



D6

Führung in interkulturellen Teams

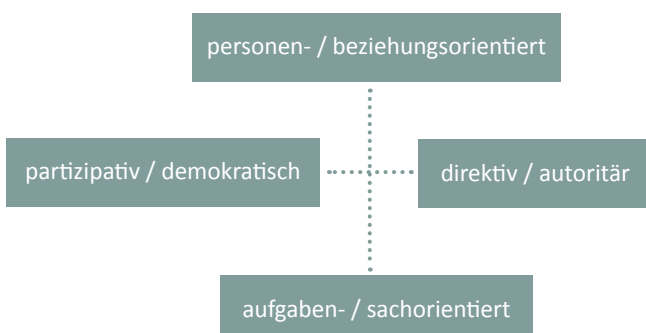
# Brücken bauen. Gemeinsamkeiten suchen. *Trennendes überwinden.*

## Führen mit Stil: Viele Kulturen. Eine Linie.

Nicht nur immer mehr globale Projekte machen internationale Teams in der Arbeitswelt notwendig, sie sind auch in der deutschen Arbeitsgesellschaft zur Normalität geworden. Dabei können unterschiedliche Werte, anderer Umgang mit Autoritäten, latente Vorurteile die Zusammenarbeit beeinflussen.

Oft wird unterschiedliches Verhalten nicht als Diversität erlebt, sondern als **Mangel an Kompetenz oder fehlender Wille** zur Zusammenarbeit.

Hier ist es ein großer Anspruch, Führungsrolle und Art der Führung **klar** zu definieren. Um hier erfolgreich agieren zu können, muss die Führungskraft Transparenz herstellen über Führungsstil, Führungsverhalten und Erwartungshaltung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



## Vier Führungsstile in vielen Ausprägungen:

1. Bei der **direktiven, autoritären Führung** werden Anweisungen, Aufgaben und Anordnungen von oben nach unten weitergegeben, ohne Mitarbeitende nach ihrer Meinung zu fragen oder Sachverhalte zu diskutieren.
2. Beim **demokratisch-partizipativen Führungsstil** werden die Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse einbezogen, Diskussionen, Vorschläge und Teilnahme an der Lösung von Aufgaben sind ausdrücklich erwünscht.
3. Beim **aufgaben- und sachorientierten Führungsstil** wird Leistungsdruck erzeugt, zählt allein das Ergebnis, wird auf Termineinhaltung großer Wert gelegt.
4. Bei einem **personen- und beziehungsorientierten Führungsstil** steht ein fast familiäres Miteinander im Vordergrund. Auf eine starke Gemeinschaft, ein gutes Binnenverhältnis, eine wertschätzende Haltung wird ein Augenmerk gelegt.

Die vier Führungsstile gibt es in zahlreichen Varianten. Dabei ist wichtig, dass Führungsrolle und Mitarbeitererwartung nicht auseinander klaffen, was bei Firmenwechseln häufig der Fall ist.

Wer personenorientiert gearbeitet hat, fühlt sich in sachorientierten Strukturen nicht akzeptiert und wertgeschätzt. Wer autoritäre Führung gewohnt war, erlebt Teambildungsprozesse in der partizipativen Führung als verstörend und überfordernd.

Darum ist es so wichtig, Führungsverhalten **transparent und nachvollziehbar** zu gestalten. Dabei helfen folgende Aspekte:

## Klarheit. Wahrheit. Achtsamkeit.

### Bewusstsein

Führungskräfte müssen Konflikte aufgrund kultureller Unterschiede **frühzeitig** erkennen und sofort in Mitarbeitergesprächen oder Teamsitzungen einlenken.

### Zusammenarbeit ohne Vorurteile

Grundlegende Voraussetzung zur Führung interkultureller Teams ist ein **vorurteilsfreier** Umgang mit Respekt und Wertschätzung.

### Offenheit

Ein großer Vorzug interkultureller Teams sind unterschiedliche Herangehensweisen und Lösungsweisen, neue Perspektiven und innovative Denkmuster. Das Team muss dabei **offen** für andere Anschauungen und Ideen sein, um kreative Lösungsansätze zu finden.

### Transparenz

Allen muss das Wesen der Zusammenarbeit **transparent** vermittelt werden. Ziele müssen klar formuliert werden, Bedürfnisse und Erwartungen müssen benannt werden, um eine gemeinsame Verständigung zu ermöglichen.

### Common Ground

Die **Gemeinsamkeiten** müssen erkannt und betont werden, um stets bei aller Diversität eine gemeinsame Basis zu haben. Aus dieser Basis heraus werden Vielfalt und Besonderheiten als besondere Bereicherung erlebt.

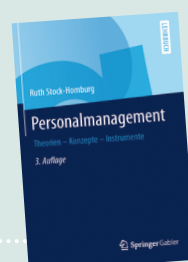
## Infoblock

### Immer für Sie da!

Sie suchen Unterstützung und Informationen vor Ort? Wenden Sie sich direkt an das IQ Landesnetzwerk in Ihrem Bundesland. Gerne informieren Sie die IQ Teilprojekte zum Thema Führung im interkulturellen Team. >>

### Weitere Informationen

1. Interkulturell kompetente Führung:  
Berliner Hefte zur interkulturellen Verwaltungspraxis. >>  
Christian Raschke, Azra Dzajic-Weber & Kristin Körner (2015)
2. Personalmanagement:  
Theorien - Konzepte - Instrumente



Ruth Stock-Homburg  
Springer Gabler Verlag  
ISBN 978-3-658-02908-1