

Lösungen durch Vielfalt finden

In den meisten größeren Unternehmen herrscht kulturelle Vielfalt. Daher sind Führungskräfte gut beraten, ihre interkulturellen Fähigkeiten zu trainieren, um optimale Ergebnisse mit ihrem Team zu erzielen. TRAiNiNG sprach zu diesem Thema mit vier Experten.



Konrad Noé-Nordberg

»Multikulturelle Teams sind selten durchschnittlich.

Entweder sie erbringen Spitzenleistungen – oder sie scheitern.«
www.noé-nordberg-consulting.com

DAS FÜHREN VON Menschen und Teams ist an sich schon eine Herausforderung. Wenige Menschen sind zum Leader geboren. Die meisten müssen es lernen. Entweder durch Trainings und/oder durch jahrelanges Erproben unterschiedlicher Strategien. Wenn das Team nun aus Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen besteht – was bei großen Unternehmen der Regelfall ist – dann wird es besonders heikel, aber auch spannend. Beim Führen interkultureller Teams gibt es ein paar Besonderheiten zu beachten. Für viele Führungskräfte ist daher in erster Linie Englisch ein absolutes Muss. Um innerhalb von Konzernen auf der Karriereleiter nach oben zu kommen sind ein paar Jahre in einer ausländischen Niederlassung ebenfalls sehr hilfreich.

Der für Österreich typische Mittelstand sieht im Unterschied dazu oftmals keine Notwendigkeit, die kulturelle Vielfalt im Unternehmen zu fördern. Die häufigsten Gründe, die von diesen Unternehmen genannt werden, sind die mangelnden Sprachkenntnisse der Mitarbeiter und Führungskräfte. Mitunter ein Grund dafür, dass viele, ausschließlich am österreichischen Markt

tätigen Start-ups, dennoch von Gründung an Englisch als Unternehmenssprache verwenden. Man weiß ja nie, wo die Reise hingeht. Internationale Teams bringen gewisse Vorteile mit sich, so z.B. eine erhöhte Problemlösungskompetenz, da unterschiedliche Erfahrungen und Hintergründe zu anderen Herangehensweisen führen. Wenn es nun die Führungskräfte schaffen, diese Stärken zu fördern und mögliche Probleme, die sich durch die Sprachbarriere und die kulturellen Unterschiede ergeben, zum Positiven zu wenden, dann können schneller Lösungen gefunden werden. Doch das bringt ohne Schulung und ohne Erfahrung mit interkulturellen Kompetenzen größere Herausforderungen mit sich. TRAiNiNG hat bei Experten nachgefragt.

Konrad Noé-Nordberg (Inhaber nnc noé-nordberg-consulting) über die Herausforderungen der Komplexität: »Es geht gleichzeitig um das Erfassen von Situationen und Systemen im aktuellen Kontext, des soziokulturellen Umfelds sowie von individuellen emotionalen Zuständen aller Beteiligten. Führungsstile und Erwartungen an Führungskräfte sind nicht nur

individuell, sondern auch kulturell stark unterschiedlich geprägt. Ich habe erlebt, dass die französischen Mitarbeiter einer österreichischen Firma nicht nur Respekt und Wertschätzung erwartet haben, sondern auch in besonderem Maße klare Anweisungen und persönliche Betreuung durch die österreichische Führungskraft. Dies bedeutete in der Praxis beispielsweise, dass bei gemeinsamen Dienstreisen der Abend schon mal an der Hotelbar mit ein paar Gläsern Cognac auszuklingen hatte. Ein Österreicher, der sich früh in sein Hotelzimmer zurückzog, wurde als distanziert und desinteressiert wahrgenommen. Dies wurde allerdings nicht direkt angesprochen.«

Chris Fuchs (Geschäftsführer KICK OFF Management Consulting GmbH) weiß, welche Fähigkeiten Führungskräfte brauchen: »Um interkulturelle Teams erfolgreich führen zu können, ist das Wissen um den unterschiedlichen Umgang mit Hierarchie, Seniorität und Werten wie Stolz, Prestige, Status und Ehre unumgänglich. Je nach Kultur des Mitarbeiters ist ebenfalls ein adäquater Führungsstil zu wählen – also ein demokratischer, autokratischer oder ein Coaching-Führungsstil.«

Chancen interkultureller Teams

Die Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturkreisen kann sowohl für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter sorgen als auch Teams weiterbringen. An der steigenden Tendenz zu Individualreisen können wir sehen, dass Menschen prinzipiell interessiert sind, wie andere Menschen in »ihren« Ländern leben. Für viele High-Potentials ist es sogar ein Grund sich für ein bestimmtes Unternehmen zu entscheiden, wenn das Team entsprechend interkulturell zusammengestellt ist.

Daraus folgert, dass interkulturelle Teams nicht nur aus Gründen der Notwendigkeit gebildet werden. Denn verschiedene Kulturen können durch unterschiedliche Ideen, Denkweisen, Wissensstände und Erfahrungen eine Steigerung der Innovationsfähigkeit von Teams erreichen.

Chris Fuchs über die potenziellen Möglichkeiten: »Die Chancen eines multikulturellen Teams ergeben sich aus der Vielfalt in der Art der Kooperation im Sinne von: strukturiert versus flexibel, analytisch versus intuitiv, zielorientiert versus über den Tellerrand blickend, beziehungsorientiert versus tätigkeitsorientiert. Wenn es die Führungskraft versteht, diese Vielfalt als Stärke zu fördern und zu nützen, kann eine hohe Synergie im Team entstehen,

die zur Leistungssteigerung führt. Alle meine Seminare basieren auf stärkenorientierter Führung, denn leider passiert dies in vielen Teams nur selten.«

Konrad Noé-Nordberg ergänzt: »Multikulturelle Teams sind selten durchschnittlich. Entweder sie erbringen Spitzenleistungen – oder sie scheitern. Die Chancen ergeben sich zum Beispiel im Einsatz bei besonders herausfordernden Aufgaben, die kreative Lösungen verlangen. Die Chancenliste bei richtigem Management ließe sich fast endlos fortsetzen: Großes Innovationspotenzial, fundierte Entscheidungen durch Diskussionen, Nutzung von breit gestreutem Wissen und umfangreichen Erfahrungen, positive Beeinflussung der gesamten Unternehmenskultur, Vorbildwirkung, Abbau von Vorurteilen, Perspektivenwechsel, Abbild und besseres Verständnis der heterogenen Umwelt einer Organisation, Steigerung der Profitabilität und Vieles mehr.«

Gefahren

Wenn keine gemeinsamen Werte und Normen und keine gemeinsame Sprache gefunden werden, kann ein internationales Team eben auch schnell scheitern. Die Motivation der einzelnen Teammitglieder sinkt, die Führungskraft versagt und das Ziel scheint unerreichbar. Die häufigsten negativen Begleitererscheinungen



Chris Fuchs

»Die Abwertung bzw. die Negierung der Unterschiede führen immer zu Schwierigkeiten, Konflikten und Leistungsabfall in interkulturellen Teams.«
www.kick-off.at

bindenden und auf die Stärken der Einzelnen konzentrierten Maßnahmen doch noch pünktlich über die Ziellinie gelangten. Voraussetzung waren Respekt und gegenseitige Anerkennung auf kommunikativer Ebene sowie Prozesse, die mehr kreativen und individuellen Spielraum ließen.«

Die Führungskraft

Was zeichnet eine gute Führungskraft aus? Darüber denken und philosophieren Experten seit mehreren Jahrtausenden. Häufig liest man dann Schlagworte wie »charismatisch«, »authentisch«, »motivierend« oder »kritikfähig«. Um jedoch ein Team mit Menschen aus verschiedenen Ländern zu führen, bedarf es zusätzlich zu den Eigenschaften einer guten Führungskraft noch weitere Skills.

Karin Schreiner (Inhaberin Intercultural Know How – Training & Consulting) fasst zusammen, was so eine Führungskraft benötigt: »Um ein interkulturelles Team zu leiten, benötigt eine Führungskraft idealerweise selbst Auslandserfahrung und Erfahrungen als Mitglied eines internationalen Teams. Darüber hinaus benötigt sie eine offene Einstellung und interkulturelle Kompetenz im Umgang mit den Teammitgliedern.«

Wolfgang Reis (Geschäftsführer biz.talk) ergänzt noch um eine wesentliche Komponente: »Zusätzlich braucht eine Führungskraft Kulturwissen in mehreren Regionen und gute Kommunikationsfähigkeiten.«

Chris Fuchs: »Die Führungskraft sollte sich erstens mit einigen wichtigen Kulturdimensionen (nach Hofstede) stark auseinandersetzen, wie z.B. »universal thinking« versus »particular thinking« – kurzum sie sollte wissen, wie die Menschen mit Regeln umgehen. Zweitens mit dem Thema monochrones versus polichrones Arbeiten, drittens mit dem Hierarchieindex und viertens – als generelle Tugend – ist es sehr wichtig, Stärken, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitglieder gut zu kennen, um das Team synergetisch zu führen.«

Konrad Noé-Nordberg: »Die Führungskraft muss wissen, wie sie selbst tickt und wahrgenommen wird. Das bedingt auch Feedback und Methodenkompetenz. In einer Mitarbeiterbefragung können lokale Varianten und Fragestellungen integriert werden. Bei interkultureller Führung sollte man spezielle Wünsche und »Kleinigkeiten« – soweit möglich – beachten. Das Thema »Religion« resultiert beispielsweise

sind Kommunikationsschwierigkeiten und Vorurteile. »Die Abwertung bzw. die Negierung der Unterschiede führt immer zu Schwierigkeiten, Konflikten und Leistungsabfall in interkulturellen Teams.«, weiß Chris Fuchs.

Konrad Noé-Nordberg erzählt aus seiner Praxis: »Ich habe einmal ein Projekt betreut, das sehr kurzfristig initiiert wurde und innerhalb von sechs Wochen positive Ergebnisse vorweisen sollte. Die Führungskräfte haben ihr Team nach rein fachlichen Kriterien zusammengestellt und es setzte sich aus Kollegen aus Frankreich, Österreich und Serbien zusammen. Diese waren hoch qualifiziert, hatten aber vorher nie zusammengearbeitet. Die Projektleitung war der Ansicht, dass sie sich schon »eigenverantwortlich zusammenraufen« würden. Das war teilweise richtig, der Fokus lag allerdings auf »raufen« – wenn auch im übertragenen Sinne. Die Verantwortlichen konnten sich nicht erklären, warum über Kleinigkeiten diskutiert wurde, Termine nicht eingehalten und das ehrgeizige gemeinsame Ziel aus den Augen verloren wurde. Ich wurde hinzugezogen, wir nahmen gemeinsam eine Analyse vor und arbeiteten heraus, welche Ursachen die Ineffizienzen hatten. Mit dem Ergebnis, dass wir mit Hilfe von ver-



Karin Schreiner

»Interkulturelle Trainings leben vom Austausch, von Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Einstellungen, von der gemeinsamen Reflexion über Wertehaltungen.«

www.iknet.at

in Fragen wie: gibt es bestimmte Gebetszeiten, brauche ich Räumlichkeiten, was ist im Ramadan und bei Feiertagen? Eine Lösung für letztere wäre zumindest teilweise Urlaub. Besonders wichtig ist es in manchen Kulturen, den familiären Hintergrund zu erfahren. Und Mitarbeiter kann man schon bei der Einstellung fragen: »Was brauchen Sie, um gute Leistungen zu erbringen?«. Last but not least muss die Führungskraft wissen, worin die Stärken, Chancen und Risiken von multikulturellen Teams liegen. Dann weiß sie auch, dass von der bewussten und strukturierten Zusammenstellung des Teams über die Aufgabenstellung und die laufende Betreuung bis zum Feiern gemeinsamer Erfolge auch kulturell individuelle Aspekte zu beachten sind.«

Die Unterschiede der Kulturen

In der Forschung sind mehrere Ansätze bekannt, die sich mit kulturellen Unterschieden beschäftigen. Ein bekanntes Modell sind die von Chris Fuchs angesprochenen Kulturdimensionen nach Geert Hofstede. Er ist ein holländischer Sozialpsychologe und Anthropologe, der sich viele Jahre mit Kulturen und deren Interaktionen beschäftigt hat. Seine Kulturdimensionen sollen einen Rahmen liefern, um die Unterschiede zwischen Ländern und Kulturen einschätzen zu können.

Dabei unterscheidet Hofstede folgende sechs Dimensionen:

- Machtdistanz (hoch in asiatischen Ländern, gering in westlichen Ländern)
- Individualismus und Kollektivismus (Afrika, Asien und Lateinamerika besitzen kollektive Kulturen, individuelle Gesellschaften haben westliche Länder, ganz stark die USA)
- Maskulinität versus Feminität (z.B. in Europa: Deutschland und Großbritannien eher maskulin, während Schweden oder Frankreich eher feminin sind)
- Ungewissheitsvermeidung (z.B. Japan und Frankreich haben eine hohe Ungewissheitsvermeidung, China eine niedrige)
- Lang- oder kurzfristige Ausrichtung (z.B.: USA kurzfristig, China langfristig)
- Nachgiebigkeit und Beherrschung

Chris Fuchs über die relevanten Kulturunterschiede: »Ein Beispiel ist ein Projekt, das ich in Rumänien leitete: Rumänien hat im Unterschied zu Österreich einen hoch ausgeprägten Hierarchiekodex. Ich musste dort ein österreichisches und rumänisches Team zusammenführen. Die Österreicher beschwerten sich, dass nur die Teamleiterin bei Meetings sprach,

weil sie die Meinung aller anderen auch hören wollten. Die Rumänen fanden es zur selben Zeit ineffizient, wenn alle mitreden, denn die Teamleiterin wusste die Meinung aller, da sie sie vorher abgeholt hatte und war somit das Sprachrohr der gesamten Organisation. Beide hatten – wie so oft – natürlich Recht und meine Aufgabe war es, Verständnis für die unterschiedlichen Arbeitsweisen herzustellen, um die gemeinsame Kooperation zu ermöglichen und zu fördern.«

Dass bei der »Bewertung« von Unterschieden auch Gefahren bestehen, ergänzt **Konrad Noé-Nordberg**: »Entscheidend ist, dass wir nicht vorschnell stereotypisieren und schubladiesieren, sondern uns jede einzelne Person sowie den Kontext individuell anschauen. Mit dem Wissen um mögliche tendenzielle Unterschiede zur eigenen Erwartungshaltung, mit Empathie und Wertschätzung gelingt es, sich adäquat zu verhalten. Amerikanern z.B. kann man ruhig enge Zeitvorgaben machen und sich in der Regel darauf verlassen, dass Deadlines eingehalten werden. Macht man das bei Griechen, Spaniern oder Türken ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass man als gelernter Österreicher bei Erreichen der Deadline unangenehm überrascht ist. Es sei denn, man pflegt schon da-



Wolfgang Reis

»Auch ein kurzes Seminar bietet eine gute Einführung in das Thema mit ausreichenden Interaktionen zu den Kernthemen wie Kommunikation, Teamorganisation, Teamdynamik und Aufbau von Kulturwissen.«
www.biztalk.at
www.biztalk.at

Karin Schreiner über ihre Seminare: »Der Schwerpunkt liegt darin, mit der Führungskraft auf einer Metaebene über kulturelle Unterschiede zu sprechen. Dabei können verschiedene Kulturmodelle, die Kulturvergleiche erleichtern, als Hilfe dienen. Es geht jedoch vor allem um die Entwicklung der Fähigkeit, in der Kommunikation entsprechend zu switchen – über ein Repertoire an unterschiedlichen Kommunikationsstilen zu verfügen, die situativ eingesetzt werden. Weiters bespricht man, wie auf andere Hierarchieverständnisse so reagiert werden kann, dass die Teammitglieder ihre Erwartungen erfüllt sehen. Das heißt die Fähigkeit, den Führungsstil sehr situativ an die jeweiligen Mitarbeiter anzupassen. Anhand verschiedener Szenarien im Kontext Führungskraft – Mitarbeiter können kritische Situationen oder Missverständnisse analysiert werden, um Lösungen zu erarbeiten. Auch die Team-Dynamik ist Thema eines solchen Seminars. Und wie kann sich ein Team auf konkrete Regeln einigen, die für die Zusammenarbeit gelten? Für diesen heiklen Prozess braucht es Finger-spitzengefühl, aber vor allem interkulturelle Kompetenz.«

vor laufende Kommunikation, fragt nach dem Stand der Dinge und unterstützt, wo erforderlich. In Frankreich und Belgien habe ich ähnliche Erfahrungen gemacht. Dafür sind diese Mitarbeiter dann, wenn sie motiviert sind und wissen worum es geht, flexibler, kreativer und mit viel Herz bei der Sache.«

»Am erfolgreichsten sind multikulturelle Teams, die so etwas wie eine synergetische Form der Zusammenarbeit finden. Sie einigen sich auf gemeinsame Regeln, die den unterschiedlichen Ansichten und Vorstellungen gerecht werden. Solche Teams sind besonders erfolgreich, wenn sie komplexe, Kreativität erfordernde und wenig strukturierte Aufgaben bewältigen müssen und dafür die geeigneten Rahmenbedingungen geschaffen werden.«, fasst Konrad Noé Nordberg zusammen

Schulungen von Führungskräften

Die oben angesprochenen Kompetenzen, die Führungskräfte benötigen, um erfolgreich internationale Teams zu führen, kommen meistens nicht von alleine. Schulungen, Seminare, Trainings, Webinare etc. bieten gute Möglichkeiten, um Führungskräfte auf die herausfordernde Aufgabe vorzubereiten. Dabei geht es schon lange nicht mehr darum, ganz konkret die einzelnen Unterschiede von Kulturen darzulegen. Viel mehr geht es darum, eine grundsätzliche Offenheit zu schaffen.

Auch biz.talk bietet Seminare dazu an. Wolfgang Reis über diese Schulungen: »Der Schwerpunkt liegt oft auf der kulturellen Diversität des Teams und wie diese als Ressource genutzt werden kann. Diversität als Chance und nicht als Hindernis. Dabei wird die Führungskraft vor allem darin geschult, die unterschiedlichen Kommunikationsstile und Arbeitsweisen der Teammitglieder dem Team selbst bewusst zu machen.«

Schulungsdauer

Die meisten (offenen) Seminare dauern einen oder zwei Tage. Wir haben schön öfters darüber berichtet, dass die Lernerfahrungen von solchen klassischen Formaten alleine häufig recht bescheiden ausfallen. Daher wollten wir wissen, wie sinnvoll so kurze Schulungsmaßnahmen für interkulturelle Kompetenz sind.

Karin Schreiner: »In diesem Zeitrahmen können gut zentrale Aspekte der interkulturellen Thematik behandelt werden, Kulturwissen aufgebaut werden und es bleibt genügend Raum für Interaktionen.«

Wolfgang Reis: »Auch ein kurzes Seminar bietet eine gute Einführung in das Thema mit ausreichenden Interaktionen zu den Kernthemen wie Kommunikation, Teamorganisation, Teamdynamik und Aufbau von Kulturwissen.«

Und für welche Personen ergeben längere Schulungsmaßnahmen Sinn?

Wolfgang Reis: »Längere Maßnahmen sind insbesondere sinnvoll, wenn:

- die Führungskräfte vor neuen großen Projekten stehen
- ein sehr großes Team führen müssen
- das Team über verschiedene Standorte zerstreut ist.«

Karin Schreiner: »Ich würde generell nicht zu mehreren Tagen hintereinander dauernden Schulungsmaßnahmen raten. Ideal sind eine Trainingseinheit, etwa ein Tag, und dann Follow-Ups in Form von begleitendem Coaching. Eine längere individuelle Begleitung über einen Zeitraum von einem etwa Jahr ist dann geeignet, wenn eine Führungskraft sich für ein internationales Projektmanagement vorbereitet, vor einer Entsendung steht oder ein internationales Team für ein Projekt neu aufsetzt.«

Wann immer sich jemand für ein Thema interessiert, hat er heutzutage viele Möglichkeiten, sich das entsprechende Wissen anzueignen, wie z.B. durch Bücher, Videos, Online-Kurse oder eben Seminare. Welchen Vorteil haben Präsenzseminare beim Thema »Interkulturelle Kompetenz« im Unterschied zu anderen Lernmöglichkeiten?

Wolfgang Reis: »Theoretische Grundlagen sind sicher über elektronische Medien zu vermitteln. Soft Skills können nur in Seminaren vermittelt werden, da es immer auch darum geht, sie zu praktizieren – in Übungen, Rollenspielen, Aktivitäten – und auch die erlebten Erfah-

rungen zu diskutieren.«

Karin Schreiner: »Interkulturelle Trainings leben vom Austausch, von Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Einstellungen, von der gemeinsamen Reflexion über Wertehaltungen. Es geht darin auch um Interaktionen, das heißt Ausprobieren unterschiedlicher Rollen, Kommunikationsstile oder Führungsverhalten. Daher sind in diesen Bereichen Face-to-Face Trainings vorzuziehen.«

Fazit:

Offenheit und Toleranz sind gute Voraussetzungen um Teams mit verschiedenen Kulturhintergründen zu führen. Das alleine reicht aber noch nicht. Um erfolgreich zu führen benötigen Führungskräfte ein Gespür und viel Fingerspitzengefühl, um die jeweiligen kulturellen Unterschiede zu spüren und mit ihnen umzugehen. Führungskräfte müssen wissen, wie die Mitarbeiter aus den einzelnen Ländern ticken, wie sie kommunizieren. Sie müssen ganz allgemein und auch ganz speziell wissen, wie das Leben in den einzelnen Ländern abläuft, müssen das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheiden können. Verständnis des Hierarchiekodex und der Kulturdimension helfen stark. Essentiell ist es, die Werte der einzelnen Nationen zu kennen um auch damit umgehen zu können. Denn was dem einen so unglaublich wichtig ist, berührt den anderen nicht einmal peripher. Die Komplexität dieser Themen kann man gut in interkulturellen Seminaren lernen, üben, reflektieren, wiederholen, auffrischen. Und dann steht einer erfolgreichen Zusammenarbeit »rund um den Globus« nichts mehr entgegen.