

## Multikulturelle Teams optimal führen

Der Begriff Globalisierung gehört heute zum Standardwortschatz eines jeden. Global ist allerdings nicht nur der Transfer von Waren, sondern auch die Bewegung von Menschen, von Mitarbeitern. Während in manchen Branchen heute schon Arbeitskräfte aller Nationalitäten und Herkunftsländer miteinander arbeiten, um ein von der Firmenleitung vorgegebenes Ziel gemeinsam zu erreichen, steht diese Stufe der Zusammenarbeit anderen Unternehmen noch bevor.

Nicht jeder Mensch ist allerdings in der Lage, mit der „Andersartigkeit“ seiner Kollegen problemlos auszukommen. Vor allem dann, wenn Ängste über die Arbeitsplatzsicherheit oder Konkurrenzsituationen um die beste Arbeitsleistung entstehen, dann lässt die eigene Unsicherheit schnell ein Klima von Intoleranz entstehen. Eine wirklich herausfordernde Führungsaufgabe, alle für ein gemeinsames Ziel zu begeistern. Vor allem für eine Nachwuchsführungskraft eine hervorragende Chance, sich für internationale Aufgaben zu qualifizieren und zu profilieren.

Einige Fragen, die Sie sich stellen sollten:

### 1. Worin liegen die Stärken der unterschiedlichen Personen und Kulturen?

Machen Sie sich mit den unterschiedlichen Kulturen Ihrer Mitarbeiter vertraut. Lernen Sie mehr über verschiedenen Denkansätzen und „Logiken“. Beurteilen Sie Ihre Beobachtungen neutral, werten Sie nicht. Machen Sie sich Gedanken, wie Sie die Stärken des Einzelnen noch besser in der täglichen Arbeit einsetzen können.

### 2. Wodurch unterscheidet sich das Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter?

Lernen Sie mehr über das Kommunikationsverhalten der unterschiedlichen Kulturkreise. Wenn Sie eine Debatte des französischen Parlaments im Fernsehen verfolgen und, ohne auf die Sprache zu achten, mit einer Debatte des Deutschen Bundestages vergleichen, dann fallen Ihnen bereits wesentliche Unterschiede in der Art der Kommunikation auf. Noch gravierender sind Vergleiche zwischen dem norwegischen und dem italienischen Parlament. Und wenn die Herkunftsländer noch weiter auseinander liegen, dann sind die Unterschiede naturgemäß noch größer. (Es soll ja sogar Kommunikationsproblem zwischen Süddeutschen und Norddeutschen geben.) Ohne eine Bewertung abgeben zu wollen – die Unterschiede sind vorhanden - und müssen akzeptiert werden.

### 3. Wie können Sie das gegenseitige Verstehen fördern?

Üben Sie gemeinsam mit den Mitarbeitern in Rollenspielen typische (bereits geschehene) Missverständnis Situationen durch. Schärfen Sie dadurch bei den Mitarbeitern das Gefühl für Nuancen in der Kommunikation. Lassen Sie die Mitarbeiter hier ihre eigenen Erfahrungen einbringen und anschließend ihre eigenen Probleme lösen. Trainieren Sie die Mitarbeiter in Kreativitätstechniken und lassen Sie anschließend die Mitarbeiter die unterschiedlichen Wege zur Lösung demonstrieren.

### 4. Wie verhindern Sie, dass sich getrennte "Volksgruppen" bilden?

Um zu vermeiden, dass ungelöste Probleme aus den Heimatländern Ihrer Mitarbeiter in gruppenspezifischen Prozessen am Arbeitsplatz versucht werden zu lösen, sorgen Sie für eine optimale "Mischung" der Mitarbeiter. Lassen Sie die Mitarbeiter erkennen, dass alle voneinander profitieren, wenn sie die Eigenschaften des anderen respektieren und von ihm lernen. Dies wird Ihnen in einer kreativen

Büroatmosphäre vermutlich leichter fallen als im Umfeld einer Produktionsanlage. Sollten Sie aber feststellen, dass Mitarbeiter trotz aller guten Worte Regionalkonflikte am Arbeitsplatz austragen, dann nutzen Sie schnell, konsequent und eindeutig alle Maßnahmen, die Ihnen das Arbeitsrecht bietet.

## **Zusammenfassung**

Sorgen Sie mit Ihrer Vorbildfunktion dafür, dass alle Mitarbeiter sich gleichwertig fühlen. Nur wer sich in der eigenen Position sicher fühlt, wird anderen gegenüber tolerant und vorurteilsfrei auftreten können. Treten Sie aber rechtzeitig und mit aller Entschiedenheit allen entgegen, die sich nicht an die vorgegebenen Spielregeln halten. Nutzen Sie die folgende Checkliste zur Ist Analyse. Sie können damit historisch gewachsene Unterschiede zwar nicht beseitigen, aber Sie können dafür sorgen, dass die Anzahl der Missverständnisse sukzessive reduziert wird. Sorgen Sie dafür, dass sich jeder angstfrei entfalten kann, denn „Angst macht dumm“.

Checkliste für eine Rollenspielsituation:

1. Wer hat was in welchem Tonfall zu wem gesagt?
2. Was wollte er damit ausdrücken oder erreichen?
3. Was hat der Gesprächspartner verstanden?
4. Warum hat er es so verstanden?
5. Wurden Gefühle und Empfindungen verletzt, Empfindlichkeiten angesprochen?
6. Wie hätte der Dialog lauten können, um Verständigungsprobleme zu vermeiden?

Nur wer sich sicher fühlt ist tolerant.