

## **Erfolgsfaktoren interkultureller Teams**

Führungskräfte können den Erfolg interkultureller Teams beeinflussen, wenn sie folgende Aspekte beachten:

### **Geeignete Aufgaben- und Zielsetzung**

Multikulturelle Teams sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie komplexe, Kreativität erfordernde und nicht strukturierte Aufgaben bewältigen müssen. Denn genau in der Kreativität und Flexibilität liegt ihre Stärke.

Einen weiteren Vorteil, ihre Perspektivenvielfalt, können sie am besten bündeln, wenn die Führungskraft ein konkretes Ziel vorgibt. Andernfalls bewegen sich die Lösungswege in verschiedene Richtungen. Außerdem bildet ein gemeinsames Ziel ein vereinendes Element für das Team. Dabei ist zu beachten, dass die Formulierung des Ziels das Team in seiner Kreativität nicht einschränken darf.

### **Auswahl der Teammitglieder**

Je mehr Nationalitäten und Kulturen ein Team vereint beziehungsweise je unterschiedlicher sich die Teammitglieder wahrnehmen, desto besser arbeiten interkulturelle Teams zusammen. Eine ausgewogene Zusammensetzung verhindert die Dominanz einer Kultur und wirkt damit Gruppenbildungen zugunsten einer Kultur oder Nationalität entgegen. Diese Teams sind stärker egalitär strukturiert und arbeiten kreativer. Schon bei der Einstellung und Beförderung von Mitarbeitern sollten Ungleichgewichte vermieden werden.

Außerdem sollten die Teammitglieder eines interkulturellen Teams Werte wie Toleranz und Neugierde gegenüber Menschen mit einem anderen Kulturhintergrund vertreten. Sensibilität statt Vorurteile sowie Respekt statt Ablehnung sollte die Zusammenarbeit prägen. Neben Fachkompetenz sollte die Führungskraft soziale und interkulturelle Kompetenzen bei der Mitarbeiterauswahl berücksichtigen. Hilfreich ist auch, das Auswahlgremium vielfältig zu besetzen beziehungsweise informelle Besetzungskriterien kritisch zu beleuchten.

### **Förderung interkultureller Kompetenz**

Seminare oder Workshops können die interkulturelle Kompetenz einzelner Teammitglieder fördern. Denn sie ist die Basis guter Zusammenarbeit in interkulturellen Teams. Dabei darf es nicht nur um wesentliche Kulturunterschiede oder Besonderheiten der interkulturellen Kommunikation gehen.

Interkultureller Trainings müssen vielmehr folgende Ziele verfolgen:

- Selbstreflexion zur eigenen kulturellen Prägung,
- Sensibilisierung für fremde Kulturen,

- Toleranz gegenüber Menschen aus anderen Kulturen,
- Vermeidung von Missverständnissen,
- Vorbereitung auf konkrete Aufgabenbereiche oder Vorhaben.

### **Bewusstsein für Unterschiedlichkeiten schaffen**

Mitarbeiter haben unterschiedliche Erwartungen, Wahrnehmungen und Vorstellungen. Diese betreffen den Führungsstil, die Rolle der Führungskraft sowie den eigenen Denk- und Arbeitsstil. Zu Beginn der interkulturellen Zusammenarbeit sollte daher eine Abfrage der Erwartungen stehen, zum Beispiel im Rahmen der Teamentwicklung. So kann ein Verständnis für die verschiedenen Sichtweisen der Teammitglieder entstehen, Vorurteile abgebaut und eine Basis in Form von gemeinsamen Regeln für die Zusammenarbeit geschaffen werden.

### **Die Rolle der Führungskraft**

Wer ein Team führt, muss kommunizieren, integrieren und motivieren können. Gerade in Gesprächen bekommen Führungskräfte eine Vorstellung von den Erwartungen und Einstellungen der Teammitglieder. Auf diese Art können sie ihr Gegenüber besser verstehen und Verständnis für das Anderssein entwickeln.

Mit Maßnahmen der interkulturellen Teamentwicklung verbessert die Führungskraft die Bedingungen der Zusammenarbeit. Das heißt, sie muss ihrem interkulturellen Team vor allem zu Beginn der Arbeit mehr Zeit zur Verfügung stellen als einem monokulturellen Team. Dabei sollte sie die kulturellen Unterschiede thematisieren, gemeinsam Konsequenzen daraus ableiten und sich über für das Team verbindliche Normen verständigen. Während der Teamarbeit muss sich die Führungskraft um ein Gleichgewicht zwischen den Teammitgliedern bemühen, neue Mitarbeiter integrieren und bei Problemen eingreifen.

### **Gemeinsamkeiten herstellen**

Durch Gemeinsamkeiten unter den Teammitgliedern erwächst gegenseitiges Vertrauen und Verständnis. Verbindende Erlebnisse, ein gemeinsamer Arbeitsplatz oder regelmäßige Treffen fördern ein für die Teamarbeit wichtiges Wir-Gefühl, bauen Vorurteile ab, und eine gemeinsame Identität kann sich entwickeln.

### **Verständnis für religiöse Gepflogenheiten zeigen**

Mitarbeiter unterschiedlicher Kulturen halten Feiertage verschiedener Religionen ein. Das sollten Führungskräfte bei den Arbeitszeiten und der Aufgabenverteilung berücksichtigen und respektieren. Das setzt voraus, diese hohen Feiertage zu kennen und die gleichen Maßstäbe an christlich und nicht-christlich geprägte Mitarbeiter anzulegen. So können Führungskräfte zum Beispiel Zeit für das Beten

beziehungsweise für die Einhaltung religiöser Gebote zulassen. Das betrifft auch das Speiseangebot bei Besprechungen, das entsprechend der religiösen Gepflogenheiten berücksichtigt werden sollte.

### **Sprachförderung**

In interkulturellen Teams sprechen nicht alle Teammitglieder die gleiche Arbeitssprache beziehungsweise beherrschen sie nicht gleich gut. Probleme bereitet oft die wörtliche Übersetzung von Begriffen, die nicht deren Bedeutung transportiert. Weil Emotionen nicht richtig ausgedrückt werden können, kann das Vertrauen untereinander gestört werden oder Missverständnisse tauchen auf.

Diejenigen, deren Arbeitssprache gleichzeitig die Muttersprache ist, dominieren Gespräche. Dadurch erscheinen sie kompetenter als diejenigen, die die Sprache nicht so gut beherrschen. Die Perspektivenvielfalt des Teams geht verloren.

Sprachförderung durch Kurse und Mentorenprogramme, bei denen Kollegen ähnlicher Kultur- und Sprachprägung die Mitarbeiter unterstützen, können diesen Tendenzen entgegenwirken. Außerdem sollten Muttersprachler darauf achten, dass sie der Situation angemessen langsam und deutlich sprechen.

### **Interkulturelles Coaching oder interkulturelle Mediation**

Intervenierende Maßnahmen wie interkulturelle Coachings bieten sich vor allem für Führungskräfte und bei Spannungen innerhalb des Teams an. Das Ziel ist, Lösungsszenarien aufzuzeigen, um die Zusammenarbeit im Team zu fördern oder Konflikte zu lösen. Außerdem kann ein Coach als Ansprechpartner für interkulturelle Fragen die Arbeit im Team langfristig begleiten und beratend zur Seite stehen.

Interkulturelle Mediationen dienen der Vermittlung zwischen mehreren Konfliktparteien, wenn Probleme bereits eskaliert sind. Ziel ist, die Betroffenen zusammenzubringen und Konflikte abschließend zu klären. Die Gefahr dabei: Teammitglieder der einen Kultur könnten sich angegriffen fühlen. Allerdings ist die Mediation oft eine letzte Möglichkeit, eine gemeinsame Lösung zu finden.

Welche Erfolgsfaktoren erfüllt Ihr Team? Wo muss nachgebessert werden?

---

---

---



### **ontrolle interkultureller Teamarbeit**

Anette Rößler  
Content Management  
b-wise GmbH  
[roessler@business-wissen.de](mailto:roessler@business-wissen.de)  
<http://b-wise.de>