

# 1 – Multikulturelle Teams – und was sich dahinter verbirgt

*Multikulturelle Teams sind nicht nur ein Trend, sie sind die Zukunft – und diese Zukunft beginnt jetzt.*

Stellen Sie sich doch einmal eine Welt vor, in der jedes Teammitglied dieselben kulturellen Hintergründe, Perspektiven und Arbeitsweisen mitbringt! Eine Welt, in der es keinerlei Unterschiede in der Kommunikation, den Werten und der Arbeitsmoral gibt. Wäre das nicht ein wenig eintönig und vor allem eindimensional? Glücklicherweise leben wir heute in einer Zeit, in der die Arbeitswelt sich vielfältig präsentiert und geprägt ist von einer bunten und spannenden Mischung verschiedener Kulturen, Einstellungen und Erfahrungen. Auch wenn diese hohe Diversität nicht ohne ihre Tücken und Hürden auftritt, wie wir im Laufe dieses Buch noch näher erkennen werden.

Einer Tatsache sollten wir uns dabei jedoch von Anfang an bewusst sein: Multikulturelle Teams sind heute nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel! In einer globalisierten Wirtschaft, in der Unternehmen über Ländergrenzen hinweg operieren und Talente aus der ganzen Welt anziehen, sind multikulturelle Teams buchstäblich unverzichtbar geworden. Doch zusammen mit dieser Vielfalt tauchen meist auch zahlreiche, im Vorfeld gar nicht vorhersehbare, Herausforderungen auf. Das Phänomen des Culture Clash, wie ich diese Dynamik nenne, tritt dann mit vollster Wucht auf und kann grobe Missverständnisse, atmosphärische Probleme im Team, massive Zeitverzögerungen und sogar das gesamte Scheitern von Projekten direkt im Schlepptau haben.

## So äußert sich der »Culture Clash«

Der Begriff »Culture Clash« innerhalb stark multikulturell gefärbter Teams beschreibt die Konflikte und Missverständnisse, die aufgrund unterschiedlicher kultureller Hintergründe, Werte,

Normen und Verhaltensweisen der verschiedenen Teammitglieder entstehen. Diese Konflikte können sich auf verschiedene Aspekte der Teamarbeit negativ auswirken, wie beispielsweise:

- **Kommunikation:** Unterschiedliche Kommunikationsstile, Sprachen und nonverbale Ausdrucksweisen führen leicht zu Missverständnissen und zu ineffektiver Kommunikation, wodurch die Teammitglieder das oft stark verstörende Gefühl verspüren, nicht an einem Strang zu ziehen und sich daher in ihrer Arbeit isoliert und einsam fühlen.
- **Arbeitsweisen:** Diese verschiedenen kulturellen Einstellungen zu Hierarchie, Pünktlichkeit, Teamarbeit und Entscheidungsfindung erzeugen meist Spannungen, senken die Effizienz ganz gewaltig und führen zur Verzettelung innerhalb der Teams.
- **Werte und Normen:** Die Unterschiede in den grundlegenden Werten und sozialen Normen, wie Respekt, Höflichkeit und die Wahrung des persönlichen Raums, können zu scharfen Konflikten und allgemeinem erhöhtem Unbehagen führen.
- **Konfliktbewältigung:** Schlussendlich führen alle bisher von mir genannten Unterschiede zu immer intensiveren Konflikten, die der Lösung bedürfen. Die verschiedenen kulturellen Herangehensweisen an diese Konfliktbewältigung und Problemlösungsdynamik können rasch zu eskalierenden und nur schwer einzudämmenden Auseinandersetzungen und emotionalen Ausbrüchen innerhalb der Teams führen. Der Culture Clash hat dann voll die Kontrolle übernommen und ist nur dann wieder »einzufangen«, wenn alle Teammitglieder einen gemeinsamen Ansatz finden.

Das ist nicht einfach, aber wir sollten dabei nicht vergessen, dass dort, wo Schatten herrscht, auch immer Licht vorhanden ist. In stark multikulturell geprägten Teams kann ein solcher Culture Clash nämlich sowohl schmerzvolle Herausforderungen als auch wunderbare Chancen bieten, wir müssen sie nur wahrnehmen und entsprechend integrieren! Während all diese unterschiedlichen Perspektiven und Ansätze innerhalb Ihrer Teams zu Reibungen

führen können, bieten sie Ihnen gleichzeitig die Möglichkeit, innovative Lösungen zu entwickeln und voneinander zu lernen. Der Schlüssel zum richtigen Umgang mit einem Culture Clash liegt für mich in der Förderung von interkultureller Sensibilität, offener Kommunikation und gegenseitigem Respekt, um ein harmonisches und produktives Arbeitsumfeld zu schaffen. Darauf gehe ich in den weiteren Kapiteln dieses Buch noch intensiver ein.

### **Culture Clash – und jetzt?**

Gibt es in Ihrem Unternehmen Situationen, in denen kulturelle Missverständnisse zu Konflikten oder Unstimmigkeiten führen? Hat das Phänomen des Culture Clash eventuell bei Ihnen bereits Einzug gehalten? Und sind Sie sich dieser Tatsache schon bewusst geworden? Oder sind Sie noch der Meinung, dass die seltsame und wenig harmonische Atmosphäre, die plötzlich Ihre Büroräumlichkeiten durchzieht, temporär ist und einfach so wieder verschwinden wird?

## **Ein multikulturelles Team – was ist das eigentlich?**

Wie immer wir es drehen oder wenden, in der heutigen globalisierten Welt ist die Zusammenarbeit innerhalb multikultureller Teams zu einem nicht mehr wegzudenkenden und wichtigen Bestandteil des Arbeitslebens geworden! Sehen wir uns zum Einstieg in die Materie und zum besseren Verständnis als Erstes näher an, was sich hinter diesem Begriff überhaupt verbirgt und wie multikulturelle Teams definiert werden. Was macht sie aus? Warum sind sie so wichtig? Wie beeinflussen sie die Dynamik und den Erfolg eines Unternehmens? Und vor allem, wie können wir lernen, diese Vielfalt zu schätzen und effektiv und erfolgreich zu nutzen? Es ist dabei essenziell, zu verstehen, dass multikulturelle

Teams definitiv mehr sind als nur eine Ansammlung von Menschen mit unterschiedlichen Herkunftsidentitäten und Hintergründen. Sie sind so viel mehr und können – richtig koordiniert und eingesetzt – das Fundament für den Erfolg eines Unternehmens ausmachen. Denn sie repräsentieren in ihrer Zusammensetzung und Vielfalt eine unglaubliche Chance für Innovation und Wachstum. Die Fähigkeit, diese Teams erfolgreich zu führen und die Potenziale der kulturellen Unterschiede zu nutzen, ist zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil in der heutigen Geschäftswelt geworden. Durch das tiefe Verständnis der grundlegenden Prinzipien und der Wertschätzung verschiedener kultureller Perspektiven können Unternehmen, wenn sie dies wirklich wollen, eine harmonische und produktive Arbeitsumgebung schaffen. Denn multikulturelle Teams sind nicht nur ein vorübergehender Trend, sie sind eindeutig die Zukunft – und diese Zukunft beginnt jetzt oder hat eigentlich schon begonnen.

Multikulturelle Teams definieren sich durch ihre Zusammensetzung aus Mitgliedern, die unterschiedliche kulturelle Hintergründe mitbringen und die ein gemeinsames Ziel verfolgen. Dies kann sich auf verschiedene Aspekte der Kultur beziehen, wie beispielsweise auf Nationalität, Ethnizität, Sprache, Religion, Werte, Normen und Verhaltensweisen. Die folgenden Merkmale zeichnen multikulturelle Teams dabei vorrangig aus:

- **Vielfalt der Nationalitäten:** Die Teammitglieder stammen aus verschiedenen Ländern und bringen daher unterschiedliche nationale Kulturen und Perspektiven mit.
- **Sprachliche Vielfalt:** In multikulturellen Teams werden meist mehrere Sprachen gesprochen, was sowohl massive Herausforderungen als auch Chancen für die Kommunikation und Zusammenarbeit bietet.
- **Unterschiedliche ethnische Hintergründe:** Die Teammitglieder haben verschiedene ethnische Zugehörigkeiten, die ihre Sichtweisen, Traditionen und Herangehensweisen beeinflussen.

- **Vielfalt der Werte und Normen:** Die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe führen zu einer Vielzahl von Werten, Überzeugungen und Verhaltensnormen innerhalb eines Teams.
- **Unterschiedliche Kommunikationsstile:** Ihre Kultur beeinflusst, wie Menschen kommunizieren. In multikulturellen Teams kann dies zu völlig unterschiedlichen Kommunikationsstilen führen, von sehr direkter bis indirekter, offensiver bis zurückhaltender Kommunikation.
- **Vielfalt der Arbeitsweisen:** Kulturelle Hintergründe können und werden ebenso die Art und Weise beeinflussen, wie Menschen arbeiten, Entscheidungen treffen und vor allem auch Probleme lösen.
- **Vielfalt in der Problemlösung und Innovation:** Die verschiedenen Perspektiven und Erfahrungen der Teammitglieder können zu Beginn zu Problemen und Missverständnissen, aber langfristig zu kreativeren und innovativeren Lösungsansätzen führen.

Insgesamt können wir also festhalten, dass multikulturelle Teams eine reiche Mischung an Ideen, Perspektiven und Fähigkeiten mit sich bringen, die, wenn sie exzellent gemanagt werden, zu höherer Kreativität, Innovation und Problemlösungskompetenz führen werden. Gleichzeitig erfordert die erfolgreiche Zusammenarbeit in solchen Teams ein hohes Maß an interkultureller Sensibilität, Kommunikation und flexiblen Managementfähigkeiten. Beide Phänomene habe ich in meinem bisherigen beruflichen Alltag immer wieder kennengelernt und viel daraus lernen dürfen.

### ***Unterwegs mit dem Formel-1-Zirkus – multikulturelles Arbeiten unter Hochdruck***

Stellen Sie sich vor, Sie befinden sich mitten im pulsierenden Geschehen eines Formel-1-Events. Tausende von Gästen strömen herbei, höchste Spannung liegt in der Luft, und das Adrenalin pumpt durch Ihre Adern. Als Teil eines internationalen Eventmanagement-Teams

habe ich bei einem früheren Arbeitgeber fast jedes Wochenende genau diese Atmosphäre erlebt. Dabei hatte ich immer wieder aufs Neue die Aufgabe, mit meinem sowieso bereits sehr multikulturell aufgestellten Stammteam mit einem lokalen multikulturellen Team zusammenzuarbeiten. Was bedeutete, dass es meine Verantwortung war, das Unmögliche möglich zu machen – nämlich Menschen aus den verschiedensten Ecken der Welt mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, Sprachen und Arbeitsgewohnheiten unter einen »Arbeits-hut« zu bringen und dafür zu sorgen, dass alle wie ein gut geöltes Getriebe kooperierten. Ich erinnere mich noch lebhaft und teilweise mit äußerst gemischten Gefühlen daran, wie viele völlig unterschiedliche Kommunikationshürden wir auf unseren Reisen und speziell vor Ort vorfanden. Die unterschiedlichen sprachlichen Akzente, Ausdrucksweisen und Auffassungen, vor allem auch von Pünktlichkeit, haben oft für Verwirrung und zugegebenermaßen auch für hohe Frustration und Irritation gesorgt.

Niemals vergessen werde ich einen bestimmten Grand Prix in Mexiko, der unser Team (fast) an seine Grenzen brachte! Die Lieferung von wichtigem Equipment steckte irgendwo zwischen dem letzten Austragungsort und Mexiko fest und war nicht wie vorgesehen bereits eingetroffen, als wir als Team ankamen. Nach den ersten Momenten schierer Panik liefen wir jedoch – gemäß unseren jeweiligen Talenten und Stärken – instinktiv und automatisch zur Höchstform auf! Inmitten des absoluten Chaos brachte jeder von uns seine einzigartige Perspektive und Erfahrung ein. Cara aus Spanien behielt mit größter Umsicht das große Ganze im Blick und bewahrte Ruhe, wobei sie als spanische Muttersprachlerin auch noch einen Großteil der lokalen Kommunikation effizient übernehmen konnte. Ashley aus den Niederlanden, die bisher immer sehr zurückhaltend agiert hatte und wenig aufgefallen war, erwies sich plötzlich als cooles Organisationsgenie und löste mit größter Präzision und höchstem Fokus das brennende Problem, die Lieferung zu lokalisieren und neu in Richtung Mexiko zu dirigieren. Währenddessen hielt

Zeynep aus der Türkei mit ihrem unerschütterlichen Optimismus die Moral der Truppen hoch. Ihr motivierendes »Wir werden das gemeinsam rechtzeitig lösen, ich glaube fest daran und bete darum« hallt noch heute in mir nach. Ich selbst setzte, wie immer, wenn ich arbeite, und speziell in Krisen, auf einen strukturierten Plan, dem ich zusammen mit den restlichen Teammitgliedern akribisch folgte. Und unter vereinten Kräften gelang uns tatsächlich das vermeintlich Unmögliche! Die Lieferung traf knapp, sehr knapp vor dem Beginn des Grand Prix ein, aber wir schafften es, »against all odds« und unter Bündelung aller multikulturellen Kräfte das Event doch noch erfolgreich abzuwickeln. Lief alles so ab, wie ursprünglich geplant? Nein, natürlich nicht. Wir mussten unter Hochdruck ständig wild improvisieren, neu auftretende Hürden irgendwie überwinden und dabei bis weit über unsere Grenzen gehen. Aber das gesamte Publikum und speziell unsere Gäste merkten davon nichts, und genau das war das Ziel und die Hauptsache!

Was für ein gigantisches Learning! Am Ende dieses Grand-Prix-Wochenendes blieben für uns alle nicht nur unvergessliche Erinnerungen an eine verrückt-chaotische Teamleistung zurück, sondern auch ein neu gewonnener tiefer Respekt vor den individuellen Stärken jedes Teammitglieds. Diese gemeinsam gemeisterte Krisensituation hat uns damals als Team immens zusammengeschweißt und vor allem das Verständnis für unsere kulturellen Unterschiede gestärkt. Ich gebe zu, dass es mich als Teamleiterin bis dahin sehr oft gestört hatte, dass Zeynep sich täglich Zeit und Raum für ihr rituelles Gebet nahm, während wir anderen unter der Last unserer Aufgaben beinahe zusammenbrachen und kaum Pausen machten. In Mexiko verstand ich, wie viel Kraft und Urvertrauen sie aus ihrem gelebten Glauben zog, und betrachtete ihre Gebetspausen von da an unter einem völlig anderen, verständnisvolleren Blickwinkel. Es wurde mir auch klar, wie hoch konzentriert und stark fokussiert Ashley hinter dem Deckmantel ihres unauffälligen Auftretens arbeitete und wie sehr man sich auf sie in Krisensituationen verlassen konnte. Und wie

vorteilhaft es ist, eine Person mit dabei zu haben, die die lokale Kommunikation durch ihre Sprachkenntnisse mühelos übernehmen kann. Mein Team gab außerdem zu, dass sie meine »ewige Listen-Manie«, wie sie das unter sich nannten, inmitten der Krise zu schätzen gelernt hatten, da sie ihnen eine klare Struktur gab, an die sie sich im allgemeinen Chaos klammern konnten. Es war wie ein Wunder: Unsere wahre Magie entfaltete sich, als wir uns bewusst auf die Stärken jedes Einzelnen konzentrierten! Wir erkannten dankbar und staunend, dass es gerade die Bündelung unserer Unterschiede war, die zu innovativen Lösungen geführt hatte, die wir als homogene Gruppe niemals erreicht hätten. Die chaotischen Bedingungen in Mexiko zeigten uns, dass die wahre Stärke eines Teams nicht in der Homogenität, sondern in der Vielfalt liegt! Wir durften während dieses Events verstehen, dass kulturelle Unterschiede nicht nur Hindernisse, sondern vor allem Chancen sind – Chancen für Wachstum, Innovation und eine tiefere Verbindung zwischen den Menschen.

## Wo arbeitet man multikulturell?

Wie diese Geschichte zeigt, habe ich die große Freude und Bereicherung, aber auch die intensive Herausforderung der Multikulturalität im extrem harten Business des globalen Eventmanagements kennengelernt. Aber so weit in die Ferne zu schweifen ist definitiv nicht erforderlich, um berufliche Vielfalt kennenzulernen. Die Antwort auf die Frage, wo man multikulturell arbeitet, ist nämlich sehr einfach: im Grunde überall! Multikulturelle Teams finden wir in völlig verschiedenen Bereichen wie Wirtschaft, Bildung, Non-Profit-Organisationen, im Gesundheitswesen und vielen anderen Domänen. Diese vielfältigen Teams können sowohl lokal vor Ort innerhalb eines Unternehmens als auch virtuell agieren. Ein Beispiel für ein multikulturelles Team wäre ein internationales Unternehmen, das Mitarbeiter aus vielen verschiedenen Ländern beschäftigt. Jeder dieser Mitarbeiter bringt



die kulturellen Erfahrungen, Sprachen und Denkweisen seines Ursprungslandes mit in dieses Team ein. Man braucht nicht viel Fantasie, um sich vorzustellen, dass dieses Aufeinanderprallen der Vielfalt zu einer dynamischen und oft auch brisanten Mischung von Perspektiven und Ideen führt, die die Kreativität und Innovationskraft eines Teams fördert. Aber eben auch zu einem intensiven Culture Clash mit hochschwappenden Emotionen führen kann, wenn die unterschiedlichen Blickwinkel und Emotionen nicht entsprechend adressiert und kanalisiert werden.

Ein weiteres Beispiel multikultureller Zusammenarbeit könnte ein Forschungsprojekt an einer Universität sein, bei dem Wissenschaftler aus verschiedenen Ländern zusammenarbeiten. Jeder Forscher hat dabei zwar seinen eigenen Fachbereich und seine spezifische Expertise, jedoch können die Forscher durch den Austausch ihres spezifischen Wissens und ihrer jeweiligen – auch kulturellen – Erfahrungen gemeinsam zu völlig neuen Erkenntnissen gelangen und auf diese Weise gemeinsam ihre Forschung vorantreiben. Sie sehen bereits, die Vielfalt, die in multikulturellen Teams vorherrscht, bietet grundsätzlich eine breite Palette an Vorteilen. Zum einen ermöglicht sie eine bessere Anpassungsfähigkeit an verschiedene Märkte und Kundenbedürfnisse. Wenn das Team aus Mitgliedern besteht, die die Sprache und Kultur eines spezifischen Marktes kennen, werden sie automatisch effektiver mit Kunden kommunizieren und deren Bedürfnisse besser verstehen. Ich nenne in dem Zusammenhang gerne Unternehmen, die ihre Produkte weltweit vermarkten möchten. Nur ein wirklich multikulturelles Vertriebsteam kann die spezifischen kulturellen Unterschiede und Geschäftsgepflogenheiten in verschiedenen Ländern verstehen und sich entsprechend daran anpassen. Außerdem ist die Vielfalt in multikulturellen Teams auch dem kreativen Denken äußerst zuträglich, da alle Teammitglieder durch ihre so unterschiedliche Zusammensetzung quasi dazu gezwungen sind, ein gewisses »Out-of-the-box«-Denken zu praktizieren. So können durch den ständigen Austausch von unterschiedlichen Perspektiven und Denkweisen neue Ideen,

Lösungsansätze und Innovationen auf eine fast spielerisch leichte Art und Weise entstehen, die mit rein homogenen Teams aus ein und demselben Kulturkreis vermutlich nicht möglich gewesen wären. Ein perfektes Beispiel dafür ist für mich das bekannte Unternehmen Pixar Animation Studios. Dort arbeiten Künstler, Animatoren und Techniker aus verschiedenen Ländern zusammen, um einzigartige und erfolgreiche Animationsfilme zu produzieren. Die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe der Mitarbeiter bereichern den dortigen kreativen Prozess speziell und tragen zur Entstehung von einzigartigen, begeisternden Geschichten bei!

## Hohes multikulturelles Verständnis gefragt

Ebenso führt die Zusammenarbeit in multikulturellen Teams langfristig und vermutlich erst nach einer gewissen Phase der Adaptation zu einer erhöhten interkulturellen Kompetenz aller Teammitglieder. Indem sie eng mit Menschen aus anderen Kulturen zusammenarbeiten, lernen sie deren Sichtweisen, Werte und Traditionen immer besser kennen und dadurch verstehen. Das führt zu einem besseren Verständnis für andere Kulturen und damit zu einer größeren Offenheit gegenüber neuen Ideen und Herangehensweisen als bisher. Ein eingängiges Beispiel hierfür kann ein internationales Hilfsprojekt sein, bei dem Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern zusammenarbeiten, um Menschen in Not zu helfen. Durch die enge Zusammenarbeit mit den lokalen Gemeinschaften lernen die Teammitglieder nicht nur deren echte Bedürfnisse kennen, sondern auch ihre Kultur und angestammten Traditionen und können entsprechend interagieren. Dieses erhöhte Bewusstsein führt schlussendlich zu effektiveren, wirksameren und vor allem respektvolleren Hilfeleistungen, wovon alle Beteiligten nur profitieren können und woraus langfristig hohes multikulturelles Verständnis entstehen wird.

### **Culture Clash – und jetzt?**

Hand aufs Herz – haben Sie schon einmal in der Tiefe darüber nachgedacht, wie vielfältig die Teams sind, mit denen Sie es in Ihrer Organisation täglich zu tun haben? Wenn ja, was hat diese Diversität für Auswirkungen auf alle Arbeitsabläufe? Erleichtert sie diese oder macht sie sie schwerer und behäbiger? Und vor allem, was macht sie mit Ihnen persönlich?

## **Die Herausforderungen multikultureller Teams**

Trotz aller vorhandenen Vorteile birgt die Zusammenarbeit in multikulturellen Teams sehr oft heftige Herausforderungen. Kommunikationsprobleme aufgrund von Sprachbarrieren oder kulturellen Unterschieden verlangsamen wichtige Prozesse oder bringen sie total zum Erliegen. Die daraus entstehenden Missverständnisse und Konflikte führen zu zunehmenden Spannungen im Team, und der Culture Clash rückt in bedrohliche Nähe! Auf die speziellen Hürden und Herausforderungen der Diversität gehe ich im nächsten Kapitel noch spezifisch ein. Grundsätzlich gilt: Alle diese Herausforderungen können durch eine offene und respektvolle Kommunikation sowie durch den Aufbau interkultureller Kompetenz überwunden werden. Um das volle Potenzial multikultureller Teams auszuschöpfen, ist es dabei vor allem wichtig, eine inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen, in der alle Teammitglieder sich frei und aufgerufen fühlen, ihre Ideen und Perspektiven jederzeit vorzuschlagen und einzubringen. Ich finde es immer wieder faszinierend, wie in den Wirren unserer globalisierten Welt multikulturelle Teams mehr und mehr in den

Mittelpunkt eines faszinierenden Phänomens rücken. Multikulturelle Teams erzählen bunt gemischte Geschichten von Kontrasten, von Spannungen und Herausforderungen, aber auch von Potenzialen und hoher Kreativität. Doch bevor wir uns in die Tiefen dieser faszinierenden Dynamik begeben, lassen Sie uns doch einen Blick auf den Ursprung und die Zusammensetzung multikultureller Teams werfen.

## So entstehen multikulturelle Teams

In einer Zeit, in der die Welt zunehmend miteinander verflochten ist und die Grenzen zwischen Nationen und Kulturen mehr und mehr verschwimmen, ist das Thema multikulturelle Teams relevanter denn je. Stellen Sie sich vor, Sie betreten einen Raum, in dem sich eine Gruppe von Individuen völlig unterschiedlichster Herkunft und Sprache aufhält, die außerdem teilweise auch noch einem anderen Glauben anhängen und unterschiedliche Traditionen leben. Dieses vielfältige Team ist aber keine zufällige Ansammlung von Personen, sondern das Ergebnis eines sorgfältigen Auswahlprozesses, der in der modernen Arbeitswelt und in HR-Kreisen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Die Entstehung solcher Teams ist sehr oft das Produkt einer globalen Verschiebung in der Arbeitskultur. Unternehmen expandieren über traditionelle Grenzen hinweg und suchen nach neuen Märkten, Talenten und Ressourcen. In diesem Streben nach Vielfalt und Innovation stellen wir HR-Beauftragten im Rahmen unserer strategischen Entscheidungen unsere Teams heute sehr oft bewusst divers zusammen, um das oft gigantische Potenzial dieser Vielfalt proaktiv zu entfachen. Doch Achtung, die Realität multikultureller Teams ist sehr viel komplexer als eine bloße Zusammenmischung unterschiedlicher Nationalitäten! Multikulturelle Teams setzen sich aus einem reichen Geflecht von Identitäten, Erfahrungen und Perspektiven zusammen. Es sind nicht nur die offensichtlichen Unterschiede wie Sprache oder Hautfarbe, die hier eine Rolle

spielen, sondern auch sehr viel subtilere kulturelle Nuancen, die leider oft unbemerkt bleiben. Die Demografie dieser Teams spiegelt die Vielfalt der Welt wider und schafft gleichzeitig ein Abbild der globalen Herausforderungen und Chancen, mit denen wir konfrontiert sind. Das Zusammentreffen verschiedener Kulturen birgt jedoch auch eine dunkle Seite. In den Anfängen solcher Teams können Konflikte und Missverständnisse auftreten, die auf tief verwurzelten, kulturellen Unterschieden beruhen. Es sind genau diese Momente der heftigen Reibung, die oft als Katalysator für Wachstum und Verständnis dienen können, aber gleichzeitig auch das negative Potenzial haben, ein Team zu zerreißen, bevor es überhaupt die Chance hatte, zu gedeihen. Culture Clash, wie er leibt und lebt!

## Ab wann ist ein Team tatsächlich interkulturell?

Ab welcher Art und Weise der Zusammensetzung können wir von wahrhaftig interkulturellen Teams sprechen? Die Antwort auf diese Frage ist nicht so ganz einfach, denn die Grenzen zwischen den verschiedenen Kulturen zeigen sich eher fließend und subjektiv. Ein wirklich multikulturell zusammengestelltes Team zeichnet sich durch eine Vielzahl von Merkmalen aus, die über die bloße Anwesenheit von Mitgliedern aus verschiedenen Ländern weit hinausgehen.

- **Vielfalt der Herkunftsländer:** Die Teammitglieder stammen aus unterschiedlichen Ländern und Kulturen, was eine breite Palette an kulturellen Perspektiven und Erfahrungen mit sich bringt.
- **Sprachliche Vielfalt:** Das Team umfasst Mitglieder, die verschiedene Muttersprachen sprechen. Häufig wird zwar eine gemeinsame Arbeitssprache verwendet, aber die gebotene und vorhandene Vielfalt der Sprachen bereichert die Kommunikation und das Verständnis füreinander ungemein.

- **Kulturelle Vielfalt:** Die Teammitglieder bringen verschiedene kulturelle Hintergründe, Werte, Normen und Traditionen mit ein. Diese Vielfalt zeigt sich in den unterschiedlichen Arbeitsweisen, Entscheidungsprozessen und vor allem in der Problemlösung.
- **Vielfältige Arbeitsstile und Perspektiven:** Diese unterschiedlichen kulturellen Hintergründe führen zu verschiedenartigen Ansätzen in Bezug auf Teamarbeit, Führung, Konfliktlösung und Innovationsstrategien.
- **Inklusion und Gleichberechtigung:** Ein wirklich multikulturelles Team fördert die Inklusion aller Mitglieder, unabhängig von ihrem kulturellen Hintergrund. Es werden bewusste Anstrengungen unternommen, um sicherzustellen, dass alle Stimmen gehört werden und dass jede Person sich wertgeschätzt und respektiert fühlt.
- **Offene Kommunikation:** Es gibt einen steten offenen und respektvollen Austausch von Ideen und Meinungen. Die vorhandenen Unterschiede werden als Stärken betrachtet, und es wird im Team aktiv daran gearbeitet, kulturelle Missverständnisse zu vermeiden und zu klären.
- **Interkulturelle Kompetenz:** Die Teammitglieder verfügen über ein hohes Maß an interkultureller Sensibilität und Kompetenz. Sie sind sich der vorliegenden kulturellen Unterschiede bewusst und wissen, wie sie diese Unterschiede konstruktiv nutzen können.
- **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** Ein multikulturelles Team zeigt idealerweise Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in Bezug auf Arbeitsweisen, Zeitpläne und Kommunikationsmethoden, um den Bedürfnissen und Erwartungen aller Teammitglieder gerecht zu werden.
- **Gemeinsame Ziele und Werte:** Trotz der kulturellen Unterschiede teilt das Team gemeinsame Ziele und Werte, die als verbindende Elemente dienen und die Zusammenarbeit verbessern und stärken.
- **Lernbereitschaft:** Die Teammitglieder sind offen für kontinuierliches Lernen und Wachstum, sowohl in Bezug auf fachliche Fähigkeiten als auch auf ihre kulturelle Kompetenz.

Diese Kriterien sind speziell bedeutsam, um langfristig sicherzustellen, dass ein multikulturelles Team nicht einfach nur aus einer Gruppe von Menschen aus verschiedenen Ländern besteht, sondern die Stärken und Vorteile der kulturellen Vielfalt aktiv nutzt und integriert, um eine effektive und harmonische Zusammenarbeit zu gewährleisten. Gleichzeitig muss uns aber auch klar sein, dass die genannten Voraussetzungen das absolute Ideal betreffend die Zusammensetzung und die DNA multikultureller Teams darstellen. Um an den Punkt zu kommen, an dem alle diese Kriterien innerhalb eines Teams tatsächlich gegeben sind, bedarf es eines langen und meist auch mühsamen Anpassungsprozesses, der sich jedoch definitiv lohnt!

Die Zusammensetzung multikultureller Teams ist dabei oft das Ergebnis einer bewussten Entscheidung seitens der Organisation oder des Projektleiters, der die Vorteile der Vielfalt erkennt und nutzen möchte. Die Entstehung solcher Teams kann auf verschiedene Weise erfolgen. Manchmal werden sie gezielt zusammengestellt, um spezifischen Herausforderungen entgegenzutreten, die eine Vielfalt an Perspektiven erfordern. In anderen Fällen entstehen sie organisch, wenn Mitarbeiter mit unterschiedlichen Hintergründen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten oder in einem bestimmten Bereich zusammenarbeiten. Was auch immer der Ursprung sein mag, multikulturelle Teams sind stets Orte intensiver interkultureller Interaktionen.

Die Mitglieder sind dazu aufgerufen, sich mit den kulturellen Unterschieden ihrer Kollegen proaktiv auseinanderzusetzen, ihre Kommunikationsstile anzupassen, mögliche Missverständnisse so schnell wie möglich zu klären und eine generelle kulturelle Sensibilität zu entwickeln. Dies erfordert ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz und Offenheit von allen Beteiligten. Es geht im Grunde darum, eine Umgebung zu schaffen, in der jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter – unabhängig von ihrer Herkunft oder Identität – höchst erfolgreich sein kann. Wie Sie sehen, sind all diese Themen extrem komplex und erfordern von Seiten der Unternehmensführung ein hohes Maß an Sensibilität und Führungskompetenz, um diese

Herausforderungen zu bewältigen und das volle Potenzial der Vielfalt der Organisation auszuschöpfen.

## Ein visionärer Unternehmer aus den USA

Sehen wir uns als Beispiel für die Entstehung eines multikulturellen Teams die Gründung eines Technologieunternehmens an, das sich auf künstliche Intelligenz spezialisiert. Angenommen, ein visionärer Unternehmer aus den USA mit chinesischen Wurzeln, der in Europa studiert hat, gründet ein Start-up in Berlin. Er selbst bringt eine Mischung aus amerikanischer Geschäftskultur, chinesischer Arbeitsethik und europäischem Innovationsgeist mit sich. Um sein Team zusammenzustellen, sucht er gezielt nach Talenten aus der ganzen Welt. Er rekrutiert einen erfahrenen Programmierer aus Indien, der Expertise in maschinellem Lernen mitbringt, sowie einen Designer aus Brasilien, der für seine kreative Herangehensweise bekannt ist. Zudem schließt sich ein Vertriebsspezialist aus Frankreich dem Team an, der durch seine langjährige Erfahrung im Umgang mit Kunden aus verschiedenen Kulturen wertvolle Einblicke in die verschiedenen Märkte liefert. Während der Zusammenarbeit stoßen die Teammitglieder aufgrund ihrer hohen kulturellen Unterschiede auf viele verschiedene Herausforderungen. Der amerikanische Gründer bevorzugt eine direkte Kommunikation und schnelle Entscheidungsprozesse, während der indische Programmierer es gewohnt ist, hierarchisch zu arbeiten und auf formelle Autorität zu achten. Der brasilianische Designer hingegen legt Wert auf kreative Freiheit und informelle Arbeitsstrukturen, während der französische Vertriebsspezialist großen Wert auf Etikette und persönliche Beziehungen legt. Trotz dieser Unterschiede gelingt es dem Team, durch offene Kommunikation, gegenseitigen Respekt und die Bereitschaft, voneinander zu lernen, effektiv zusammenzuarbeiten. Sie entwickeln innovative Lösungen, die von ihrer Vielfalt und ihrem breiten Erfahrungsschatz profitieren. Durch ihre bewusste



Zusammenarbeit und die wirksame Bündelung ihrer Stärken schaffen sie es, erfolgreich und nachhaltig auf den globalen Märkten zu agieren und einen bedeutenden Beitrag zur Entwicklung künstlicher Intelligenz zu leisten. Dieses Beispiel zeigt, wie ich finde, besonders eingängig und deutlich, wie multikulturelle Teams wachsen und gedeihen können und wie sie durch ihre Vielfalt und interkulturelle Zusammenarbeit nach der Überwindung ihrer kulturellen Unterschiede sehr rasch sehr erfolgreich werden können.

## Wie multikulturell sind multikulturelle Teams?

Die Anzahl der verschiedenen Nationalitäten, die in einem multikulturellen Team vertreten sein können, ist variabel und hängt von verschiedenen Faktoren ab, einschließlich der Größe des Teams, der Branche, in der es tätig ist, und der geografischen Lage des Unternehmens oder der Organisation. In einigen Fällen werden multikulturelle Teams Vertreter aus nur zwei oder drei verschiedenen Nationen haben, während in anderen Fällen Teams eine viel breitere Palette von unterschiedlichen Nationalitäten umfassen können. Grundsätzlich können multikulturelle Teams so gestaltet sein, dass sie eine Vielzahl von Nationalitäten und ethnischen Hintergründen widerspiegeln, um eine breite Facette von Perspektiven und Erfahrungen einzubringen. In einem globalen Unternehmen könnten beispielsweise Teams Vertreter aus Ländern der ganzen Welt haben, darunter die USA, China, Indien, Deutschland, Brasilien, Australien und Nigeria. In einem kleineren Unternehmen in einem kulturell vielfältigen urbanen Zentrum könnten Teams Vertreter aus verschiedenen europäischen Ländern sowie aus Asien, Afrika und dem Nahen Osten umfassen. Es ist mir dabei wichtig anzumerken, dass die Vielfalt der Nationalitäten in einem multikulturellen Team nicht allein ausschlaggebend ist. Auch andere Formen der Vielfalt, wie ethnische Zugehörigkeit, Sprache, Religion, Geschlecht und der soziale

Hintergrund, tragen dazu bei, dass ein Team wirklich multikulturell ist. Letztendlich ist es ja das Ziel eines multikulturellen Teams, nicht nur eine bestimmte Anzahl von Nationalitäten zu repräsentieren, sondern eine breite Vielfalt an Perspektiven und Erfahrungen zu integrieren, um Innovation und Leistungsfähigkeit zu fördern. In einem multikulturellen Team können die unterschiedlichen Nationalitäten eine reiche Vielfalt an Perspektiven und Fähigkeiten einbringen. Zum Beispiel könnte ein Teammitglied aus Japan eine starke Affinität zur Technologie haben und innovative Lösungen für technische Probleme entwickeln, während ein Kollege aus Brasilien ein Talent für kreatives Denken und Design mitbringt. Ein Mitglied aus Südafrika könnte wiederum eine ausgeprägte interkulturelle Sensibilität haben und dazu beitragen, die Missverständnisse zwischen Teammitgliedern zu klären und eine harmonische Kommunikationskultur einzuführen, die dazu einlädt, sich über neue Ideen frei auszutauschen, ohne Angst vor Vorurteilen oder gar Diskriminierung zu haben. Dies schafft eine Umgebung, in der Kreativität und Innovation gedeihen können, und ermöglicht es dem Unternehmen, sein volles Potenzial auszuschöpfen. Letztendlich zeigt die Vielfalt der Nationalitäten in einem multikulturellen Team, dass die Stärke eines Teams nicht in der Uniformität, sondern in der Vielfalt seiner Mitglieder liegt.

Indem sie die verschiedenen kulturellen Hintergründe, Erfahrungen und Fähigkeiten bündeln, können multikulturelle Teams auf diese Weise zu einer unverzichtbaren Quelle für Resilienz, Wachstum, Innovation und Erfolg werden. Damit diese Quelle jedoch ungehindert und freudvoll sprudeln kann, gilt es, alle eventuellen Hürden und Herausforderungen der Diversität rechtzeitig zu erkennen und geschickt zu adressieren.

**Multikulti-Resilienzcheck:**

- Multikulturelle Teams sind heute nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel.
- Der Begriff »Culture Clash« beschreibt die möglichen Konflikte und Missverständnisse, die aufgrund unterschiedlicher kultureller Hintergründe, Werte, Normen und Verhaltensweisen der Teammitglieder entstehen können.
- Diese kulturellen Unterschiede sind nicht nur als unliebsame Hindernisse zu betrachten, sondern vor allem auch als Chancen zur Weiterentwicklung anzusehen!
- Sobald multikulturelle Teams ihre speziellen Herausforderungen erkennen und annehmen, können sie ihr volles, vielfältiges Potenzial entfalten und zu einer treibenden Kraft für den Erfolg in einer zunehmend globalisierten Welt werden.
- Niemals vergessen: Vielfalt macht stark!

