

Interkulturelle Führung in der Arbeitswelt

BZ-GASTBEITRAG von Connie Voigt: Mehr Innovationskraft durch interkulturellen Wissensaustausch

Der Fachkräftemangel veranlasst Unternehmen, Wissensträger aus anderen Kulturkreisen zu rekrutieren, Geflüchtete aus außereuropäischen Ländern eingeschlossen. Und: KMU führen vermehrt flexible Wochentage ein an denen Mitarbeitende außerhalb des Arbeitsplatzes arbeiten. Das heißt, die Bereitschaft der digitalen Kommunikation inklusive des Austauschs von Information und Wissen außerhalb klassischer Arbeitszeiten wird Norm.

Diese zwei parallelen Entwicklungen erfordern Strategien für Wissensaustausch auf virtueller Ebene in interkulturellen Teams. Ansätze für optimierten Wissensaustausch können je nach Unternehmenskultur sehr unterschiedlich gestaltet sein. So können Diversityprogramme als integrierte Ausrichtung der Unternehmenskultur von der Führung initiiert und getragen werden. Der zu erkennende Mehrwert hierbei ist, dass hohe Kulturvielfalt viele Ideenansätze bedeutet und zu mehr Innovation führt. Eine Herausforderung dabei ist: Viele Ideenansätze werden unterschiedlich kommuniziert. Das heißt, das Management ist gefordert, Teams für eine optimale Kommunikation zu coachen. Es ist



Die Vermittlung von interkultureller Kompetenz wird für die Personalentwicklung in Zeiten zunehmender internationaler Zusammenarbeit immer wichtiger. Führungskräfte sollten hierbei eine strategische Position einnehmen und Vorbild sein.

FOTO: OBS/CARL-DUISBERG-CENTREN

ins Bewusstsein zu holen, dass die deutsche und alemannische Kultur im weltkulturellen Vergleich überdurchschnittlich gerne Prozesse und Pläne vor der Umsetzung in den Vordergrund stellt, während andere, sogar uns nahe Kulturen wie die angelsächsische, eher parallel bereits zu schnellen Umsetzungen tendieren. Diese sehr unterschiedlichen Arbeitsorganisationsweisen führen häufig

zu gegenseitigem Unverständnis. Was eine Partei als chaotisch empfindet, nimmt die andere als überstrukturiert wahr. Hier sind Interventionen unabdingbar. An dieser Stelle seien drei komplementäre Erfolgsstrategien für Innovation mit interkulturellen Teams kurz umrissen.

► **Unternehmenskultur als Baustein für globale Innovationskraft:** Diversityprogramme können im

großen Stil die Unternehmenskultur von globalen Konzernen transformieren und den Tanker auf wettbewerbsfähigeren digitalen Kurs bringen.

Ein aktuelles Beispiel ist das traditionelle britische Versicherungshaus Lloyds of London, dessen Geschäftsführerin innerhalb von drei Jahren ihren verkrusteten Konzern strategisch erfolgreich umstrukturierte, mit diversifizierten

Teams und effektiver digitaler Kommunikation.

► **Fachkräftemangel als Chance ergreifen:** Integration von Fachkräften kann durch aktive Prozessintegration und emotionale Einbindung von geflüchteten und europäischen Fachkräften durch die Ausbilder in mittelständischen Unternehmen durchgeführt werden. Dabei gilt es besonders die gegenseitigen Erwartungen zu kommunizieren, zu evaluieren und in ein realistisches Bild einzupassen. Die vielfältige Arbeit der Ausbilder der Unternehmen, die sich für diese Fachkräfteeintegration entscheiden, wird komplexer und interessanter. Ausbilder werden in der Zukunft einen für die Innovationskraft noch wichtigeren Stellenwert bekommen.

► **Diversity-Push durch das Personalwesen:** Die Personalverantwortlichen werden in der Zukunft mehr Verantwortung im Onboardingbereich tragen, denn nur mit einer von der gesamten Belegschaft getragenen Willkommenskultur bleiben die Fachkräfte. Auch im Rekrutierungswesen sind Personalabteilungen und die Linienmanager vermehrt gefordert, kulturell bedingte Bedürfnisse er-

kennbar zu machen und transparent abzugleichen. Der Mittelstand braucht in diesem Feld häufig Unterstützung von Experten.

Da die Führung für den Wissensaustausch heterogener Teams, wenn sie zudem virtuell arbeiten, besonders hohen Stellenwert hat, stehen verschiedene Führungsmodelle zur Disposition, die für differenzierte Formen des Wissensaustauschs gezielt eingesetzt werden müssen. Häufig sind sich Führungspersonen nicht dieser Differenzierung bewusst. Eine Bedarfsanalyse ist deshalb sinnvoll. Schlussendlich gilt es wie für jeden anderen Veränderungsprozess in Unternehmen: Er muss top-down von der Führung her initiiert und langfristig sichtbar für alle getragen werden.

Die Gastautorin Connie Voigt ist Geschäftsführerin der Interculturalcenter.com GmbH, Executive Coach für Führungskommunikation. Sie wird beim 13. Freiburger Mittelstandskongress am 11. Oktober einen Vortrag über interkulturelle Führung im digitalen Arbeitsumfeld halten. 2019 erscheint ihr drittes Buch über Strategien für virtuelle Führung von internationalen Wissensträgern.

► Mehr unter www.fr-mk.de