



Wie Sie kulturelle Diversität in Teams gewinnbringend nutzen können

Um die Potenziale interkultureller Teams zu entfalten, muss Sensibilität geschaffen, müssen Probleme antizipiert und Brücken geschlagen werden. Wie können Führungskräfte dazu beitragen?

Die Globalisierung von Produktions- und Absatzmärkten birgt Chancen, aber auch Herausforderungen für (deutsche) Unternehmen, welche zunehmend flexibel und vielseitig auftreten müssen [1]. Interkulturelle Teamarbeit ist dabei nicht nur eine Folge zunehmender Internationalisierung, sondern vielmehr auch eine Antwort auf deren komplexe Herausforderungen. Die Empirie zeigt, dass interkulturelle Teams durchaus vom heterogenen Wissensschatz und den vielfältigen Lösungsansätzen ihrer Mitglieder profitieren und damit Wachstumspotenziale für das Unternehmen entfalten können [1]. Gleichzeitig erfordert interkulturelle Zusammenarbeit kooperatives Verhalten, um Risiken wie Leistungseinbußen durch Konflikte vorzubeugen. Folgen dysfunktionaler interkultureller Teamarbeit bestehen beispielsweise in einem hohen Stressniveau, geringer Arbeitszufriedenheit, wenig Gruppenzusammenhalt oder Kommunikationsproblemen. Interkulturelle Teamarbeit kann aber auch Synergien erzeugen und sich auszahlen – sowohl für den Einzelnen, als auch für das Team und die Organisation [1]. Aber wie können Risiken und Reibungsverluste in interkulturellen Teams minimiert werden? Aus psychologischer Sicht lassen sich

Stellschrauben auf drei Ebenen identifizieren – bei der Führungskraft, dem individuellen Teammitglied und dem Team als Arbeitseinheit. Als Führungskraft können Sie alle drei Ebenen beeinflussen. Beginnen Sie bei Ihrer eigenen Person und werfen Sie einen Blick auf Ihren eigenen kulturellen Hintergrund.

Kulturelle Besonderheiten: Typisch deutsch!

Interkulturelle Teamarbeit bedeutet Zusammenarbeit mit Menschen anderer Kulturen. Dabei entstehen Missverständnisse und Konflikte häufig durch unterschiedliche Perspektiven, die auf unterschiedliche kulturelle Sozialisation zurückzuführen sind [2]. Daher ist es für Führungskräfte und Teammitglieder gleichermaßen wichtig, das eigene Verhalten vor dem Hintergrund der eigenen Kulturzugehörigkeit bewusst zu reflektieren. Was in Deutschland gut funktioniert, ist nicht unbedingt auch im internationalen Umfeld geeignet. Eigenkulturell Bewährtes muss auf den Prüfstand: Was bedeutet ein in Deutschland bewährtes Verhalten für Menschen anderen kulturellen

Hintergrunds? Ein Vergleich der Organisations- und Führungskultur von 61 Ländern (*GLOBE-Studien*) hat gezeigt, dass Deutschlands Führungskräfte in prosozialen Verhaltensweisen wie Fehlertoleranz, Sensitivität und Sorge für die Belange Anderer, Großzügigkeit oder Freundlichkeit im globalen Vergleich unter den letzten Plätzen sind [3]. Dagegen scheint in Deutschland eher das Motto zu gelten: „*tough on the issue, tough on the person*“ [3]. Deutsche sind bekannt für ihre sachbezogene Kritik und direkten Ansagen. Diese Form geringer Humanorientierung ist keinesfalls per se negativ, kann bei Teammitgliedern anderer Kulturen jedoch falsch aufgefasst und persönlich interpretiert werden. Daher gilt es zunächst, den eigenen kulturellen Hintergrund bewusst zu reflektieren: Warum verhalte ich mich so und wie beurteile ich mein eigenes Verhalten? Was bewirkt mein kulturspezifisches Verhalten im Kontext meines Teams? Eng mit dem Bewusstsein für die kulturell bedingten Anteile im eigenen Verhalten verbunden ist auch die Erkenntnis, dass Menschen anderer Kulturen wie man selbst kulturelle Besonderheiten haben. Wichtig ist daher, nicht nur eigene, sondern auch fremde kulturelle Besonderheiten zu erkennen und als gleichwertig zu akzeptieren.

Sensibilität schaffen!

Interkulturelle Kompetenz ist ein beliebtes Schlagwort – doch was ist damit genau gemeint? Ein interkulturell kompetenter Mitarbeiter kann kulturelle Faktoren im Wahrnehmen, Denken, Empfinden, Urteilen und Handeln bei sich selbst und bei fremden Personen erfassen, respektieren, würdigen und produktiv nutzen. Interkulturelle Kompetenz reflektiert damit eine Grundhaltung kultureller Wertschätzung. Da sie auf Erfahrungen mit anderen Kulturen und der Reflektion dieser Erfahrungen basiert, ist sie das Resultat eines individuellen Lern- und Entwicklungsprozesses. Hier liegt Ihr erster Ansatzpunkt schon bei der Personalauswahl: Bereits bei der Besetzung des Teams sollten Sie als Führungskraft neben fachlichen Kriterien auch auf internationale Erfahrung als Indikator interkultureller Kompetenz achten. In einem zweiten Schritt kann die interkulturelle Kompetenz der Teammitglieder durch kulturspezifische, erfahrungsorientierte Trainings gefördert werden [4]. Dabei ist essenziell, dass alle im Team vertretenen Kulturen auch am Training teilnehmen und zu Trainingsbeginn auf Kulturunterschiede eingegangen wird – z. B. auf Basis der GLOBE-Kulturvergleichsstudien. Anhand verschiedener länderspezifischer Kultur- und Führungsprofile können die Trainingsteilnehmer Gemeinsamkeiten und Unterschiede ihrer Kulturen herausarbeiten [4].

Dadurch fällt es den Teammitgliedern leichter, potenzielle Probleme in der Zusammenarbeit mit der anderen Kultur zu antizipieren. Zudem fördert ein derartiger Vergleich ein „metakulturelles Bewusstsein“ - das Wissen um kulturelle Anteile im Verhalten [5]. Das Herausstellen von Ähnlichkeiten kann zur Akzeptanz und Integration der anderen Kultur, zur Identifikation mit dem Team und damit zu einer leistungs- und zufriedenheitsfördernden, gemeinsamen Teamkultur beitragen [6]. Aktuelle Befunde zeigen, dass Teilnehmer interkultureller Trainings diese mit mehr Offenheit für Multi-Perspektivität, mehr Motivation, Brücken zu schlagen, und einer positiveren Einstellung zu Diversität verlassen [5].

Die Mischung macht's!

Bei der Bildung interkultureller Teams sind das Größenverhältnis kultureller Subgruppen und die Anzahl unterschiedlicher Kulturen zu berücksichtigen. Bei der Zusammenarbeit von nur zwei kulturellen Subgruppen in einem Team besteht die Gefahr, dass diese in ihrer eigenen kulturellen „Ingroup“ verharren. Dadurch fällt es dem gesamten Team schwer, eine neue, geteilte Teamkultur zu bilden [7]. Das Denken in bestehenden Subgruppen verhindert, dass sich ein „Wir-Gefühl“ entwickelt, was wiederum Kommunikationsprobleme und Beziehungskonflikte begünstigt [7]. Besteht ein Team hingegen aus Mitgliedern mehrerer unterschiedlicher kultureller Hintergründe, nimmt das Individuum den relativen Anteil der eigenen Kultur am Team als geringer wahr und ist motivierter, sich aktiv dem Team anzuschließen, was wiederum die Entwicklung einer gemeinsamen Teamkultur fördert. Daher ist es ratsam, interkulturelle Teams aus mehr als zwei ähnlich großen kulturellen Gruppen zusammensetzen. Gibt es also drei oder mehr Subgruppen von annähernd gleicher Größe, sollte das Team schneller eine neue, gemeinsame Kultur mit geteilten Regeln entwickeln [7]. Ist der Einfluss der Führungskraft auf die Teamkonstellation begrenzt, kann auch durch Führung und Teamentwicklung zu gelungener Teamarbeit beigetragen werden.

Sich als Team gemeinsam entwickeln!

Kulturvergleichsstudien zeigen, dass Mitglieder interkultureller Teams individuell unterschiedliche Vorstellungen z.B. über Ziele, Arbeitsweisen und das kollegiale Verhältnis im Team haben [2]. Kurzum: Das Team hat wenige gemeinsame oder unklare Spielregeln. Bei interkulturellen Teams ist der Teamentwicklungsprozess, in dem gemeinsame Regeln

und eine geteilte Teamkultur ausgebildet werden, daher umso zeitintensiver und relevanter. Dabei lässt sich die internationale Teamentwicklung in drei Phasen gliedern [8]: Zu Beginn der Teamarbeit sollten arbeitsrelevante kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten thematisiert werden – z. B. mithilfe bereits angesprochener kulturvergleichender Trainings (sog. *Mapping*). Anschließend geht es darum, gemeinsam effektive Kommunikationsprozesse zu etablieren – z. B. durch Teamentwicklungsworkshops, bei denen in Rollenspielen kritische Situationen identifiziert werden, die die zuvor ausgearbeiteten Differenzen beinhalten (sog. *Bridging*). In einem letzten Schritt werden gemeinsame Regeln und Prozesse erarbeitet, die den Bedürfnissen aller Mitglieder gerecht werden – das Team entwickelt gemeinsam eine neue Herangehensweise (sog. *Integrating*). Somit können kulturspezifische Stärken in einer Teamkultur integriert werden. Indem Sie sich mit Ihrem Team gemeinsam auf diesen Entwicklungsprozess einlassen und Probleme thematisieren, tragen Sie zu einer gemeinsamen Teamkultur als Basis synergetischer interkultureller Zusammenarbeit bei. Dabei können auch neue Teammitglieder gezielt integriert werden. Gleichzeitig schaffen Sie eine Plattform für Rückmeldung und Reflexion. Damit fördern Sie Austausch über die Zusammenarbeit und erfahrungsbasiertes Lernen jedes einzelnen Mitarbeiters [8].

Begegnungen schaffen!

Sie können als Führungskraft auch auf pragmatische Weise gezielt Räume für Interaktionen zwischen den Mitgliedern interkultureller Teams schaffen. Verhindern Sie beispielsweise, dass sich bei Meetings Sitzordnungen bilden, die Kulturen voneinander abgrenzen – z.B. durch Rotation, zufällige Sitzplatzzuweisung oder einen festen Sitzplan [8]. Sorgen Sie auch dafür, dass eine gemeinsame Arbeitssprache gelebt und gepflegt wird (i.d.R. Englisch), um sprachliche Ausgrenzungen zu verhindern.

Vorbild sein und jeden Einzelnen schätzen!

Wer in anderen Kulturen als effektive Führungskraft akzeptiert sein will, muss kulturspezifische Überzeugungs- und Wertesysteme verstehen [2]. Die GLOBE-Studien zeigten, dass sich Führungserwartungen zwischen Ländern unterscheiden. Um diese zu antizipieren, helfen eine bewusste Auseinandersetzung mit den spezifischen Kulturen sowie eine kontinuierliche internationale Führungskräfteentwicklung. Hilfreich ist *transformationales Führen*, das auf der Schaffung

einer inspirierenden Vision für alle, der Vorbildfunktion der Führungskraft und ihrem Selbstverständnis als fördernder Coach für das einzelne Teammitglied beruht [9]. Transformationale Führungskräfte schaffen ein unterstützendes Umfeld, engagieren sich für die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und motivieren und inspirieren ihr Team durch eine kulturübergreifende, inspirierende Vision. Dieses Führungsverständnis kann die positiven Effekte bei interkultureller Teamarbeit verstärken [10]. Wichtig dabei ist die Fähigkeit der Führungskraft, Teammitglieder als einzigartig zu betrachten. Wenn Sie demnach jeden Ihrer Mitarbeiter unabhängig seines kulturellen Hintergrunds respektieren, Ihre Anerkennung ausdrücken und seine Bedürfnisse berücksichtigen, verhindern Sie, dass sich eine Gruppe gegenüber einer anderen benachteiligt fühlt. Indem Sie proaktiv alle Mitarbeiter motivieren und durch anspruchsvolle Ziele herausfordern, tragen Sie zudem zur Entwicklung einer gemeinsamen Teamkultur bei.

Fazit

Menschen unterschiedlicher Kulturen bringen unterschiedliche Erfahrungen, Denkmodelle, Informationsverarbeitungsstrategien und Problemlösungsansätze mit. Der Vorteil interkultureller Teams – ihre Perspektivenvielfalt – kann sich in kreativen Lösungen für das Unternehmen auszahlen. Effektive interkulturelle Teamarbeit erfordert jedoch einen aufwendigen Prozess der Klärung von „Spielregeln“ und der Entwicklung einer gemeinsamen Kultur, wobei Mitarbeiter wie Führungskräfte eigenes und fremdes Erleben und Verhalten immer wieder vor dem Hintergrund kultureller Unterschiede reflektieren müssen. Als Führungskraft müssen Sie diesen Prozess aktiv mitgestalten, indem Sie bei sich selbst, den Teammitgliedern und der Teamstruktur die richtigen Voraussetzungen schaffen.

Take-Home-Messages

Als (deutsche) Führungskraft ebenso beziehungsorientiert kommunizieren!

Interkulturelle Kompetenz durch interkulturelle Trainings fördern und Gemeinsamkeiten betonen!

Interkulturelle Teams aus mehr als zwei gleich großen kulturellen Gruppen zusammensetzen!

Teamentwicklung gezielt fördern – gemeinsam Kommunikations- und Interaktionsstrukturen entwickeln!

Als Führungskraft jeden Einzelnen und jede kulturelle Subgruppe wertschätzen und eine gemeinsame inspirierende Vision schaffen!

Erläuterungen

Glossar

GLOBE-Studien: Acronym für "Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness". Mehr als 170 Wissenschaftler und Praktiker aus über 60 Nationen haben im Rahmen dieses Projektes kulturelle Faktoren effektiver Organisation und Führung weltweit untersucht.

Transformationale Führung: Dieser Führungsstil zeichnet sich durch die vier Bausteine „Idealisierte Einflussnahme“, „Inspirierende Motivation“, „Intellektuelle Stimulierung“ und „Individuelle Wertschätzung“ aus. Die Führungskraft inspiriert ihre Mitarbeiter, zeigt Visionen auf, regt intellektuell an und geht auf die individuellen Besonderheiten der Betroffenen ein.

Literatur

- [1] Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33, 987-1015.
- [2] Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (2013). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. London: Routledge.
- [3] Brodbeck, F. C., & Frese, M. (2007). Societal culture and leadership in Germany. In F. C. Chhokar, & R. J. House (Hrsg.), *Culture and leadership, across the world: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies* (S. 147-214). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [4] Stephan, W. G., & Stephan, C. W. (2013). Designing intercultural education and training programs: An evidence-based approach. *International Journal of Intercultural Relations*, 37, 277-286.
- [5] Fontaine, G. (1990). Cultural diversity in intimate intercultural relationships. In D. Cahn (Hrsg.), *Intimates in conflict: A communication perspective* (S. 209-224). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- [6] Earley, C. P., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43, 26-49.
- [7] Hartstone, M., & Augoustinos, M. (1995). The minimal group paradigm: Categorization into two versus three groups. *European Journal of Social Psychology*, 25, 179-193.
- [8] Maznevski, M. L., & Distefano, J. J. (2000). Global leaders are team players: Developing global leaders through membership on global teams. *Human Resource Management*, 39, 195-208.
- [9] Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- [10] Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94, 77-89.

Weiterführende Literatur

- Hößler, U., & Sponfeldner, W. (2012). Projektmanagement in internationalen Teams. In: Braumandl, I., von Rosenstiel, L., & Wastian (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Projektmanagement*, (S. 307-325). Heidelberg: Springer.
- Richard, O. C. (2000). Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View. *Academy of Management Journal*, 164-177.

Autorin

Julia Albrecht, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © Rawpixel.com / Fotolia.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Albrecht, J. (2016). Wie Sie Kulturelle Diversität in Teams gewinnbringend nutzen können. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (15). Ludwig-Maximilians-Universität München.
<http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt: Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

