

GREENSECONDS

Diversity - Führung von interkulturellen Teams

1. Einleitung.....	1
2. Führung heute.....	1
3. Führung im interkulturellen Kontext.....	5
3.1 Phasen der Entwicklung interkultureller Teams.....	5
3.2 Kulturdimensionen.....	7
4. Merkmale und Unterschiede interkultureller Teams.....	8
4.1 Vorteile interkultureller Teams.....	8
4.2 Herausforderungen interkultureller Teams.....	9
5. Fazit.....	10
6. Literaturverzeichnis.....	12

1. Einleitung

„Erstaunlich, wie viele sich in der Kostenrechnung prima auskennen, aber in der Einschätzung von Werten jämmerlich versagen.“¹

Moderne Führungskräfte müssen sich in einer immer komplexeren Welt zurecht finden. Globalisierung, demographischer Wandel und Digitalisierung setzen ganze Branchen unter Druck, etwas zu ändern. Unternehmen sehen sich den immer schnelllebigeren Märkten hilflos ausgesetzt. Ein Lösungsansatz hierfür ist die Einarbeitung und richtige Führung von Mitarbeitern mit verschiedenen kulturellen Hintergründen und Wissensständen.

Projektteams werden immer internationaler und damit wird es auch schwieriger, sie richtig zu führen. Deswegen beschäftigt sich diese Arbeit unter anderem mit der Fragestellung, wie Führungskräfte interkulturelle Teams am besten führen können.

Ziel der Ausführung ist es, ein Grundverständnis von der Führung zu schaffen, die für die aktuelle Ausgangslage ideal ist. Daraufhin wurde konkret untersucht, welche Vorteile, Herausforderungen, Merkmale und Phasen mit der Führung eines interkulturellen Teams einhergehen.

2. Führung heute

Die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft stellt Unternehmen vor die Herausforderung, genügend Anreize zu schaffen, um Mitarbeiter an sich zu binden; denn ausschlaggebend für ein Interesse und der späteren guten Performance im Unternehmen ist es, zu wissen, was den Mitarbeitern wichtig ist. Jungen Arbeitnehmern ist laut dem Leadership Report 2015 besonders wichtig, dass eine gute Zusammenarbeit im Team herrscht, dass die Arbeit eine Sinnhaftigkeit aufweist und dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kein Problem darstellt. Diese Prioritäten haben nichts mehr mit den einstigen Wünschen, hoher Verdienst und Statussymbole, gemeinsam.²

Weniger Geburten in den Industrienationen verursacht eine Alterung der Arbeitnehmer. Diese Entwicklung führt zu einem Fachkräfte- und Nachwuchsmangel. Gleichzeitig können durch die bessere medizinische Versorgung Arbeitnehmer immer län-

¹ Mentzel 2008, S. 97, zitiert nach Peter E. Schumacher

² vgl. Grabmeier S. 3ff

ger arbeiten. Dies bedingt dann letztlich einen teilweise erheblichen Altersunterschied in den Unternehmen. Wenn so Generationen mit unterschiedlichen Auffassungen von Karriere und Arbeit aufeinandertreffen, kann es zu einem Generationenkonflikt kommen.

Weltweit haben sich die Märkte verändert. Globalisierung und immer neue Innovationen tragen dazu bei, dass Marktführer immer schneller von ihrer Position von neuen Konzernen abgelöst werden. Dynamik und Innovation in einem Unternehmen haben einen hohen Einfluss auf nachhaltigen Erfolg. Hinzu kommt der größere Druck, mit der weltweiten Konkurrenz mithalten zu wollen.³

Die Ursache dieser Veränderungen kann auch auf die digitale Transformation zurückgeführt werden. Entwicklungen in fremden Ländern können zum Scheitern eines Unternehmens führen. Digitalisierung betrifft Unternehmen branchenübergreifend und ist allumfassend. Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten und Prozesse werden durch die Digitalisierung in Zweifel gezogen und stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen.⁴

Diese beschriebenen Entwicklungen erfordern eine Weiterentwicklung im Führungsverhalten. Da Wissen nahezu überall und jederzeit zugänglich ist, muss es nicht mehr von einer Führungskraft alleine verwaltet, sondern gemeinsam weiterentwickelt werden. Die eigentliche Aufgabe der modernen Führungskraft ist es dabei, neue Möglichkeiten für die Mitarbeiter aufzuzeigen und diese zu motivieren.⁵ Durch die intensive Begleitung der Weiterentwicklung durch die Führungskraft kann eine optimale Zufriedenheit und Potentialentfaltung sichergestellt werden.⁶ Außerdem ist eine offene Feedback-Kultur und ein selbstbestimmtes Arbeiten essentiell für das Wohlergehen der Mitarbeiter, denn nur so können Fortschritte messbar gemacht und eine Sinnhaftigkeit hinter den Aufgaben erkannt werden.

Eine prozessorientierte Projektarbeit und eine offene Fehlerkultur kann zu einem beschleunigten Lernprozess führen. Dies öffnet den Raum für Innovationen und neue Ideen im Unternehmenskontext.

³ vgl. Grabmeier S.1f

⁴ vgl. Adamczy et al. S. 1f

⁵ vgl. Grabmeier S. 7f

⁶ vgl. Eilers S.10

Das macht einen hierarchischen Führungsstil überflüssig und verlangt eine kooperative Arbeit auf Augenhöhe. Eine autoritäre Führungsperson wird überflüssig und die Grundkompetenzen liegen bei Empathie und Einfühlungsvermögen.⁷

Wollen Unternehmen in einer komplexen und schnell innovierenden Marktwirtschaft überleben, müssen sie ihr Führungsverhalten ändern, denn eine moderne Führung trägt zur Mitarbeiterrekrutierung und zu neuen Innovationen erheblich bei.

3. Führung im interkulturellen Kontext

Digitalisierung und Globalisierung stellen immer neue Herausforderungen für Führungskräfte dar. Sie müssen dafür sorgen, dass das Zusammenwirken interkultureller Gruppen so effizient und gewinnbringend wie möglich abläuft. Hierzu muss eine Führungskraft eine gewisse kulturelle Sensibilität entwickeln und durch Beziehungsmanagement Mitarbeiter zum Erreichen gemeinsamer Ziele motivieren. Außerdem muss für einen Erhalt der unterschiedlichen Sichtweisen und die geeigneten Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Diversity-Potentialen gesorgt werden.⁸

⁹

Interkulturelle Diversität hat große Auswirkungen auf das Führungsverhalten eines Managers. In Deutschland wird versucht ein Arbeiten auf Augenhöhe zu gewährleisten und es erfolgt ein intensiver Austausch hierarchieübergreifend. In anderen Kulturen ist das Machtgefälle in einem Unternehmen jedoch noch sehr ausgeprägt und deswegen das „Deutsche Führungsmodell“ schwer nachzuvollziehen. Hier muss der Vorgesetzte Sensibilität zeigen, um auch Mitarbeiter mit einer Präferenz eines autoritären Führungsstils erfolgreich leiten zu können.¹⁰

3.1 Phasen der Entwicklung interkultureller Teams

Smith und Noakes entwickelten ein Phasenmodell mit der Grundannahme, dass internationale Teams Zeit benötigen, um eine Vertrauensbasis aufzubauen. Das Team durchläuft dabei vier Phasen der Teamentwicklung:

⁷ vgl. Grabmeier S. 7f

⁸ vgl. Liebermeister 2017, S.20

⁹ vgl. Rößler 2015, S.3

¹⁰ vgl. Arslan 2013, S.9

In der ersten Phase, die sog. Etablierungsphase, geht das Team erstmalig eine Problemstellung an. Es wird versucht, Kontakt zu den anderen Teammitgliedern herzustellen, um so die Stellung in der Gruppe zu sichern. Wenn anfangs kaum Informationen über das jeweilige Teammitglied vorhanden sind, stehen in interkulturellen Teams häufig Vorurteile und Stereotype im Vordergrund.

In der zweiten Phase kommt es vermehrt zu Konflikten aufgrund unterschiedlicher Zielvorstellungen. Andersartige, kulturbedingte Arbeitsabläufe können zu Unverständnis und Auseinandersetzungen führen.

In der dritten Phase hebt sich die Stimmung, da die Konflikte ausgetragen sind und die Rollen innerhalb des Teams vergeben sind. Deswegen kann sich das Team wieder der eigentlichen Aufgabenstellung widmen. In dieser Phase besteht die Gefahr, dass sich Mitarbeiter mit den gleichen Interessen oder demselben kulturellen Hintergrund in Kleingruppen zusammenschließen.

Die letzte Phase, genannt partizipative Sicherheit, zeugt von einem besseren Arbeitsklima. Zwischen den Teammitgliedern besteht ein Austausch und jeder ist an der Lösungsfindung beteiligt. Die Mitarbeiter beginnen, die kulturellen Unterschiede als Stärke zu erkennen.

Die jeweiligen Phasen gilt es, von Führungskräften zu erkennen und gegebenenfalls das Team in die richtige Richtung zu lenken. ¹¹

3.2 Kulturdimensionen

Kulturdimensionen beschreiben, welche Arbeitsweise von bestimmten Kulturen bevorzugt wird. Geert Hofstede hat insgesamt 5 Indizes erarbeitet, in denen erklärt wird, welche Methoden und Anschauungen in bestimmten Kulturen geläufig sind. Hier kann die Führungskraft, sofern diese Kennzeichen erkannt werden, gezielt eingreifen und verstehen, wieso Angestellte anders als gewohnt handeln.

Beispielsweise kann der Machtdistanzindex (MDI) Aufschluss darüber geben, ob Angestellte ungleiche Machtverhältnisse erwarten. So neigen Unternehmen im asiatischen und afrikanischen Raum häufiger dazu, hierarchische Strukturen umzusetzen. Dementsprechend werden dort auch eher solche Strukturen und ein entsprechend autokratischer Führungsstil als normal erachtet.

¹¹ vgl. Rößler 2015, S. 6f

Unsicherheiten und Fehler werden oft vermieden. Doch in manchen Kulturen werden diese Fehler als Chancen angesehen. Der Unsicherheitsvermeidungsindex (UVI) zeigt auf, welche kulturellen Hintergründe ein Scheitern eher als Gewinn ansehen und welche nicht. Kennzeichen für einen hohen UVI können beispielsweise die strikte Einhaltung von Regeln oder die unpersönlichen Beziehungen zu Mitarbeitern sein. Signifikant für eine interkulturelle Teamarbeit ist auch der Individualitätsindex (IDV). Stammt der Mitarbeiter aus einer eher individualistischen Gesellschaft, so neigt er dazu, seine persönlichen Ziele den des Unternehmens überzuordnen. Wohingegen Angestellte aus Kulturen mit einem niedrigen IDV ein großes Interesse am Unternehmenswohl und an einer Gruppenzugehörigkeit haben.¹²

Ungleichheiten in den Geschlechterrollen sind in fast jeder Kultur zu finden. Sogar in Deutschland bekommen Frauen für gleiche Arbeit einen geringeren Lohn ausgezahlt.¹³

Diese Unterschiede führen zu einer Erwartungshaltung von Geschlechterrollen. Der Maskulinitätsindex (MAS) zeigt auf, welche Kennzeichen für eine Herkunft aus einer maskulin geprägten Gesellschaft zu beachten sind. Zielerreichung um jeden Preis und geringes Einfühlungsvermögen wären beispielsweise Indizien dafür. So kann sich die Zusammenarbeit in interkulturellen und gemischt geschlechtlichen Teams als schwierig erachten, falls diese Anzeichen nicht erkannt werden.

Gesellschaften orientieren sich unterschiedlich bezogen auf die Zeit. Der Langzeitorientierungsindex (LZO) versucht zu ermitteln, welche Kulturen einen hohen LZO, also eine starke Zukunftsorientierung, Fleiß und Ausdauer aufweisen und welche eher in der Vergangenheit mit einer Kurzzeitorientierung vertreten sind.

Die beschriebenen Kulturdimensionen bilden einen Rahmen für Führungskräfte, die richtigen Führungsinstrumente anzuwenden. Die Theorien von Geert Hofstede können nicht ohne weiteres auf interkulturelle Gruppen angewendet werden, da die soziale Interaktion in Teams viel zu komplex ist. Die Führungskraft sollte auf individuelle Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter eingehen, um so eine gelungene Zusammenarbeit zu gewährleisten.¹⁴

¹² vgl. Rößler 2015, S. 9-12

¹³ vgl. IV-1

¹⁴ vgl. Rößler 2015, S. 9-12

4. Merkmale und Unterschiede interkultureller Teams

In allen deutschen Wirtschaftszweigen sind Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigt. Interkulturelle Teamarbeit, sofern sie richtig umgesetzt wird, ist maßgeblich für den Geschäftserfolg. Umso wichtiger ist es, zu erkennen, welche Vorteile und Herausforderungen ein interkulturelles Team mit sich bringt.

4.1 Vorteile interkultureller Teams

Unterschiedliche kulturelle Hintergründe können zur Problemlösung in Unternehmen beitragen. Die kulturbedingten unterschiedlichen Arbeitsweisen fördern Innovationen und Kreativität in der Aufgabenbewältigung und zeigen alternative Lösungswege auf. Ein Grund für die höhere Kreativität in interkulturellen Teams ist, dass sich Mitarbeiter weniger dem Verhalten der Mehrheit anpassen und so die Ideenfindung nicht beeinflusst wird. Diese Ideen sind häufig qualitativ hochwertiger, verglichen mit homogenen Teams. Grund hierfür kann die größere und vielfältigere Wissens- und Erfahrungsbasis sein.

Im Allgemeinen werden Unternehmen mit einer hohen kulturellen Diversität als „positiver“ wahrgenommen. Es kann also durch eine geeignete Vermarktung dieser Unterschiede ein Imagegewinn erzielt werden. Interkulturelle Teams können gezielt neue Verbrauchermärkte besetzen und durch das „Insiderwissen“ einer anderen Kultur neue Kunden an sich binden. Eng mit dem Imagegewinn und der Erschließung neuer Märkte ist eine mögliche Umsatzsteigerung verbunden.

Eine wertschätzende Arbeitskultur bindet Mitarbeiter an das Unternehmen und sorgt für eine Produktivitätssteigerung.

Hinzu kommt, dass sich die Personalrekrutierung, sofern positive Erfahrungen in den Teams gemacht wurden, einfacher gestaltet. Zufriedene Mitarbeiter werben andere Arbeitskräfte an und aufgrund der Beliebtheit von Diversity bei Arbeitnehmern kann es zu einer Vereinfachung in diesem Bereich kommen.^{15 16}

4.2 Herausforderungen interkultureller Teams

¹⁵ vgl. Rößler 2015, S.2

¹⁶ vgl. Arslan 2013, S.14f

Besonders zu Beginn der Arbeit in interkulturellen Teams kann eine geringere Arbeitszufriedenheit herrschen, zurückzuführen auf das fremde Umfeld. Sprache -verbal und non-verbal- ist in fast jedem Land anders zu werten. Bestimmte Körperhaltungen oder Gestiken können falsch verstanden werden, was wiederum einen negativen Einfluss auf die Beziehung zwischen den Angestellten und auf die erfolgreiche Umsetzung eines Projekts haben kann. Die zwischenmenschliche und interkulturelle Interaktion kann, wenn sie von Vorurteilen geprägt ist, zu einer Herausforderung werden.

Zur Veranschaulichung der teilweise sehr großen Differenzen in den kulturellen Selbstverständlichkeiten kann eine Situation im Berufsalltag als Beispiel dienen.

Bei der Eröffnung des Meetings gibt es kulturübergreifend große Unterschiede. In Deutschland wird der Start eines solchen Meetings eher kurz gehalten und dauert weniger als zehn Minuten. Vergleicht man dies mit den Gewohnheiten der südlicheren Ländern Europas, so ist eine Zeitdifferenz von circa 25 Minuten festzustellen. Ein anderes Pünktlichkeitsverständnis und eine andere Arbeitsweise kann in fremden Kulturen schnell negativ aufgefasst werden.^{17 18}

Konflikte innerhalb eines Teams können auch positive Folgen haben: so sind sie doch in der Lage, einen Stillstand in einer Abteilung oder einem ganzen Unternehmen zu verhindern. Sie legen Probleme offen und erzwingen Lösungen. Diese Auseinandersetzung in einem Team kann zu einer verbesserten Teamdynamik führen und das Teamgefühl stärken.¹⁹

5. Fazit

Wie gezeigt werden konnte, beinhalten -die richtige Führung vorausgesetzt- interkulturelle Teams einen hohen wirtschaftlichen Nutzen und sind Antwort auf die Frage, wie Unternehmen in einer globalisierten Welt erfolgreich wirtschaften können. Die Messbarkeit von Kultur spielt bei diesem Erfolg unter anderem eine entscheidende Rolle.

Zwar wurde festgestellt, dass die Zusammenarbeit von multiinternationalen Teams

¹⁷ vgl. Rößler 2015, S.4

¹⁸ vgl. Arslan 2013, S. 6f

¹⁹ vgl. Rößler 2015, S.16

auch Probleme beinhaltet, jedoch kann durch die richtige Arbeitsweise Zugriff auf einen breiter aufgestellten Wissensschatz verschafft werden.

Die Entwicklung zeigt, es wird immer kompliziertere Sachverhalte zu lösen geben. Bei der Erarbeitung entsprechender Lösungen werden daher die Fähigkeiten interkultureller Teams im Besonderen benötigt werden.

6. Literaturverzeichnis

Adamczyk, Christoph; Bäcker, Matthias; Franzen, Ottmar; Kreutz, Manuel; Suntrop, Carsten; Wachter, Philipp: „Führung in Zeiten der Digitalisierung“.

Arslan, Nedife: „Zusammenarbeit in interkulturellen Teams“, Wiesbaden, 2013.

Eilers, Silke; Möckel, Kathrin; Rump, Prof. Dr. Jutta; Schabel, Frank: „HR-REPORT 2014/2015 SCHWERPUNKT FUHRUNG“, 2014.

Grabmeier, Stephan: „New Leadership – Führung in der Arbeitswelt 4.0“.

Liebermeister, Barbara: „Kompetenzen für die digitale Welt Führung 4.0“, Manager Seminare: 2017.

Mentzel, Klaus: „Basiswissen Unternehmensführung: Methoden - Instrumente - Fallstudien“, W3I, Zug: 2008.

Rößler, Anette: „Interkulturelle Teams führen“, Management-Handbuch, 2015.

Internetverzeichnis

IV-1: ZEIT ONLINE: „Frauen erhalten ein Fünftel weniger Lohn als Männer“, 2017, unter: <http://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2017-03/gender-pay-gap-lohnunterschied-frauen-maenner-deutschland-bezahlung-statistisches-bundesamt> (Stand: 25.11.17)