

Multikulturelle Teams

Der Mehrwert Vielfalt

Multikulturell zusammengesetzte Teams gewinnen weiter an Bedeutung. Belegschaften mit verschiedenen Nationalitäten und Einsätze von ausländischen Fach- und Führungskräften gehören zum Alltag. Einige Teams profitieren davon und andere leiden darunter. Unternehmen sind darum gefordert, kulturelle Kompetenzen zu stärken.

von lic. oec. publ. Angela Föllmi
und lic. phil. Ron Halbricht (*)

Viele Unternehmen erkennen, dass aufgrund von Arbeitsmarktveränderungen neben Flexibilität und Leistungsfähigkeit auch Erfahrung und Vielfalt stärker zu gewichten sind. Alter und Herkunft werden somit als Selektionskriterium relativiert. Recherchen zeigen, dass die leistungsfähigsten Teams oft verschiedene Herkunfts- und Altersgruppen umfassen: Unterschiedlichkeit und gekonnte Führung ergänzen sich produktiv.

Umgang mit Diversität

Diversität stellt Manager vor neue Herausforderungen. Werden diese nicht frühzeitig erkannt, behindern sie die erfolgreiche Zusammenarbeit im Team. Frust und Rückzug einzelner Teammitglieder können die Folge sein. Ein Grundgefühl, laufend falsch verstanden zu werden, entsteht. Solche Teams bzw. ihre Vorgesetzten müssen die Wurzeln der Spannungen und Unklarheiten erkennen und kulturell kompetente Lösungen finden. Diese und weitere wertvolle Ergebnisse liefern auch Studien der Professoren Dr. Ralph Lehmann und Samuel van den Berg von der Hochschule für Technik und Wirtschaft

(HTW) in Chur. Nicht die Diversität selbst entscheidet über Erfolg oder Misserfolg eines Teams, sondern die Art und Weise, wie das Team damit umgeht:

1.) *Kulturelle Nichtbeachtung:* Das Team nimmt die kulturellen Unterschiede nicht wahr. Alle handeln gemäss ihren eigenen Werten und Normen. Die Folge sind meist verkannte interkulturelle Konflikte.

2.) *Kulturelle Dominanz:* Die Normen einer Kultur setzen sich durch, während sich die anderen unterordnen müssen. Die Folge ist ein Verlust der Perspektivvielfalt und des Commitments der untergeordneten Teammitglieder.

3.) *Kultureller Kompromiss:* Die Teammitglieder suchen einen Mittelweg, der alle dazu verpflichtet, von ihren gewohnten Normen abzuweichen. Die Folge sind meist Verwässerungen in der Führungsstrategie und Unzufriedenheiten.

Erfolgreiche multikulturelle Teams steuern darum in eine andere Richtung:

Sie nutzen die kulturelle Synergie: Einigt sich ein Team auf gemeinsame Regeln, die mit den unterschiedlichen kulturellen Normen und den Zielen des Betriebs vereinbar sind, kann es sein kreatives Potenzial nutzen und Konflikte konstruktiv lösen.



Angela Föllmi

Ron Halbricht

Chancen und Risiken

Die Firma X ist ein Unternehmen mit kleinen dezentralisierten Teams vielfältiger Herkunft – und fast ausschliesslich einheimischen Teamleitern. In manchen Zweigstellen litten die Teams, bedingt durch unterschiedliche Wertvorstellungen und Verhaltensweisen, unter:

- Stress und brodelnden Konflikten,
- Vorurteilen und Misstrauen,
- Missverständnissen und Ablehnung.

Eine Situationsanalyse zeigte, dass die Führung dieser Teams alle Teammitglieder gleich behandeln wollte, frei nach dem Motto: «Wir sind doch alle Menschen» und «Ausnahmen fördern zusätzliche Konflikte». Man machte sich lustig über Sprachfehler der Fremdsprachigen. Mitarbeitende, die während der Ausbildung im Ausland andere Methoden gelernt hatten, wurden kritisiert, wenn sie alternative Wege zum gemeinsamen Ziel aufzeigen wollten. In der Firma wurden bei der Anstellung, Einarbeitung und Weiterbildung der Teamleiter die Fähigkeiten der Führung vielfältiger Teams vernachlässigt. Manche brachten eigene Erfahrungen und Fertigkeiten mit und setzten sie ein. Andere, die bisher «monokulturell» geführt hatten, waren überfordert. Sie glaubten, Anstand würde genügen. Konflikte wurden heruntergespielt und blieben ungelöst.

In den produktiven Teams hingegen ergänzten sich die Teammitglieder optimal:

- Sie brachten unterschiedliche Denkweisen, Lösungsansätze und Erfahrungen mit ein.
- Ein höheres Mass an Flexibilität, Sensibilität und Kreativität war vorhanden.
- Alte Methoden wurden frisch betrachtet und neue Lösungsansätze entwickelt.

– Die Diversität der Teams wurde als Bereicherung und motivierend erlebt.

Muslimische Mitarbeitende arbeiteten beispielsweise an Weihnachten, konnten dafür an ihnen wichtigen Feiertagen frei nehmen. Bei der Ferienplanung wurden Ausnahmen im Team ausgehandelt, um eine lange Reise ins Heimatland zu ermöglichen.

Kulturelle Synergien ausschöpfen

Die HR-Abteilung der Firma X bemerkte, dass sich die Haltung gegenüber der Vielfalt bei den Teamleitern stark unterschied. Anhand der Strategien der erfolgreichen, kulturell kompetenten Teamleiter wurde gelernt, kulturelle Synergien auszuschöpfen:

- Offene Einstellung der Teammitglieder fördern: Sensibilität, Selbsterkenntnis und Wertschätzung der Differenz (vor)leben.
- Kulturelle Kompetenzen schätzen: Fertigkeiten im Umgang mit Vielfalt kultivieren.
- Zusammensetzung des Teams berücksichtigen: Heterogenität als Ressource ansprechen, keine Abgrenzungen im Sinne von Wir-Sie-Gruppierungen entwickeln lassen.
- Differenzen ansprechen ermöglicht es, Gemeinsamkeiten zu erkennen.

Wettbewerbsvorteil nutzen

Ein gut funktionierendes Team muss gepflegt werden. Bei dessen Formierung soll Diversität als Wettbewerbsvorteil bereits in der Aufgabenstellung enthalten sein. Bei der Zusammensetzung werden zudem frühzeitig unterschiedliche Auffassungen zur Teamarbeit oder zur Zielstellung behandelt. Durch die Wahrnehmung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten werden Teamnormen entwickelt. In der Auftrags Erfüllung wird das Team darin unterstützt, die Leistungsabgabe zu erhalten, neue Teammitglieder zu integrieren und interkulturelle Konflikte möglichst im Frühstadium zu lösen.

(*) Angela Föllmi, Organisationsentwicklerin, Mediatorin und Coach (angelafoellmi@swissonline.ch), Ron Halbricht ist Pädagoge, Ethnologe (ron.halbricht@ethz.ch), Regionale Informations: www.nebi-arbeitswelt.ch.