

Heterogene Teams

Interkulturelle Kommunikation als Chance nutzen

Unabhängig davon, in welche Richtung wir blicken: nationale, sprachliche, generationale oder disziplinäre Vielfalt hat längst ihren Platz sowohl im Privat- als auch im Arbeitsleben errungen. An sich ein großes Potenzial für Entwicklung, wäre es nicht die Unsicherheit bzgl. des richtigen Verhaltens, die Irritation wegen sich häufenden Missverständnissen und Konflikten. Letztendlich steht der notwendige Aufwand dahinter, um diese Vielfalt und Mehrdimensionalität eines Menschen kennenzulernen, zu respektieren und dann im Fluss der Veränderung unserer Umwelt immer wieder aufs Neue zu integrieren.

Eine Herausforderung, für deren Bewältigung besonders den Führungskräften die Fähigkeit abverlangt wird, die Interaktion und Kooperation mit Menschen diverser Herkunft (die sich nicht nur auf Nation bezieht!) effektiv und angemessen zu gestalten, ja interkulturell gewandt zu sein. Kultur „als ein Fluss von Bedeutungen, der fortwährend alte Beziehungen auflöst und neue Verbindungen eingeht“ (Zukrigl/Breidenbach), als ein fließendes und kollektives Bedeutungssystem welches definiert, was in einer Gemeinschaft als normal und akzeptabel gilt und den Menschen die Orientierung für deren Handeln und Verstehen gibt, wird für manche morbide. Kommen organisatorische Engpässe, wenig fordernde Unternehmensführung mit den kulturellen Charakteristika der MitarbeiterInnen zusammen, kann es so manchem zu komplex werden. Es passiert dann leicht, dass z.B. die unterschiedlichen Arten:

- zu kommunizieren (direkt versus indirekt; ein sachlicher Austausch oder das Gesichtswahren als Priorität, offenes Austragen oder Aushalten von Konflikten),
- zu führen (entlang flachen oder spitzen Hierarchien; sach- oder beziehungsorientiert),
- den Raum zu beanspruchen (persönliche Komfortzone bezogen auf Nähe und Distanz oder auf den Raum um den Menschen herum)

die Zusammenarbeit erschweren, zum Konflikt führen und den Erfolg eines Teams verhindern.

Um dieser Entwicklung konstruktiv zu begegnen, lohnt es sich zunächst die sog. Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit mit Unsicherheiten umzugehen, zu entwickeln und gemeinsame Wertepriorisierung zu erfassen. Offenheit, Neugier und Wertschätzung runden das interkulturelle Profil ab und ermöglichen die Vielfalt im Unternehmen als die Grundlage einer qualitativen Zusammenarbeit zu betrachten. Diese In-



vestition ist umso sinnvoller als etliche kulturwissenschaftliche Studien Folgendes belegen:

Multikulturelle Teams mit divergierenden Interessen, deren Vielfalt konstruktiv begegnet worden ist, arbeiten viel effizienter und qualitativer als homogene Teams.

Insbesondere, wenn eine interessenorientierte Zusammensetzung der Projektteams, ein gemeinsames Hauptziel und ein respektvoller Umgang miteinander gesichert sind.

Unternehmen, die den Mut haben, multikulturelle Teams entlang der individuellen Interessen und Stärken ihrer Mitglieder zusammenzusetzen und aus den damit gewonnenen Kontrasten zu lernen, gewinnen an Kreativität, Innovationskraft sowie Prozess- und Ergebnisqualität. Gelingt es ihnen dabei, respektvoll gegenüber diverser Kommunikationsarten für Klarheit und Transparenz zu sorgen, werden sie auch in Zeiten gesellschaftlicher wie wirtschaftlicher Unsicherheit der Leistungsfähigkeit von Personen und organisatorischen Einheiten beitragen als auch die Qualität der Arbeit und des Zusammenlebens im Team konstruktiv und motivierend organisieren können.

■ Dr. jur. Katarzyna Schubert-Panecka



Dr. jur. Katarzyna Schubert-Panecka begleitet international wie national agierende Unternehmen und Führungskräfte als Wirtschaftsmediatorin und Business (Team) Coach insbesondere dort, wo die langfristige Zusammenarbeit und mentale Gesundheit der Teammitglieder von Bedeutung sind.

Kontakt: ksp@schubert-panecka.eu,
www.schubert-panecka.eu

