

HRM-Dossier

Noureddine Yous, Franziska Knechtenhofer

Teamentwicklung im interkulturellen, virtuellen Kontext

Aus der Kulturvielfalt Leistungspotenzial schöpfen



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Noureddine Yous, Franziska Knechtenhofer

Teamentwicklung im interkulturellen, virtuellen Kontext

Aus der Kulturvielfalt Leistungspotenzial schöpfen

SPEKTRAMedia, Zürich, 2020

ISBN 978-3-906067-37-7

© 2020 by

SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, CH-8047 Zürich, Tel. 043 311 01 80,
info@SPEKTRAMedia.ch, www.SPEKTRAMedia.ch

ALMA Medien AG, Hofackerstrasse 32, CH-8032 Zürich, Tel. 044 269 50 10,
info@almamedien.ch, www.almamedien.ch

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten (vgl. www.fair-kopieren.ch).

Der einfacheren Lesbarkeit halber verwendet der Verlag i.d.R. die männliche Form – die weibliche Form ist eingeschlossen. Dieses Buch basiert auf Erfahrungen der Autoren, auf Gesprächen mit Fachleuten aus dem HR und auf Fachliteratur. Es wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise die Autoren dankbar.

Noureddine Yous, Franziska Knechtenhofer

Teamentwicklung im interkulturellen, virtuellen Kontext

Aus der Kulturvielfalt Leistungspotenzial schöpfen



Nouredine Yous

MSc Kommunikations- & Betriebspsychologie,
MAS Transkulturelle Kommunikation
n.yous@intermedio.ch

Nouredine Yous hat Bank- und Finanzwirtschaft am Conservatoire National des Arts et Metiers in Paris studiert. Er hat bei einem internationalen Finanzdienstleister während 25 Jahren weltweit verteilte Teams geführt und war 16 Jahre lang Vorsitzender eines internationalen Komitees für Standardisierung. Nach seinen Studiengängen in Betriebspsychologie sowie Transkultureller Kommunikation bildet er sich nun weiter im Bereich des Digital Business Managements. Als Berater unterstützt er diverse Unternehmen in ihren interkulturellen Projekten.



Franziska Knechtenhofer

MAS Systemische Organisationsentwicklung
f.knechtenhofer@intermedio.ch

Franziska Knechtenhofer hat Studiengänge in Marketing und später in systemischer Organisationsentwicklung abgeschlossen und mit Weiterbildungen in gewaltfreier sowie in transkultureller Kommunikation ergänzt. Als systemische Beraterin und Coach unterstützt sie Gross- und Kleinfirmen bei ihren Veränderungsprojekten und der Entwicklung ihrer Teams. Dabei stehen Kultur und interkulturelle Teams immer wieder im Zentrum der Projekte.

intermedio – Connecting Cultures, Managing Transitions

intermedio bietet Beratung, Coaching und Trainings im Bereich der Teamentwicklung, des interkulturellen Managements sowie der Stresskompetenz an.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	6
Die Geheimnisse der Kultur	7
Wir und die anderen	7
Was ist Kultur?	8
Wie werden Kulturen erfasst?	10
Kultur als dynamischer Prozess	11
Kultur als System	12
Kulturelle Unterschiede und ihre Relevanz	13
Nationalkulturen im Vergleich	13
Interkulturelle Konflikte, Erfolge und Fehlritte	15
Welche Kultur Agilität und innovatives Denken fördert	18
Die Bedeutung der Kommunikation	19
Global Leadership und interkulturelle Kompetenz	24
Was Global Leadership ausmacht	24
Was versteht man unter interkultureller Kompetenz?	26
Mit unterschiedlichen Auffassungen von Projektmanagement zusammenarbeiten?	30
Vier Phasen der Teamentwicklung	32
Entwicklung von interkulturellen Teams am Beispiel des Projekts «Matrix»	34
Methode	35
Analyse der Teammitglieder-Kulturen	36
Bedürfnisabklärung bei den Beteiligten	38
Teamentwicklungsprozess	39
Workshops «Code of Conduct» und «Vision»	39
Trainings «Interkulturelle Kompetenz»	40
Abschluss und Evaluation des Projektes	42
Anhang	45
Literatur	47

Einleitung

«Wie kann ich von Zürich aus ausländische Mitarbeitende führen, die ich nicht persönlich kenne?» Das fragten sich Führungskräfte eines schweizerischen Finanzdienstleistungsunternehmens, nachdem 2018 das Management eine weltweite Reorganisation angekündigt hatte. Im betrieblichen Alltag kommunizierten sie bisher als Peers per Telefon und Emails mit den anderen Teamleitenden in Frankfurt, London, New York, Singapur oder Tokyo. Nun geht es aber darum, sie zu führen, auch wenn nur von einer funktionalen Führung die Rede ist. Aufgrund der neuen Matrix-Organisation haben die Teamleitenden der ausländischen Tochtergesellschaften neu zwei Vorgesetzte, d. h. einen lokalen Linienvorgesetzten und neuerdings einen funktionalen Chef am Zürcher Hauptsitz. Für diese als «Function Heads» operierenden Führungskräfte wiederum handelt es sich um eine neue Rolle, die darin besteht, die Leistungen aller Einheiten weltweit zu koordinieren und auf die Unternehmensziele auszurichten. Dabei gilt es, die Zusammenarbeit konstruktiv zu gestalten und einen hohen Motivationsgrad aller Mitglieder aufrechtzuerhalten.

Die Unsicherheit ist gross, sowohl am Hauptsitz als auch ausserhalb. In der neuen internationalen Organisation des Finanzunternehmens ist die vorn erwähnte Frage gewiss brennend. Die kulturellen Unterschiede beschäftigen jedoch die betroffenen Führungskräfte besonders. Diesbezüglich stellen sie folgende Fragen:

- Ist Führen von Menschen aus anderen Kulturen und dazu noch auf Distanz überhaupt möglich?
- Welche Merkmale des Kommunikations- und Führungsstils sind in diesem Kontext besonders wichtig?
- Welche Ressourcen brauchen wir, um mit unseren ausländischen Kollegen und Kolleginnen ein homogenes, leistungsfähiges Team zu bilden?

Diese Fragen und die Entwicklung der neu formierten, interkulturellen Teams bilden den Kern des Projekts, das wir von April bis September 2018 mit diesem soeben entstandenen interkulturellen, virtuellen Team als Berater, Moderatoren und Trainer durchgeführt haben und in welches wir im letzten Kapitel einen Einblick geben werden. Zuvor wollen wir jedoch in die Thematik einführen, Grundlegendes zum Phänomen «Kultur» erläutern und auf die Bedeutung kultureller Unterschiede sowie die Herausforderungen interkulturellen Austauschs näher eingehen.

Die Geheimnisse der Kultur

Wir und die anderen

Bin ich menschen- oder eher sachorientiert? Wie gehe ich mit der Zeit um? Wie viel Nähe lasse ich zu? Wie gehe ich mit Zweideutigkeit um? Und wie soll ich Kritik ausüben, direkt oder lieber «durch die Blume»?

Wer hat sich nicht spätestens in Führungs- oder Kommunikationstrainings oder bei Coaching-Stunden mit solchen Fragen auseinandergesetzt? Stellen wir uns nun vor, wir würden Menschen aus Frankreich, Japan oder einem arabischen Land die gleichen Fragen stellen. Vermutlich würden wir bei jedem bestimmte Verhaltensmuster erkennen, mit denen sich Schweizer und Schweizerinnen nicht identifizieren können. Am Beispiel von Ahmed el Mawali, einem Angestellten des omanischen Ministeriums der Kunst in Maskat, können wir typische Merkmale der Kultur Omans entdecken, die auch für die arabischen Länder der Region weitgehend Gültigkeit haben, und für manche Europäer rätselhaft wirken können.

Praxisfall 1: Einen Omani beobachten

Ahmed ist sehr höflich und oft zeremoniell. Das Begrüssungsritual mit Freunden besteht aus Körperkontakt und zwar Nase an Nase. Gelegentlich geht er mit männlichen Freunden auch Hand in Hand. Im Restaurant lässt er seine ausländischen Gäste nie bezahlen. Sie sind schliesslich zu Gast in seinem Land, worauf er stolz ist. Er geht mit der Zeit locker um. Wenn er mit einem Bekannten ein Treffen um 19:00 Uhr vereinbart, taucht er nicht selten erst mit 45 bis 60 Minuten Verspätung am Treffpunkt ein. Er entschuldigt sich, lässt dabei allerdings keinerlei Peinlichkeitsgefühl erkennen. Die Beziehung ist ihm wichtig, nicht die Pünktlichkeit. Ahmed ist jederzeit bereit, Freunden zu helfen, wenn sie es brauchen. Nein zu sagen fällt ihm sehr schwer.

Erklärung Praxisfall 1:

Ahmeds Kommunikationsstil zielt darauf ab, die Empfindlichkeit des Gegenübers stets zu schonen. Ein arabischer Leitspruch lautet: «Wenn du den Pfeil der Wahrheit abschiebst, lege zuerst dessen Spitze in den Honig.» Die Wahrheit zu sagen, rechtfertigt keine forsche Kommunikation. Wenn schon, dann kommt Kritik «durch die Blume». Bei den Arabern gilt Menschenorientierung vor Sachlichkeit. Über die Zukunft drücken sie sich vorsichtig aus. Die Zukunft liegt nämlich nicht in den Händen der

Teamentwicklung im interkulturellen, virtuellen Kontext

Aus der Kulturvielfalt Leistungspotenzial schöpfen

Als einer der bedeutendsten Trends, lädt die Digitalisierung Menschen aus der ganzen Welt ein, unabhängig von Zeit und Distanz zusammenzuarbeiten. Mit Kollegen und Kolleginnen aus anderen Ländern zu kooperieren gehört somit für viele Mitarbeitende zum Alltag. Was die Technologie möglich macht, reicht aber nicht, um interkulturelle Teams leistungsfähig zu machen, umso weniger dort, wo Teammitglieder aus unterschiedlichen Kulturen eine Einheit bilden müssen. Teamentwicklungsmassnahmen sind notwendig, wobei insbesondere die Entwicklung von interkultureller Kompetenz im Fokus steht.

Die Komplexität der interkulturellen Zusammenarbeit liegt in den kulturbedingten weit auseinanderklaffenden Erwartungen, Grundeinstellungen und Kommunikationsstilen der Teammitglieder. Mit allen Kulturen der Welt vertraut zu sein, ist unmöglich. Darum geht es aber nicht. Vielmehr gilt es, Bewusstsein über die eigene Kultur zu schaffen, sowie darüber, dass diese nicht die einzig gültige ist. Dieses Bewusstsein ist eine zentrale Voraussetzung auf dem Weg zur fruchtbaren, grenzüberschreitenden Zusammenarbeit.

In modernen Organisationen stehen Teams im Zentrum. Daher ist Teamentwicklung wichtiger denn je. Wie Kulturen funktionieren und wie Teamentwicklung in einem interkulturellen Kontext gestaltet werden kann, zeigt dieses HRM-Dossier.

Jedes HRM-Dossier ist einem für HR-Fachleute und das Management relevanten Thema gewidmet. Die Bücher erscheinen quartalsweise und sind als Einzel Exemplare beziehbar bei SPEKTRAMedia oder ALMA Medien AG bzw. sind im Abonnement mit «HR Today» erhältlich.

*SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich
ALMA Medien AG (HR Today), Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich*

ISBN 978-3-906067-37-7

ISBN 978-3-906067-37-7



9 783906 067377 >