



### **Kerstin Brandes**

Kerstin Brandes ist Geschäftsführerin der Firma wortwelten und arbeitet seit 2003 als Business Trainerin. Sie unterstützt Mitarbeiter und Führungskräfte international tätiger Unternehmen, die sprachlichen und interkulturellen Herausforderungen ihres Arbeitsalltags erfolgreich zu bewältigen und in allen geschäftlichen Situationen jederzeit angemessen kommunizieren zu können.

Ergänzend dazu bietet sie gemeinsam mit ihrer Geschäftspartnerin Christine Burgmer als 2TRAINERS anderen Trainern und Coaches spezielles Sprachcoaching an, mit dem diese die sprachliche Sicherheit erwerben, um ihre eigenen Seminare und Coachingsitzungen mit internationalen Teilnehmergruppen und Coachees souverän und kompetent durchzuführen.

In ihrer Arbeit profitiert sie von ihren Auslandsaufenthalten und ihren langjährigen Erfahrungen im internationalen Vertrieb. Zahlreiche ihrer Kunden arbeiten schon seit vielen Jahren mit ihr zusammen und schätzen ihre Kompetenz und den persönlichen Charakter ihrer Trainings.

**[www.wortwelten-brandes.de](http://www.wortwelten-brandes.de)**

**[www.2trainers.de](http://www.2trainers.de)**

# **Führungskräfte – ein Schlüsselfaktor für Erfolg oder Misserfolg interkultureller Teams**

## **Einführung**

„Diversity gewinnt zunehmend an Stellenwert in modernen Organisationen und wird in Zukunft noch weiter ansteigen. Derjenige, der es schafft, das kollektive Potenzial der Mitarbeiter zur Entfaltung zu bringen, wird den Wettbewerb vom Markt fegen.“ (Walter Wriston, CEO/Citigroup)

Genau diese Aussicht treibt Unternehmen an, Arbeitsteams zunehmend interkulturell zusammzusetzen und die besten Köpfe zur Lösung komplexer Aufgaben zu vereinen. Dabei ermöglicht die moderne Kommunikationstechnologie die schnelle, flexible und kostengünstige Zusammenarbeit jederzeit und an jedem Ort der Welt.

Vergleiche mit monokulturellen Teams zeigen, dass interkulturelle Teams entweder erheblich bessere Leistungen erbringen, sofern sie ihr Synergiepotenzial voll ausschöpfen können, oder erheblich schlechter abschneiden, wenn Konflikte die Arbeitsfähigkeit des Teams beeinträchtigen. Bei der Frage, inwieweit interkulturelle Teams ihr außergewöhnliches kreatives Potenzial nutzen können oder nicht, fällt Führungskräften eine Schlüsselrolle zu.

## **Chancen und Risiken interkultureller Teams**

Die Vorteile, die sich für Unternehmen aus kultureller Diversität ergeben, sind vielfältig:

Wie im Eingangszitat erwähnt, ist Wettbewerbsfähigkeit ein zentrales Motiv für eine kulturell heterogene Mitarbeiterstruktur. Jeder Mitarbeiter verfügt über kulturspezifische Markt- und Zielgruppeninformationen, die – gepaart mit Sprach- und Kulturkenntnissen – die Kundenbindung erhöhen.

Kulturelle Diversität ermöglicht überdies die Entwicklung von Innovationen, die Unternehmen neue Wachstumspotenziale eröffnen. Um diese Wachstumspotenziale auszuschöpfen, sind Unternehmen auf die Unterstützung kompetenter Mitarbeiter angewiesen, die mit den regionalen

Rahmenbedingungen vertraut und sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens gut vernetzt sind sowie ein hohes Maß an Vertrauen genießen.

Bei aller Euphorie über die Chancen, die sich durch interkulturelle Teams ergeben, lauern dort auch erhebliche Risiken. Aus zahlreichen Berichten und der eigenen Erfahrung der Autorin lässt sich erkennen, dass nicht selten Konflikte an die Stelle der erhofften Synergien treten, die in der Folge Abläufe stören und Entwicklungen verlangsamen oder sogar hemmen. Teammitglieder klagen in diesen Situationen über fehlenden Teamgeist und fühlen sich isolierter, frustrierter, demotivierter und gestresster als Kollegen in monokulturellen Teams.

## **Vielfalt aktiv managen und gestalten – eine Führungsaufgabe**

„Die Mitglieder eines internationalen und damit interkulturellen Teams können nicht davon ausgehen, dass alle Beteiligten die gleichen Grundüberzeugungen über gruppenspezifische Prozesse teilen. Jedes Gruppenmitglied wird eine andere Vorstellung davon haben, worin sein Beitrag zur effizienten und effektiven Gruppenarbeit besteht.“<sup>1</sup> Mitglieder interkultureller Teams bringen ihre jeweiligen kulturspezifischen Erfahrungen, Erwartungen und bewährten Verhaltensmuster mit. Sie beruhen auf Werten und Normen, die sie in ihren Familien und als Mitglied gesellschaftlicher Gruppen erlernt haben. Daraus ergeben sich bei den Teammitgliedern unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie Aufgaben am besten zu erledigen und Ziele am besten zu erreichen sind, wie man sich als Teammitglied verhält und wie die Führungsrolle interpretiert wird. Diese vielfältigen, bisweilen widersprüchlichen, Vorstellungen erschweren die erfolgreiche Zusammenarbeit, ebenso wie unterschiedliche Sprachkenntnisse, und führen zu vielfältigen Spannungen und Konflikten.

Aufgabe des Managers ist es, diese Unterschiede zu Beginn einer Zusammenarbeit aktiv zu thematisieren und ihnen wertschätzend zu begegnen. Um Spannungen von Beginn an zu minimieren und vielmehr Synergieeffekte zu fördern, müssen Führungskräfte sicherstellen, dass ihre Teams zuallererst Spielregeln für die gemeinsame Arbeit entwickeln.

---

<sup>1</sup> Hauschild, Lars: Interkulturelle Kompetenz, <http://slideplayer.org/slide/206504/>

## **Falle „Ähnlichkeitsannahme“**

In kulturell heterogenen Teams ist den meisten Teammitgliedern bewusst, dass sich die Lebens- und Arbeitsbedingungen, die Business Etiquette sowie die unternehmerischen Rahmenbedingungen in den Herkunftsländern der einzelnen Mitglieder voneinander unterscheiden.

In der Regel übersehen sie jedoch, dass jeder von ihnen bereits ein Leben lang durch sein kulturelles Umfeld geprägt wurde, in dem unterschiedliche Fähigkeiten trainiert und unterschiedliche Fähigkeiten als Stärken oder Schwächen definiert wurden. So sehen etwa Amerikaner eine Stärke in der Fähigkeit zu schnellen, pragmatischen Entscheidungen und Deutsche in der Fähigkeit zu gründlicher Analyse. Wenn Menschen feststellen, dass Fähigkeiten, mit denen sie jahrelang glänzen konnten und die ihr Selbstvertrauen gestärkt haben, plötzlich weniger Wertschätzung erfahren oder als Schwäche ausgelegt werden, reagieren sie gekränkt und ihrer Kompetenz beraubt, was fast immer zu Spannungen führt.

Grundsätzlich sehen Menschen ihre eigenen Normen als selbstverständlich und normal an und nehmen sie nicht bewusst wahr. In der internationalen Zusammenarbeit führt dies zur sogenannten „Ähnlichkeitsannahme“, nämlich der Erwartung, dass alle Menschen ähnlich denken, fühlen und handeln. In Wirklichkeit gibt es jedoch erhebliche, meist unterschätzte oder ignorierte, Unterschiede sowohl in der Form der Zusammenarbeit als auch im Führungsstil. Werden diese Unterschiede nicht aktiv thematisiert, führt dies meist zu deutlichen Störungen bei der internationalen Zusammenarbeit.

Besonders häufig tappen Manager in diese Falle der Ähnlichkeitsannahme, wenn es sich bei den Teammitgliedern um benachbarte Kulturen handelt wie etwa Deutschland und Frankreich. Bei offensichtlich diversen Kulturen wie z. B. Deutschland und Japan werden Unterschiede eher erwartet und thematisiert.

Die Wissenschaftler Dr. Christoph I. Barmeyer und Dr. Eric Davoine haben die Zusammenarbeit und Führung deutsch-französischer Teams untersucht und herausgefunden, dass es einen erheblichen Unterschied gibt zwischen dem in Deutschland verbreiteten partnerschaftlichen, gleichberechtigten und partizipativen Verständnis von Zusammenarbeit und dem machtzentrierten französischen Konzept:

Wird ein deutsch-französisches Team von einem deutschen Manager geführt, herrscht Zielunklarheit und die französischen Teammitglieder empfinden die Führungskraft als schwach, zu wenig persönlich präsent und nicht kompetent. Im umgekehrten Fall wirkt ein französischer Manager mit direktivem Führungsstil auf deutsche Teammitglieder „unnötig kontrollierend, einengend und somit demotivierend“.<sup>2</sup> Das Beispiel zeigt, dass die jeweiligen Bewertungen subjektiver Natur sind und abhängen von kulturspezifischen Perspektiven und den daraus resultierenden Interpretationen.

## **Erfolgsfaktoren für die interkulturelle Zusammenarbeit**

Manager, die die facettenreiche und anspruchsvolle Aufgabe interkultureller Führung erfolgreich meistern wollen, können sich an folgenden Kriterien orientieren:

### **Auswahl der Teammitglieder**

Am besten lässt sich interkultureller Teamgeist in einer völlig heterogenen Gruppe herstellen, in der es keine Gruppenbildung und keine dominante Kultur gibt. In diesen Fällen sind keine stereotypen Verhaltensweisen nach dem Muster „ihr“ und „wir“ zu erwarten. Solche ausgesprochen heterogenen Teams arbeiten meist erheblich kreativer als weniger heterogene Gruppen.

Da totale Heterogenität nicht immer herstellbar ist, sollten Teammitglieder und Führungskräfte sehr sorgfältig und bewusst ausgewählt werden. So sollten sie sowohl nach ihrer Fachkompetenz als auch nach ihrer sozialen und interkulturellen Kompetenz ausgesucht werden. Dabei erweisen sich Mitarbeiter mit ausgeprägter Toleranz, Offenheit, Neugier und Respekt für andere Kulturen als besonders wertvoll in der internationalen Zusammenarbeit.

Pragmatische Lösungen allein nach dem Prinzip „Herr X hat gerade freie Kapazitäten“ oder „Frau Y hat ihre Masterarbeit über das Thema ge-

---

<sup>2</sup> Barmeyer, Christoph I. und Davoine, Eric: Interkulturelle Zusammenarbeit und Führung in internationalen Teams: Das Beispiel Deutschland – Frankreich, [http://www.phil.uni-passau.de/fileadmin/dokumente/lehrstuehle/barmeyer/Zeitungsartikel\\_pdf/57.Teams-BarmeyerDavoine.pdf](http://www.phil.uni-passau.de/fileadmin/dokumente/lehrstuehle/barmeyer/Zeitungsartikel_pdf/57.Teams-BarmeyerDavoine.pdf)

geschrieben“ haben im interkulturellen Kontext in der Regel schlechte Erfolgsaussichten.

### **Innovative Lösungen benötigen eindeutige Zielsetzungen**

Die Stärke interkultureller Teams liegt in der Lösung komplexer, wenig strukturierter Aufgaben, die ein hohes Maß an Ideenreichtum erfordern. Die vielfältigen Sichtweisen, Arbeitsstile und Erfahrungen fördern den kreativen Prozess. Dieser kann jedoch nur dann erfolgreich sein, wenn es eine klare Zielsetzung gibt, die so eindeutig ist, dass alle Mitglieder das Ziel in gleicher Weise verstehen. Andernfalls entwickeln sich Lösungswege in unterschiedliche Richtungen. Ein klares, gemeinsames Ziel stellt zudem ein verbindendes Element zwischen den Mitgliedern des Teams dar und steigert ihre Motivation.

### **Am Anfang stehen Teambildung und Spielregeln**

Wenn die passenden Teammitglieder gefunden sind und das Ziel klar definiert ist, muss vor Beginn der Zusammenarbeit Zeit für Teambildung eingeplant werden, damit sich alle persönlich bei einer Kick-off-Veranstaltung oder einem Teambuildingworkshop kennenlernen können, um wechselseitig Vertrauen aufzubauen und eine verbindende Teamkultur mit gemeinsamen Spielregeln zu entwickeln. Bei dieser Gelegenheit müssen die bereits erwähnten implizit vorhandenen Erwartungen und Vorstellungen von Teamarbeit und Führung offen abgefragt und besprochen werden, um Missverständnisse und Konflikte in späteren Phasen der Zusammenarbeit zu minimieren und eine solide Handlungsbasis zu etablieren. Gelingt es, zu Beginn der Kooperation Offenheit und Neugier der Teammitglieder so zu nutzen, dass die vielfältigen Perspektiven, Denkweisen und Problemlösungsstrategien als Bereicherung angesehen werden, wird das Team produktiv zusammenarbeiten.

An einem Beispiel lässt sich zeigen, wie wichtig in der Anfangsphase die Berücksichtigung auch kleinster Details sein kann und wie vermeintlich kleine Unterschiede zu großen Spannungen führen können: Barmeier und Davoine betrachteten in ihrer Untersuchung auch die Bedeutungsunterschiede alltäglicher Begriffe. Im Deutschen wird der Begriff „Zusammenarbeit“ verstanden als gemeinsame Arbeit, als ein Zusammenwirken, bei dem sich alle Beteiligten gleichermaßen einsetzen und Verantwortung

tragen, um auf ein Ziel hinzuarbeiten. Im Französischen wird der Begriff „Coopération“ als individueller Beitrag und als Mitwirkung Einzelner an einer Arbeit verstanden, bei der der Einzelne unterstützend und helfend mitwirkt, aber nicht fest in der Gruppe eingebunden ist und auch keine Gesamtverantwortung trägt.<sup>3</sup>

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die Übersetzung eines Begriffs von einer Sprache in eine andere nicht automatisch die damit verbundene Bedeutung mitliefert, sondern die jeweiligen Interpretationen weit auseinanderliegen können und somit leicht Missverständnisse oder Konflikte entstehen können. Die Entwicklung der gemeinsamen Spielregeln erfordert daher ein systematisches, bewusstes und detailliertes Vorgehen, damit alle Aspekte, die möglicherweise zu Missverständnissen führen könnten, bereits vorab berücksichtigt werden.

### **Ausreichend Zeit und Freiraum zur Teamentwicklung**

Ein wesentlicher Unterschied interkultureller Teams im Vergleich mit monokulturellen Teams ist, dass insbesondere zu Beginn der Zusammenarbeit deutlich mehr Zeit benötigt wird, um Vertrauen aufzubauen und die Regeln zu definieren, nach denen die Mitglieder zusammenarbeiten und kommunizieren wollen. Diese Regeln „auszuhandeln“ und die Unterschiede im Team wertschätzen zu lernen sowie die damit verbundenen Chancen zu erkennen, benötigt viel Zeit. Es ist Aufgabe der Führungskraft, bereits in der Planungsphase diesen Mehrbedarf an Zeit zu Beginn des Projekts zu berücksichtigen und im Verlauf des Projekts ungeachtet permanenten Termindrucks immer wieder Freiräume zum Austausch und für Diskussionen innerhalb des Teams zu schaffen, um die gemeinsamen Regeln bei Bedarf anzupassen und Missverständnisse auszuräumen, bevor sie zu Konflikten eskalieren.

Bei Teams, die auf mehrere Standorte verteilt sind, ist die wichtigste Aufgabe der Führungskraft, den persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern zu pflegen, um Feedback zu geben und ihnen Wertschätzung und Anerken-

---

<sup>3</sup> Barmeyer, Christoph I. und Davoine, Eric: Interkulturelle Zusammenarbeit und Führung in internationalen Teams: Das Beispiel Deutschland – Frankreich, [http://www.phil.uni-passau.de/fileadmin/dokumente/lehrstuehle/barmeyer/Zeitungsartikel\\_pdf/57.Teams-BarmeyerDavoine.pdf](http://www.phil.uni-passau.de/fileadmin/dokumente/lehrstuehle/barmeyer/Zeitungsartikel_pdf/57.Teams-BarmeyerDavoine.pdf)

nung entgegenzubringen. Diese persönlichen Treffen sind unerlässlich zur Stärkung wechselseitigen Vertrauens und zur Klärung von Missverständnissen und können nicht durch digitale Kommunikation ersetzt werden.

### **Universelle Merkmale guter Führung**

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für international tätige Manager ist die Fähigkeit zur Ambiguitätstoleranz, d.h. „uneindeutige und in sich widersprüchliche Situationen zu ertragen und trotz der Un-Eindeutigkeit handlungsfähig zu bleiben.“<sup>4</sup>

Die Ergebnisse der weltweiten empirischen GLOBE-Studie<sup>5</sup> zeigen, dass international große Übereinstimmung darüber herrscht, was gute Führung ist. Zu den global akzeptierten Merkmalen gehören:

- hohe Leistungs- und Verbesserungsorientierung
- Integrität (ehrlich, gerecht, vertrauenswürdig sein)
- Inspirationsvermögen (ermutigend, positiv und dynamisch sein, motivieren)
- Teamorientierung (kommunikativ sein, informieren, koordinieren können)

Wie diese universellen Führungsmerkmale zeigen, wird insbesondere eine am Menschen und weniger eine an geschäftlichen Faktoren orientierte Führung global als effektiv bewertet.<sup>6</sup>

Die Herausforderung für Manager ist jedoch, diese eher abstrakten Begriffe in den jeweiligen kulturellen Kontext zu übertragen und sich stets sensibel zu verhalten. Dazu gehört auch, die unterschiedlichen Führungsgepflogenheiten in verschiedenen Ländern zu kennen und in der eigenen Führungsrolle flexibel zu agieren.

---

<sup>4</sup> Reisch, Bernhard: Kultur und Kulturstandards, [http://www.ifim.de/reports/kultur\\_kulturstandards.pdf](http://www.ifim.de/reports/kultur_kulturstandards.pdf)

<sup>5</sup> Global Leadership & Organizational Behaviour Effectiveness, Studie der Wharton School of Management, bei der über 10 Jahre lang in 62 Ländern Daten von 17.000 Managern erhoben wurden.

<sup>6</sup> Brodbeck, Felix C., Frese, Michael und Javidan, Mansour: Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance, <http://bschool.nus.edu/departments/ManagementNOrganization/publication/MichaelFreseJournal/brodbeck%20frese%20javidan%20ame02%20germany%20globe.pdf>



Um ihren Führungskräften eine solide Basis zu schaffen, damit sie ihre anspruchsvolle Aufgabe als internationale Führungskräfte erfolgreich erfüllen können, sollten globale Unternehmen ihre interne Firmenkultur an den weltweit anerkannten Führungsmerkmalen orientieren.

Kulturell kompetente Führungskräfte verfügen neben den genannten universellen Führungsmerkmalen über zahlreiche weitere Persönlichkeitsmerkmale, die ihnen die notwendige Sensibilität verleihen, sich auf Mitarbeiter anderer kultureller Herkunft einzustellen:

Sie sind selbst-reflektiert und hinterfragen ihr Verhalten im Hinblick auf ihre eigene kulturelle Prägung und inwieweit diese Prägung ihre Wahrnehmung beeinflusst oder begrenzt.

Sie gehen respektvoll mit anderen Menschen und ihren kulturspezifischen Denk- und Verhaltensmustern um, indem sie sich in neuen oder herausfordernden Situationen tolerant und flexibel zeigen ebenso wie bei widersprüchlichem Verhalten und mehrdeutiger Kommunikation. Sie sind in hohem Maß empathisch, können sich in die Situation und Befindlichkeit anderer hineinversetzen und zeigen sich offen und neugierig für Unbekanntes.

Erfolgreiche globale Manager sind geduldig, denn Teams und Prozesse benötigen längere Anlaufphasen, bevor Ergebnisse sichtbar werden. Idealerweise verhilft ihnen ihr Humor zu einer gewissen Leichtigkeit bei der Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen.

Diese Profilbeschreibung zeigt, wie komplex die Anforderungen an internationale Führungskräfte sind und dass nicht jeder Manager, der im eigenen kulturellen Umfeld erfolgreich ist, gleichermaßen geeignet ist, globale Führungsaufgaben zu übernehmen. Im Gegenteil, für internationale Aufgaben können zuweilen Führungskräfte, die sich im eigenen kulturellen Umfeld schwertun, besser geeignet sein, sofern sie über die zuvor genannten Führungs- und Persönlichkeitsmerkmale verfügen.

## **Unternehmenskultur richtungsweisend für Führungsverhalten**

Unternehmen, in denen die ehrliche Bereitschaft besteht, Unterschiede zu respektieren und zu verstehen und in denen sich alle Mitarbeiter gleichberechtigt und ernst genommen fühlen, sind gut aufgestellt, auch internati-

onal erfolgreich zu sein. Diese Form einer toleranten Unternehmenskultur fördert kulturelle Vielfalt bis in die Unternehmensspitze, und bereits bei Rekrutierung, Personalentwicklung und Beförderung werden Ungleichgewichte vermieden und wird interkulturelle Kompetenz zu einem zentralen Bewertungskriterium.

„Veränderungen müssen von der Unternehmensspitze nicht nur angestoßen werden, sie müssen dort auch beginnen.“ (William Wiggernhorn, CLO/Motorola)

## **Interkulturelle Führung als Spagat**

„Ich muss ein Diplomat sein, um den Teams beim Überwinden kultureller Unterschiede zu helfen, ein Botschafter, um die verschiedenen Sponsoren weltweit über den Projektfortschritt zu informieren, ein Psychologe, um den unterschiedlichen und oft isolierten Teammitgliedern verschiedenartigste Belohnungen zu bieten, ein Manager, ein Coach und ein Vorbild, alles zur gleichen Zeit.“<sup>7</sup>

Dieses Zitat verdeutlicht sehr bildhaft, welchen Spagat Führungskräfte in der interkulturellen Zusammenarbeit zu meistern haben, und ebenso wie im Sport wird er nur bei geeigneten Voraussetzungen und mit ausdauerndem Training gelingen.

### **Literaturhinweise:**

Weitere Informationen zur GLOBE-Studie finden Sie hier:

<http://globeproject.com/>

<https://gdl29.files.wordpress.com/2014/03/globestudy.pdf>

---

<sup>7</sup> Malhorta, Arvind, Majchrzak, Ann und Rosen, Benson: Leading Virtual Teams, <http://ssrn.com/abstract=2536511> (Zitat von der Autorin übersetzt aus dem Englischen)