

# Interkulturelle Teams erfolgreich führen

Arbeiten Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen zusammen, ist dies für alle Beteiligten eine große Herausforderung. Das Erfolgsrezept ist eine Unternehmenskultur, die die Kulturvielfalt berücksichtigt.

Vertriebsleiter, die vor der Aufgabe stehen, interkulturelle Teams zu führen, sollten zunächst ihre eigene Einstellung hinterfragen: „Wer glaubt, seine Erfolgsprinzipien überall auf der Welt 1:1 anwenden zu können, unterliegt einem großen Irrtum“, so Iris Engler, Geschäftsführerin von KulturAdvantage, einem Institut für interkulturelles Training und Coaching in Frankfurt. Sie rät, sich zunächst mit der jeweiligen Kultur vertraut zu machen, aus der die neuen Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner stammen, und dann bewusst die Unterschiede und Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten: Vor allem geht es um die eigene Sensibilisierung für die Grundwerte und Auffassungen, die in der anderen Kultur herrschen und den konstruktiven Umgang damit.

## Unterschiede kennen und beachten

Ein typisches Beispiel sind asiatische Kulturen und deren Grundsatz „Erst der Mensch, dann das Geschäft“: In Deutschland schafft man Vertrauen durch gute Produkte, starke Marken und renommierte Unternehmen – in Asien jedoch durch den Menschen. „Deutsche Geschäftsleute halten diese intensive Pflege der Beziehungsebene oft für Zeitverschwendung – bei Asiaten ist sie aber unerlässlich“, betont Iris Engler.

Ein weiterer Grundsatz, den sie in diesem Zusammenhang nennt, ist „Guanxi“: Die „Gesichtsgebung“ und „-wahrung“ zu beherrschen, bedeutet, dass jeder mit Respekt behandelt wird und niemand bloßgestellt oder vor anderen vorgeführt werden darf. Um die Mitarbeiter auf ihre neue Situation vorzubereiten,

empfeht Iris Engler ein interkulturelles Training, in dem den Teilnehmern die jeweils andere Kultur nahe gebracht wird. Denn schließlich müssen auch die Mitarbeiter bereit und in der Lage sein, mit der deutschen Führungskultur zurecht zu kommen und das Kommunikationsverhalten des Vertriebsleiters richtig interpretieren.

## Kompetent und authentisch

Interkulturelle Kompetenz bedeutet für Iris Engler, sich auf sein Gegenüber adäquat einzustellen, ohne die eigene Identität zu verlieren. „Bei interkulturellen Teams stellt sich zunächst die Frage nach der eigenen Unternehmenskultur“, so die Expertin. Sie bestimmt das Verhalten und den Umgang von Führungskraft und Mitarbeitern. „Diese Zielkultur muss interkulturell ausgelotet sein und für alle kommuniziert werden, damit sie jeder im Team kennen und vor allem leben kann.“

Als Beispiel für interkulturelle Differenzen nennt sie das „Zusammenprallen“ von britischen und deutschen Führungsstilen: „In britischen Unternehmen wird meist ein sehr lockerer Führungsstil gepflegt, das so genannte Empowerment. Die Führungskraft ist die Person, die den Überblick behält, die aber selbst nicht unbedingt die Fachkompetenz hat; denn die Fachleute sind die Mitarbeiter. Deshalb empfinden englische Mitarbeiter den deutschen Führungsstil oft als sehr autoritär und fühlen sich geängelt. Umgekehrt irritiert es deutsche Mitarbeiter, wenn sie von ihrem britischen Chef keine klare Anweisung bekommen.“



## Die Unternehmenskultur bestimmen

Um erst gar nicht in dieses Dilemma hineinzugeraten, müssen Führungskräfte sowohl sich selbst, als auch ihre Mitarbeiter intensiv mit diesen kulturell bedingten Unterschieden vertraut machen. Dann folgt das Definieren der Unternehmenskultur, so Iris Engler. An dieser Unternehmenskultur sollte auch das interkulturelle Training im Vorfeld ausgerichtet werden: Die Grundsätze und Werte, die für alle Mitarbeiter gelten, fließen mit ein. „Im Idealfall wird bei der Mitarbeiterauswahl bereits darauf Wert gelegt, dass das Persönlichkeitsprofil der Unternehmenskultur weitgehend entspricht“, so Iris Engler. Beispielsweise auch bei Projektgruppen, die über eine begrenzte Zeit hinweg zusammenarbeiten: Hier ist es von Vorteil, wenn die Mitarbeiter bereits interkulturelle Kompetenz mitbringen und Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit ausländischen Unternehmen, Kollegen und Kunden haben.

## Authentisch bleiben

Iris Engler hält es für wichtig, immer authentisch zu bleiben. Denn interkulturelle Kompetenz bedeutet nicht, die eigene Herkunft zu verleugnen oder komplett einen anderen Kommunikationsstil anzunehmen. Viel wichtiger ist es, die jeweilige Kultur des anderen zu kennen und zu respektieren – und einen Verhaltenskodex gemeinsam für alle festzulegen.