



© PhotoDisc

Die Zusammenarbeit in gemischtkulturellen Teams

Spielregeln erarbeiten



Prof. Dr. Karoline Barthel, Personalmanagement, Beuth Hochschule für Technik Berlin

✉ barthel@beuth-hochschule.de



Katrin Krieg, Inhaberin der Unternehmensberatung performance consultants, Berlin

✉ kontakt@katrinkrieg.com

Wir leben in einem zunehmend multikulturellen Umfeld. Diese Realität macht auch vor den Betrieben nicht halt: Immer mehr Menschen unterschiedlicher Herkunft und Sozialisation arbeiten miteinander. Und die Gesellschaft bildet sich mit ihren Normen, Werten, Ansichten und Religionen im Mikrokosmos Unternehmen ab. Nun könnte diese Vielfalt als Bereicherung angesehen werden. In der Praxis – insbesondere bei Arbeitsgruppen in der Produktion – wird indes häufig ein erhöhtes Ausmaß an dysfunktionalen Aspekten in der Kooperation beobachtet. Es kommt in verstärktem Ausmaß zu Missverständnissen, Verärgerungen und daraus resultierenden Konflikten

zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen. Aus diesen Konflikten heraus entsteht vielerorts ein Klima des Misstrauens mit dem häufigen Resultat der Aufspaltung der Belegschaft in unterschiedliche Subgruppen gemäß ihrer kulturellen Herkunft. Insgesamt wird in gemischtkulturellen Gruppen häufiger von Problemen in der Zusammenarbeit und daraus folgenden Schwierigkeiten berichtet als in

Stichwörter in diesem Beitrag

- Gemischtkulturelle Teams
- Spielregeln
- Führungsstil

Gruppen mit einheitlichem kulturellem Hintergrund. Das Rad lässt sich jedoch nicht zurückdrehen. Gemischt kulturell zusammengesetzte Teams sind sowohl aktuell als auch zukünftig fester Bestandteil in Betrieben. Daher besteht die Herausforderung für Unternehmen in der Schaffung von Bedingungen, in denen gemischtkulturelle Teams konstruktiv zusammen arbeiten können und im Idealfall monokulturell zusammengesetzten Teams durch die Nutzung der individuellen Stärken sogar überlegen sind.

Ursachen für Probleme in gemischtkulturellen Teams

Probleme in gemischtkulturellen Teams können ganz unterschiedlicher Natur sein. So grenzten sich bei der DWV Direktmarketing GmbH nach einiger Zeit die türkischen Mitarbeiter in der Produktion von den Kollegen anderer Nationalitäten während der Pausen ab, kochten in kleiner Runde Tee und begannen, sich in ihrer Muttersprache zu unterhalten. Bei der Solon SE, einem Solartechnikhersteller, wuchs die Belegschaft in relativ kurzer Zeit, wobei zugleich auch die Anzahl der verschiedenen Nationalitäten anstieg und dadurch die Heterogenität innerhalb der Gruppe stärker ausgeprägt war. Darüber hinaus vergrößerte sich das Aufgaben- und Anforderungsspektrum der Tätigkeiten deutlich.

Was sind nun generelle Ursachen von Problemen gemischtkultureller Teams? Menschen haben durch ihre Erziehung und Sozialisation ein Wertesystem verinnerlicht. Hofstede und Hofstede (2009) identifizierten in grundlegenden Studien verschiedene Dimensionen von Wertesystemen, welche Menschen häufig nicht bewusst sind, die aber dennoch einen maßgeblichen Einfluss auf das Verhalten besitzen.

So unterscheiden sich Menschen beispielsweise auf der Dimension Machtdistanz insofern, als dass sie in unterschiedlichem Ausmaß hierarchische Unterschiede als normal und richtig empfinden. Teammitglieder aus einer Kultur mit niedriger Machtdistanz sehen hierarchische Unterschiede als

weniger wichtig an. Für sie stehen Mitsprache und Partizipation im Vordergrund. Mitglieder einer Kultur mit hoher Machtdistanz erleben hingegen hierarchische Unterschiede als zentral und wichtig. Erwartet werden hier Einordnung, das Befolgen von Anweisungen und eine starke Führung. Für die Wertedimensionen lassen sich weitere Beispiele anführen, die einen unmittelbaren Einfluss auf das Arbeitsverhalten von Menschen besitzen: kollektivistisch versus individuell oder maskulin versus feminin. Als zentrale Aussage gilt: Wertesysteme sind verinnerlicht und den Menschen in der Regel nicht bewusst. Verhält sich ein Kollege auf eine Weise, die als befremdlich angesehen wird, so wird dies meistens nicht auf dessen kulturelle Prägung, sondern vielmehr (und häufig fälschlich) auf individuelle Fehler zurückgeführt. Da diese nicht in Einklang mit dem eigenen Wertesystem stehen, werden sie häufig abgewertet und negativ angesehen. In gemischtkulturellen Teams tauchen daher häufig Missverständnisse und gegenseitige Abwertungen auf, die ihren Ursprung in unterschiedlichen kulturell geprägten Wertesystemen besitzen.

Schrittweise handeln

Lässt sich die Zusammenarbeit in gemischtkulturellen Teams verbessern? Die ist eine klassische Aufgabe der Mitarbeiterführung, auf die Führungskräfte vorbereitet werden müssen, die sie aber dann auch übernehmen müssen. Hilfreich ist es, zunächst den Mitarbeitern in gemischtkulturellen Teams den oben geschilderten Sachverhalt zu verdeutlichen und ihnen zu helfen, die kulturellen Unterschiede und deren Auswirkungen auf das Teamverhalten zu verstehen. Damit kann eine Basis für gegenseitiges Verstehen und Verständnis geschaffen werden.

Im nächsten Schritt sollte eine bewusste Klärung von Spielregeln erfolgen. Gerade in gemischtkulturellen Teams sind diese aufgrund der dargestellten erhöhten Heterogenität von besonderer Bedeutung. Derartige Spielregeln können sich beispielsweise auf das von den Teammitgliedern

erwünschte und erwartete Ausmaß an Hierarchie beziehen. Regeln legen dann fest, wie der Entscheidungsspielraum der einzelnen Teammitglieder aussehen kann.

Auf der Dimension Kollektivismus – Individualismus können Spielregeln festlegen, inwieweit ein Individuum die eigenen Interessen ausleben oder sich den Interessen der Gruppe unterordnen muss. Spielregeln auf der Dimension Maskulinität – Feminität beziehen sich auf das erwünschte Ausmaß von bestimmtem und durchsetzungsstarkem Verhalten.

Derartige Spielregeln dürfen Teams nicht von oben aufgedrückt, sie müssen gemeinsam entwickelt werden. Während dieses Entwicklungsprozesses sollten unterschiedliche Auffassungen und Wertesysteme klar angesprochen und auf die jeweilige kulturelle Prägung zurückgeführt werden. Damit wird erreicht, dass die Unterschiedlichkeiten nicht länger auf die als negativ bewerteten Eigenarten der Person zurückgeführt werden, sondern dass kulturelle Prägungen erkannt und als Ursache aufgetretener Missverständnisse verstanden werden.

Spielregeln, auch das ist ein zentraler Punkt, sollten genügend Raum für Vielfalt lassen. So muss in kritischen Punkten Einigkeit erzielt werden, in vielen Bereichen können aber verschiedene Wege toleriert werden. Eine Einebnung aller Unterschiede ist keineswegs das Ziel der Spielregeln. Gerade die Vielfalt birgt die Chance, dass jedes Individuum die eigenen persönlichen Stärken einbringen kann. Das ist eine wesentliche Voraussetzung für ein hohes Leistungsniveau der Gruppe und für eine hohe Motivation der Einzelnen.

Sowohl bei der DWV Direktwerberversand GmbH sowie im international agierenden Unternehmen Solon SE wurden aufgrund aufgetretener Spannungen und Konflikte gemeinsame Spielregeln erarbeitet. Unter Mitsprache aller Beteiligten – Geschäftsleitung, Schichtführer, Teamsprecher, Betriebsrat und Belegschaft – wurden die Regeln der Zusammenarbeit schriftlich fixiert. So hat beispielsweise die DWV Direktwerberversand GmbH Deutsch als einheitliche Betriebssprache vereinbart. Dadurch

Lese-Tipp

Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Petra Mayer, Martina Sondermann: **Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management.** Beck Wirtschaftsberater, dtv, München 2009, ISBN 9783423508070, 19,90 Euro

wird der Abgrenzung von Teilgruppen und der Ausgrenzung einzelner entgegengewirkt.

Bei der Solon SE wurden die Teams kulturell gemischt und Teamrunden eingeführt, in denen Probleme offen angesprochen werden können. So wurde ein „Resonanzboden geboten, um alle ins Boot zu holen“ (Produktionsleiter). Die Ergebnisse der Teamrunden werden protokolliert und sind für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einsehbar. Auch bei Beförderungen wird strikt darauf geachtet, niemand aufgrund der Herkunft unterschiedlich zu behandeln. Konsequenz: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verschiedener Nationen auf allen Hierarchieebenen, inklusive der leitenden Positionen. Auf das Einhalten der Spielregeln legt man bei Solon SE großen Wert: Bei Verstößen, zum Beispiel durch verbales Attackieren oder das Unterdrücken eines anderen aufgrund unterschiedlicher Herkunft, wird sofort regulierend eingegriffen. Generell gilt es auch hier, stets auf der Sachebene zu bleiben und die Neutralität zu bewahren. Das Gemeinwohl der Firma steht im Vordergrund, nicht Einzelinteressen.

Nicht nur Spielregeln wirken sich positiv auf die Teamarbeit aus. Gemeinsame Werte fördern den Zusammenhalt. Identifizieren sich die Mitarbeiter mit diesen Werten, sind sie stolz auf ihre Arbeit und ihren Arbeitgeber, dann ziehen sie an einem Strang. Bei der Solon SE sind die Mitarbeiter überzeugt, mit ihren zukunftsfähigen Produkten einen wichtigen Beitrag für die umweltfreundliche Stromversorgung zu leisten. Das motiviert sie und spornt sie an, den einen oder anderen Verbesserungsvorschlag einzureichen. Zögert ein Mitarbeiter aufgrund seiner vermeintlich geringen Sprachkenntnisse den Antrag selbst zu schreiben, übernimmt das

schon mal der Produktionsleiter für ihn. Auch so wird Initiative gefördert. Das Konzept „Qualität aus Deutschland“ spornt die Kollegen bei der DWV Direktmarketing GmbH täglich an, gemeinsam beste Ergebnisse zu erzielen. Jeder ist hier verantwortlich. Die Geschäftsleitung weiß aus Erfahrung, dass man darauf achten muss, keinem anderssprachigen Mitarbeiter auf Grund seiner Herkunft eine Verantwortung nicht aufzutragen. Ebenso wichtig ist es, die Potenziale des Mitarbeiters zu erheben, um sie zu fördern und zu fordern. Bei der Solon SE werden hierzu Mitarbeitergespräche zur persönlichen Entwicklung geführt, die in der Produktion zwischen dem Schichtleiter und dem gewerblichen Mitarbeiter stattfinden.

Ausblick

Festzuhalten bleibt, dass beide Unternehmen mit der gemeinsamen Erarbeitung von Spielregeln sowie deren Implementierung positive Erfahrungen gemacht haben. Durch das Festlegen von verbindlichen Spielregeln ist es nicht nur gelungen, Problemen in gemischtkulturellen Teams vorzubeugen, es wurden zudem Beispiele geschildert, in denen die kulturelle Vielfalt zu einem Plus geworden ist. Das Beispiel eines griechischen Ehepaars sei hier angeführt, welches durch seine stark kollektivistische Orientierung eine besondere Harmonie und positive Wirkung auf das Arbeitsklima erzielt hat. Diese Erfolge sind kein Selbstläufer: Wandel und Veränderungen müssen täglich neu gelebt und gestaltet werden. Ein kooperativer und unterstützender Führungsstil hat sich dabei bewährt. Die Einhaltung von Ordnung, Pünktlichkeit und Achtung voreinander sind indes bedingungslos einzufordern. Und das Management hat Vorbildfunktion. Wie sagte der Produktionsleiter der Solon SE: „Ich lebe es jeden Tag.“

Aber auch die Mitarbeiter ihrerseits können mit ihrer Motivation und ihrem Engagement – zum Beispiel ihre deutschen Sprachkenntnisse auch außerhalb der Arbeitszeit zu intensivieren – viel zur Integration und ihrem beruflichen Fortschritt beitragen.