

Fremde Kulturen: aus den Unterschieden Potenzial schöpfen

«Bunte» Belegschaften, Einsätze von ausländischen Fachleuten und Führungskräften:

Es gibt Teams, die von der Diversität in Herkunft, Geschlecht oder Alter profitieren, und andere, die darunter leiden. Tipps, wie man die Unterschiede in den Griff bekommt.

VON ANDI GEU

Die Globalisierung hat dazu beigetragen, dass die Arbeitslandschaft vielfältiger geworden ist: Einerseits umfassen die Belegschaften immer mehr Mitarbeitende mit verschiedenen kulturellen Hintergründen, unterschiedlichem Geschlecht und anderen Identitäten, die in die Unternehmenskultur eingebracht werden; andererseits werden auch die Kunden und geschäftlichen Partnerschaften vielfältiger. Viele Unternehmen erkennen, dass aufgrund dieser Veränderungen der proaktive Umgang mit der Diversität sinnvoll und gewinnbringend ist. Denn: Jugend und Alter, in- und ausländische Mitarbeitende, Mann und Frau bieten komplementäre Ressourcen und Kulturen, die sich mit gekonnter Führung produktiv ergänzen können.

Umgang mit Diversität

Diversität stellt Manager/innen aber auch vor Herausforderungen. Werden diese nicht frühzeitig erkannt und behoben, behindern sie die erfolgreiche Zusammenarbeit im Team. Frust und Rückzug einzelner Teammitglieder sind oft die Folge. Ein Grundgefühl, laufend falsch verstanden zu werden, entsteht. Solche Teams bzw. ihre Vorgesetzten profitieren von einer professionellen Unterstützung, um die Wurzeln der Spannungen und Unklarheiten zu erkennen und kulturell kompetente Lösungen zu 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.

Aber: Nicht die Diversität selbst entscheidet über Erfolg oder Misserfolg eines Teams, sondern die Art und Weise, wie das Team damit umgeht:

■ **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.

■ **Kulturelle Dominanz:** Die Normen der einen Kultur setzen sich durch, während sich die anderen unterordnen müssen. Die Folge ist ein Verlust der Perspektivenvielfalt und des Commitments der untergeordneten Teammitglieder.

■ **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.

Alle drei Bewältigungsversuche führen zu suboptimalen Resultaten, was die Motivation und das Commit-

ment der Mitarbeitenden betrifft, und damit zu einer suboptimalen Performance und Einbussen auf allen Ebenen.

Erfolgreiche multikulturelle Teams steuern in eine andere Richtung:

■ **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.

Kulturelle Synergien nutzen

Zur Nutzung der kulturellen Synergien haben sich folgende zehn Prinzipien bewährt:

1. **Jede Person, jede Dimension zählt.** Die Vielfalt im Arbeitsalltag hat viele Dimensionen. Jede dieser Dimensionen hat für die Person einen bestimmten Wert, und sie hinterlässt gewisse Prägungen.

■ Verkennen wir den Wert dieser Dimensionen, bleibt Potenzial ungenutzt.

2. **Gleichbehandlung für alle kann diskriminierend wirken.** Führung nach den Mottos «Wir sind doch alle Menschen» oder «Ausnahmen fördern zusätzliche Konflikte» führen zu kultureller Nichtbeachtung: Man macht sich lustig über Sprachfehler der Fremdsprachigen im Team; Mitarbeitende, die während der Ausbildung im Ausland andere Methoden gelernt haben, werden kritisiert, wenn sie alternative Wege zum gemeinsamen Ziel aufzeigen wollen usw.

■ Damit werden Konflikte geschürt und frische Lösungsansätze behindert.

3. **Multikulturelle Teams bringen ihre Ressourcen erst kooperativ ein, wenn**

Fortsetzung auf Seite 26



Nicht die Diversität entscheidet über Erfolg oder Misserfolg eines Teams, sondern die Art, wie das Team damit umgeht.

CHECKLISTE: KULTURELLE SYNERGIEN NUTZEN

Wenn ein Bedarf bei nur einem oder zwei Punkten entsteht, wäre eine Beratung sinnvoll. Wenn bei drei oder mehr Fragen auftauchen, ist es Zeit für eine Intervention oder eine Teamweiterbildung mit internen oder externen Ressourcen.

1. Jede Person mit allen ihren Facetten zählt.

Fragen Sie Betroffene:

- Welche Dimensionen (Herkunft, Religion, Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung usw.) gibt es bei uns im Betrieb, im Team?
- Welche dieser Dimensionen sind uns bewusst? Welche nicht?
- Für welche Dimensionen fühlen sich unsere Mitarbeitenden anerkannt? Für welche nicht?

2. Gleichbehandlung für alle kann diskriminierend wirken.

Eine Umfrage kann Unzufriedenheiten identifizieren, die entstehen, wenn die gleichen Regeln für alle gelten müssen.

- In welchen Bereichen könnte eine Anpassung der Richtlinien den unterschiedlichen Bedürfnissen ein Win-win-Ergebnis für alle erzielen?
- Wo erwarten wir implizit oder explizit, dass sich Mitarbeitende unseren Vorstellungen anpassen? Wo nicht? Welche ungewollten Effekte ergeben sich daraus?
- Welche Möglichkeiten haben unsere Teammitglieder oder unsere Untergebenen, ihre Eigenheiten und Bedürfnisse einzubringen?

3. Multikulturelle Teams bringen ihre Ressourcen erst kooperativ ein, wenn Spannungen und Unstimmigkeiten erkannt sind und angegangen werden.

- Wie ist das Arbeitsklima in meinem Team oder bei meinen Untergebenen? Würde ich gerne und produktiv in diesem Klima arbeiten?
- Haben Mitarbeitende mit verschiedenen Hintergründen informellen Kontakt? Oder gehen sie sich aus dem Weg?

Mit Hilfe von internen oder externen Ressourcen können Spannungen thematisiert und abgebaut werden.

4. Nur wenn Vorurteile reflektiert werden, kann ihre Wirkung überwunden werden.

- Welche stereotypen Zuschreibungen kursieren in meinem Team, in unserem Betrieb?
- Welche Dimensionen, die in unserer Belegschaft vertreten sind, sind davon betroffen?

In einer entspannten Atmosphäre können Vorurteile und ihre Wirkungen besprochen und abgebaut werden.

5. Multikulturelle Zusammenarbeit verlangt, dass wir Fehler machen dürfen – und sie bereinigen und daraus lernen.

- Ist der Druck in meinem Team, mit anderen Mitgliedern «korrekt» umzugehen, so stark, dass eine ehrliche und offene Kommunikation darunter leidet?
- Werden Fehler in meinem Team besprochen, oder werden sie vertuscht?

6. Fehlinformationen über andere Gruppen erschweren die Kommunikation und die Zusammenarbeit – und können zu unbeabsichtigten Kränkungen führen.

Witze, Bemerkungen oder unausgesprochene Stereotypisierungen können das Arbeitsklima für Einzelne beeinträchtigen, auch wenn sie aus Verlegenheit oder Angst nicht klagen. Ein Gespräch unter vier Augen mit möglichen Betroffenen kann aufschlussreich sein.

7. Kulturelle Kompetenzen für die «multidimensionale Zusammenarbeit» aktivieren und vertiefen.

- Welche kulturellen Kompetenzen sind in meinem Team, in unserem Betrieb vorhanden? Welche nicht? Wie können wir die fehlenden fördern?
- Welche Gruppen sind meinen Teammitgliedern fremd und fordern sie heraus?
- Welche Unterstützung erhalten sie im Umgang mit diesen Kunden/innen oder Mitarbeitenden?

8. Persönliche Erlebnisse austauschen, um die Einstellung zu verändern.

- Wie gross ist das gegenseitige Vertrauen in meinem Team?
- Über welche Dimensionen braucht es in meinem Team, in unserem Betrieb mehr Wissen und mehr Einfühlungsvermögen?

9. Zur Förderung einer gerechteren Arbeitswelt, in der gegenseitiger Respekt gelebt wird, braucht es Leadership.

- Wo werden Strukturen oder Prozesse als ungerecht wahrgenommen?
- Wo nehme ich Ungerechtigkeit selber wahr? Wer teilt meine Einschätzung?
- Welche Auswirkungen hat dies auf die Performance meines Teams, unseres Betriebs?
- Was verhindert die Förderung einer gerechteren Arbeitswelt bei uns?

10. Menschen entwickeln sich schneller durch Unterstützung und Ermutigung als durch Kritik.

- In welchen Situationen wird durch Ermutigung geführt?
- In welchen Situationen wird Druck ausgeübt?
- Wie stark prägt Wertschätzung das Klima in unserem Betrieb?

Fortsetzung von Seite 24

Spannungen und Unstimmigkeiten erkannt sind und angegangen werden. Kulturelle Missverständnisse und unausgesprochene Verletzungen belasten das Teamgefühl, belasten die Teamperformance und schwächen damit die gemeinsame Zielverfolgung.

- Deshalb ist es wichtig, diese zu erkennen und konstruktiv anzugehen.

4. Nur wenn Vorurteile reflektiert werden, kann ihre Wirkung überwunden werden. Schuldgefühle, Vorschriften zur «political correctness»

und Tabuisierungen erschweren den Abbau von Vorurteilen und verhindern die offene Kommunikation. Wir werden ohne Vorurteile geboren und sammeln sie im Lauf der Zeit.

- Wenn Differenzen angesprochen werden, beeinträchtigen Stereotypen die Zusammenarbeit weniger.

5. Multikulturelle Zusammenarbeit verlangt, dass wir Fehler machen dürfen – und sie bereinigen und daraus lernen. In einem von Vielfalt geprägten Arbeitsalltag überrascht es nicht, dass Fremdheit, Missverständnisse und Verletzungen entstehen. Erst, wenn wir dies anerkennen und die Verantwortung dafür überneh-

men, können wir Situationen wieder ins Lot bringen und Beziehungen dadurch stärken.

- Wo aber ein Klima von Angst und verordneter Perfektion, ohne damit einhergehende Unterstützung und Schulung, herrscht, geht niemand Risiken ein – was die Kreativität und Problemlösungskapazitäten aller beeinträchtigt.

6. Fehlinformationen über andere Gruppen erschweren die Kommunikation und die Zusammenarbeit – und können zu unbeabsichtigten Kränkungen führen. Je mehr wir über die typischen Gewohnheiten und Erfahrungen einer Gruppe wissen, desto

weniger fremd sind sie uns, und desto weniger fordern sie uns heraus.

7. Kulturelle Kompetenzen für die «multidimensionale Zusammenarbeit» aktivieren und vertiefen. Wir alle haben Strategien entwickelt, um die Sichtweisen von Gruppen zu berücksichtigen, die uns fremd erscheinen: Diese Kompetenzen gilt es zu erkennen, zu vertiefen und zu artikulieren.

- Dann fällt es leichter, sie auch mit für uns herausfordernden Gruppen einzusetzen.

8. Persönliche Erlebnisse austauschen, um die Einstellung zu verändern. Das Zuhören und das Erzählen

von Erfahrungsberichten in einem sicheren Rahmen erhöhen das Einfühlungsvermögen und die Sensibilität in der multidimensionalen Arbeitswelt.

9. Zur Förderung einer gerechteren Arbeitswelt, in der gegenseitiger Respekt gelebt wird, braucht es Leadership. In jedem Betrieb, in jeder Abteilung muss jemand – egal auf welcher Hierarchiestufe – es wagen, auf eine konstruktive und strategische Art heikle Themen aufzugreifen.

■ Dies erfordert verantwortungsbewusstes Engagement und die Fähigkeit, auf andere zuzugehen und sie zu überzeugen.

10. Menschen entwickeln sich schneller durch Unterstützung und Ermutigung als durch Kritik. Wie können wir reagieren, wenn Untergebene, Vorgesetzte oder Teammitglieder gegenseitigen Respekt zu wenig verkörpern? Ignoranz bringt keine Ver-

änderungen. Schroffe Kritik kann Abwehr auslösen. Wir können einander helfen, uns im Umgang mit überfordernden Situationen weiterzuentwickeln.

Diversität zum Wettbewerbsvorteil machen

In jedem Unternehmen werden die genannten zehn Prinzipien unterschiedlich verstanden, gefördert und umgesetzt. Dort, wo Defizite im Verständnis einiger Prinzipien oder in ihrer Umsetzung bestehen, kommt es ungewollt zu kultureller Nichtbeachtung, kultureller Dominanz oder zu kulturellen Kompromissen. Dies äussert sich direkt oder indirekt in Spannungen, Konflikten und Missverständnissen. Diese können das Arbeitsklima und die Befindlichkeit der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz beeinträchtigen, sich negativ auf die Performance und den Unternehmenserfolg auswirken. Da es sich dabei aber um «weiche» Faktoren handelt, ist es nicht einfach,

diese in einer Analyse der erfolgsbeeinträchtigenden Faktoren zu entdecken.

■ Wichtig ist deshalb, die Umsetzung dieser zehn Prinzipien im Unternehmensalltag und ihre Auswirkungen auf das Arbeitsklima und die Produktivität der Teams zu analysieren. Die Checkliste auf Seite 26 kann dabei helfen. Sind allfällige Schwachpunkte erkannt, können Gegenmassnahmen entworfen, interne Unterstützung mobilisiert oder externes Know-how beigezogen werden.

Ein gut funktionierendes, vielfältiges Team wird entwickelt und gepflegt:

■ Bei der Formierung der Teams ist darauf zu achten, dass Diversität als Wettbewerbsvorteil bereits in der Aufgabenstellung enthalten ist.

■ Bei der Zusammensetzung des Teams werden frühzeitig unterschiedliche Auffassungen in Bezug auf Teamarbeit und Ziel behandelt.

■ Durch die gezielte Wahrnehmung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten werden Teamnormen entwickelt.

■ In der Auftragserfüllung wird das Team darin unterstützt, die Leistungsfähigkeit zu erhalten, neue Teammitglieder zu integrieren und interkulturelle Konflikte möglichst im Frühstadium zu erkennen und zu lösen.

Nimmt der Arbeitgeber seine Aufgaben in der zunehmend globalisierten Welt ernst, wird er kulturelle Synergien optimal nutzen können. ■■■■

Andi Geu, lic. phil., ist Philosoph und Soziologe. Er arbeitet für das National Coalition Building Institute NCBI mit Schweizer Sitz in Thalwil und leitet dessen Berner Sektion. NCBI Schweiz unterstützt Unternehmen beim Umgang mit Diversität durch Schulungen, Beratung und Projekt-Support.

andi.geu@ncbi.ch

www.ncbi-arbeitswelt.ch

Anzeige