

Kulturelle Synergie: Diversität im Team nutzen

Multikulturell zusammengesetzte Teams gewinnen nicht nur im Sport und in der Unterhaltung, sondern auch vermehrt in der Privatwirtschaft an Bedeutung. Bunte Belegschaften, Einsätze von ausländischen Fachleuten und Führungskräften gehören zum Alltag. Es gibt Teams, die von der Diversität in Herkunft, Geschlecht oder Alter profitieren und andere, die darunter leiden. Unternehmen sind heute gefordert, kulturelle Kompetenzen zu stärken, um die vielfältige Zusammenarbeit zu fördern.

Viele Unternehmen erkennen, dass aufgrund von Arbeitsmarktsveränderungen neben Flexibilität und Leistungsfähigkeit auch Erfahrung und Vielfalt stärker zu gewichten sind. Alter und Herkunft werden somit als Selektionskriterien relativiert. Recherchen zeigen, dass die leistungsfähigsten Teams oft verschiedene Herkunfts- und Altersgruppen umfassen: Jugend und Alter, in- und ausländische Mitarbeitende, Männer und Frauen bieten komplementäre Ressourcen, die sich mit gekonnter Führung produktiv ergänzen können.

Umgang mit Diversität

Diversität stellt Manager vor neue Herausforderungen. Werden diese nicht frühzeitig erkannt und behoben, 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 Vorgesetzte 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 die 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. Die üblichen Möglichkeiten sind:

1. **Kulturelle Nichtbeachtung:** Das Team nimmt die kulturellen Unterschiede nicht wahr. Alle im Team handeln gemäss ihren eigenen Werten und Normen. Die Folge sind meist interkulturelle Konflikte.
2. **Kulturelle Dominanz:** Die Normen einer Kultur setzen sich durch, während sich die anderen Kulturen unterordnen müssen. Die Folge ist ein Verlust der Perspektivenvielfalt 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 in eine andere Richtung:

4. **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.

Diversität birgt Risiken und Chancen: ein Fallbeispiel

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, nach den Mottos: „Wir sind doch alle Menschen“ und „Ausnahmen för-

den zusätzliche Konflikte“. Man machte sich lustig über Sprachfehler der Fremdsprachigen im Team. Mitarbeitende, die während der Ausbildung im Ausland andere Methoden gelernt hatten, wurden kritisiert, wenn sie alternative Wege zum gemeinsamen Ziel aufzeigen wollten.

Im In den produktiven Teams hingegen ergänzten sich die Teammitglieder optimal:

- Sie brachten unterschiedliche Denkweisen, Problemlösungsansätze und Erfahrungen mit ein.
- Ein höheres Mass an Flexibilität, Sensibilität und Kreativität war vorhanden.
- Traditionelle Methoden wurden frisch betrachtet und neue Lösungsansätze entwickelt.
- Die Diversität der Teams wurde als Bereicherung und motivierend erlebt.

Ein paar Beispiele: Muslimische Mitarbeitende arbeiteten an Weihnachten, konnten dafür an ihren wichtigen Feiertagen frei nehmen. Bei der Ferienplanung wurden Ausnahmen im Team ausgehandelt, um eine lange Reise ins Heimatland zu ermöglichen. Fremdsprachige wurden für ihre „Zusatzfertigkeit“ im Umgang mit ausländischer Kundschaft geschätzt. Neue Produktideen entstanden aus der Begegnung zwischen verschiedenen Kulturen im Team.

Kulturelle Synergien ausschöpfen

Die HR-Abteilung der Firma X bemerkte, dass sich die Haltung gegenüber der Vielfalt bei den Teamleitern sehr stark unterschied und organisierte eine externe Fachbegleitung. Als Teil einer Intervention wurde eine Fortbildung durchgeführt. 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, Vorurteile abbauen und Konflikte konstruktiv lösen.
- **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:** Arbeitsbeziehungen durch ehrliche Begegnungen und Austausch bereichern, nicht Unterschiede aus Angst verschweigen.

Diversität als Wettbewerbsvorteil nutzen

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 Auftrags Erfüllung 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!

Ron Halbright ist Pädagoge, Ethnologe, Physiker und Präsident von NCBI Schweiz (National Coalition Building Institute) sowie Regionalleiter für NCBI International mit Schweizer Sitz in Thalwil www.ncbi.ch, (ron.halbright@ncbi.ch).

Angela Föllmi, lic.oec.publ., ist Organisationsentwicklerin, Mediatorin und Coach sowie Mitglied von NCBI Schweiz (angela.foellmi@swissonline.ch).