

Learning Bundles von managerSeminare

Worum geht's? Sich selbst empowern, Mitarbeitende empowern – mit den Handouts von managerSeminare bauen Sie wesentliche Basiskompetenzen als Führungskraft und Teammitglied aus: selbstgesteuert, eigenverantwortlich, agil.

Was? Die monatlich erweiterte Bundle-Reihe bietet interaktive PDFs mit jeweils sechs Selbstlern-Modulen zu einem typischen Kompetenz-Aspekt. Die Inhalte sind in Abfolge und Didaktik standardisiert. Sie bieten jeweils lerngerechte Selbstreflexionen, Inputs, Beispiele und einen Abschluss-Check.

Für wen? Die Module eignen sich als Handouts für Selbstlerner und deren Teams. Als Weiterbildungsprofi/Multiplikatorin dürfen Sie die PDF-Inhalte im Rahmen Ihrer Schulungsaktivitäten an bis zu 100 Personen weitergeben. Damit gelten die Bundles auch als perfekte Mobile-Learning-Bausteine für Trainingsprofis.

Mitglieder von managerSeminare erhalten Sonderpreise auf alle Bundles.



Alle Bundles kennenlernen

www.managerseminare.de/LeadershipMedien/LearningBundles





TEAMWORK

Arbeiten in internationalen Teams

In interkulturellen Teams arbeiten

Learning Bundle mit 6 Units

Learning Bundle

In interkulturellen Teams arbeiten

© 2024 managerSeminare Verlags GmbH

Endenicher Str. 41, D-53115 Bonn

Tel: 0228-977910

info@managerseminare.de

www.managerseminare.de

Nutzungslizenz

Mit dem Bezug dieses Learning Bundles haben Sie eine Lizenz für den Gebrauch der Inhalte auf eigenen Endgeräten erworben. Außerdem dürfen Sie die Inhalte bis zu maximal 100 Personen inner- oder außerhalb Ihrer Organisation zugänglich machen. Für eine Zugänglichmachung an mehr als 100 Personen können Sie beim Verlag eine Multi-User-Lizenz erwerben. Die Inhalte dürfen nicht verkauft oder abgewandelt werden.

PDF-ISBN: 978-3-98856-361-3

Autor: Dr. Rolf Meier

Herausgeber der Learning Units: **managerSeminare** Verlags GmbH

Coverfoto: istockphoto 1187643084

Intro

In vielen Bereichen zeichnet sich schon jetzt ein Fachkräftemangel ab, der in spätestens zehn Jahren extreme Ausmaße annehmen wird. Arbeitgeber können es sich auch deshalb nicht mehr leisten, bestimmte Bevölkerungsgruppen oder ausländische Bewerber:innen als Mitarbeitende auszugrenzen. Was bei vielen internationalen Unternehmen Usus ist, nämlich die Arbeit in Gruppen aus verschiedenen Kulturen und Ländern, wird so auch national zum Standard werden.

Zwangsläufig wird die Zusammenarbeit in Gruppen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund zunehmen.

Dazu müssen Sie nicht einmal in einer internationalen Organisation arbeiten. Denn es gibt auch viele Bundesbürger, die einen Migrationshintergrund haben. 16 Millionen Menschen haben in Deutschland einen solchen Migrationshintergrund, Tendenz steigend. Es wird geschätzt, dass es im Jahre 2050 noch etwa 70 Millionen Bundesbürger:innen geben wird, die Hälfte davon wird dann eine Migrationsgeschichte haben.

Deshalb wird immer wichtiger, Probleme aufgrund unterschiedlicher Werte und Einstellungen zu lösen. Teams könnten von Mitarbeitenden profitieren, die wegen ihrer Herkunft oder ihrer Religion ein Problem von einer anderen Seite beleuchten und dadurch zu kreativen Lösungen kommen.

Dadurch werden Entscheidungen fundierter. Dies gilt erst recht, wenn von der Entscheidung Kunden und andere Personengruppen betroffen sind, die ebenfalls einen unterschiedlichen kulturellen Hintergrund haben.

Doch das ist nur eine Seite der Medaille und wahrscheinlich nicht die wichtigere. Denn es gibt die große Chance, die Vorteile zu nutzen, die durch eine vielfältige Belegschaft und eine Zusammenarbeit über Ländergrenzen hinweg entstehen.

Das schafft Chancengleichheit und setzt Potenziale frei. Mitarbeitende unterschiedlicher ethnischen Gruppen und mit unterschiedlichem Migrationshintergrund – von den Unterschieden können und sollten Organisationen profitieren. Es geht darum, die Unterschiedlichkeit und Vielfalt von Mitarbeitenden als Bereicherung in der Zusammenarbeit zu begreifen.

Erfahren Sie,

- wie Sie kulturelle Unterschiede als Chance nutzen,
- wie Sie interkulturelle Zusammenarbeit nachhaltig unterstützen,
- wie Sie die Zusammenarbeit im internationalen Kontext verbessern,
- wie Sie für eine gute Zusammenarbeit sorgen,
- wie Sie in interkulturellen Teams ein Wir-Gefühl aufbauen und
- eine gemeinsame Lernkultur etablieren.

Die folgenden sechs Learning Units unterstützen Sie auf dem Weg,
In interkulturellen Teams zu arbeiten.

- **Unit 1: Kulturelle Unterschiede verstehen**
- **Unit 2: Eigenes Verhalten reflektieren**
- **Unit 3: Für Unterschiede sensibilisieren**
- **Unit 4: Zusammenarbeit organisieren**
- **Unit 5: Kommunikation sichern**
- **Unit 6: Sich in fremden Kulturen bewegen**

Kulturelle Unterschiede verstehen

Die vielfältigen Denk- und Verhaltensweisen der Menschen zeigen die Diversität der Kulturen. Sie entstehen aus verschiedenen Werten, Normen und Regeln. Ihr Verständnis hilft, Missverständnisse zu vermeiden und von unterschiedlichen Perspektiven zu profitieren.

Jeder Mensch ist in einer bestimmten Kultur verhaftet.

BEI DEM THEMA GEHT ES UM DIE FRAGEN:



- Worin bestehen interkulturelle Unterschiede?
- Was macht eine bestimmte Kultur aus?
- Warum spielt unsere Wahrnehmung bei interkulturellen Kontakten eine wichtige Rolle?



Welche Erfahrungen haben Sie mit Teams gemacht, deren Mitglieder aus unterschiedlichen Ländern kamen?

Was hat gut funktioniert? Wo gab es schon einmal Schwierigkeiten?

Keywords

Ablehnung Ansehen Cross-Race Effekt Diskriminierung Familie Fremdheit Respekt
Gefälligkeiten Geschenk In-Group-Advantage Kritik Kulturkreise Nähe und Distanz
soziale Wahrnehmung Stereotype Stereotypisierung Vorurteile Vorurteilsbildung Zeit

Beachten Sie kulturelle Unterschiede

Jeder Mensch hat seine eigene Geschichte, sein eigenes Leben, und daher auch – in größerem oder kleinerem Maße – seine eigene „Kultur“, seine kulturelle Zugehörigkeit oder kulturelle Identität. Im zwischenmenschlichen Umgang betrifft dies natürlich Menschen aus anderen Kulturkreisen, Kontinenten oder Ländern, aber ebenso aus anderen Unternehmen, mit dem anderen Geschlecht oder mit Minderheiten. Eine Kultur lässt sich mit einer Zwiebel vergleichen.



Den Kern einer Kultur bilden Grundwerte und existentielle Fragen wie Religion und Philosophie. Darauf bauen Normen der Gesellschaft und Einstellungen zu bestimmten Dingen auf. Schließlich zeichnet sich eine Kultur durch bestimmte kulturelle Produkte aus, etwa Sprache, Kultur, Architektur, Kleidung, Essgewohnheiten, aber auch Umgangsformen, Körpersprache und Wortwahl.

Jede Kultur ist einmalig, jede Kultur ist über viele Generationen hinweg entstanden. Viele Länder haben eine eigene, ausgeprägte Kultur, vieles ist uns fremd.

Unterschiede in den Wertvorstellungen und im Verhalten sind nicht nur vorhanden, wenn man mit asiatischen, afrikanischen oder südamerikanischen Kollegen und Kolleginnen zusammenarbeitet. Deren Kulturen sind uns meist fremd, auch wenn durch den zunehmenden Austausch das Verständnis zunimmt. Was vielen nicht bewusst ist: Selbst Menschen aus den Niederlanden, Frankreich oder den Vereinigten Staaten von Amerika können unterschiedliche Werte und Gewohnheiten haben.



Viele DDR-Bürger und -Bürgerinnen hatten Schwierigkeiten, sich an die Gepflogenheiten in der BRD zu gewöhnen. Bei manchen von ihnen nahm der Prozess lange Zeit in Anspruch.

Andere Kulturkreise, andere Besonderheiten und andere Anlässe führen zu Irritationen. Hier sind von Ihnen und Ihrem Team drei unterschiedliche Kompetenzen gefragt.



Welche unterschiedlichen Kompetenzen könnten dies sein?

Dazu gehört:

1. Erstens müssen die Teammitglieder kulturspezifisches Wissen haben, um sich souverän verhalten zu können.
2. Zweitens müssen sie lernen, Unterschiede wahrzunehmen.
3. Drittens muss die Bereitschaft vorhanden sein, sich auf die Kultur einzulassen.

Kulturen unterscheiden sich vor allem durch die Art, wie Menschen denken und sich verhalten.

– Kollektivismus gegenüber Individualismus

In individualistisch orientierten Kulturen steht das eigene Wohl im Mittelpunkt. Die Einstellung ist häufig materialistisch. Die Bindung zu anderen Menschen ist locker, zumindest außerhalb der Familie. Es geht darum, eigene Interessen durchzudrücken oder zumindest zu wahren.

In kollektivistisch geprägten Kulturen ordnet sich das einzelne Individuum der Gemeinschaft unter. Man geht respektvoll miteinander um, die Beziehung ist auf Harmonie ausgerichtet. Kollektiv geprägte Menschen neigen dazu, Entscheidung von Autoritäten nicht in Frage zu stellen, sondern möglichst zu übernehmen.

Die Kommunikation in individualistisch orientierten Kulturen ist ehrlich, offen, authentisch, klar und direkt, in kollektivistisch geprägten Kulturen eher höflich, vorsichtig, indirekt.



In welchen Ländern herrschen diese Kulturen vor?

Individualistisch orientierte Kulturen finden sich in Europa und in Nordamerika, kollektivistisch geprägten Kulturen vor allem in Asien.

– Sachlich und affektiv geprägte Kulturen

Bei sachlich geprägten Kulturen ist das Auftreten eher kühl und sachlich. Gefühle gehören eher zu den persönlichen Angelegenheiten. Selbstbeherrschung steht im Mittelpunkt. Der Verstand soll die Kontrolle über die Gefühle halten.

Affektiv geprägte Kulturen lassen deutlich mehr Emotionen zu. Körperkontakt ist an der Tagesordnung, ein starkes Mienenspiel und eine starke Betonung von Wörtern sind die Regel.

Der sachliche Ausdruckstil herrscht bei Nordeuropäern und Ostasien vor, der affektive findet sich etwa in der Türkei, in Arabien, aber auch in Afrika und Lateinamerika.

– Pushing gegenüber Pulling

Beim Pushing geht es darum, andere Menschen zu überzeugen, Fakten zu präsentieren und sich als Sachverständige darzustellen.

Beim Pulling liegt der Focus darauf, Missverständnisse zu vermeiden, gemeinsame Interessen zu berücksichtigen, Ziele zu klären und Vertrauen zu schenken.

Es gibt zwei zusätzliche Tendenzen, die die interkulturelle Zusammenarbeit mitprägen:

1. Cross-Race Effekt

Menschen innerhalb einer Kultur können Emotionen von einem Gruppenmitglied besser wahrnehmen als Außenstehende. Der Grund dafür liegt in unterschiedlichen Formen des körpersprachlichen Ausdrucks eines Kulturkreises. Werden diese mimischen Besonderheiten des anderen Kulturkreises nicht bedacht, stellt sich schnell das Gefühl ein, das Gesicht und die Gestik nicht „lesen“ zu können.



2. In-Group-Advantage

Menschen, die einem Kulturkreis oder auch nur einer bestimmten Gruppe angehören, beurteilen Mitglieder ihrer Gruppe positiver als andere Menschen. Damit grenzt man sich von anderen Gruppen ab. Schon kleine Dinge wie das gleiche Geburtsland oder der gleiche Wohnort, aber auch gleiche Vorlieben können diesen Effekt auslösen.

Menschen fühlen sich in homogenen Gruppen eher zugehörig, akzeptiert und sicher.

- Gruppen haben identitätsstiftende Bedeutung für Menschen.
- Gruppen entwickeln und vermitteln Normen und damit ein Wertesystem.
- Sie teilen Überzeugungen, Erfahrungen, Kommunikations- und Verhaltensmuster miteinander.

Gruppen grenzen sich allerdings auch gerne gegenüber anderen Gruppen ab.



Worin liegt der Grund?

Damit sichern sie den inneren Zusammenhalt der Gruppe. Andersartigkeit, Fremdheit löst auf emotionaler Ebene Berührungängste und Ablehnung aus. Die Folge können Vorurteilsbildung, Diskriminierung und Stereotypisierung sein, die wiederum zur Abgrenzung bis hin zum gegenseitigen Ignorieren führen kann.

Unterschiedliche Faktoren haben unterschiedliche Bedeutungen in unterschiedlichen Kulturkreisen:

- Familie

Die Familie hat in vielen Ländern eine besondere Bedeutung, die Familienbande sind stark. Den Eltern gebührt Ehre, ein „Abschieben“ ins Altersheim käme nicht in Frage. Die Kinder sind für die Eltern ein und alles, zu Verwandten bestehen innige Beziehungen, man unterstützt sich gegenseitig. Der Begriff „Vetternwirtschaft“ weist darauf hin, wenn man ihn positiv sieht.



Lern-Check

1. Was ist die Besonderheit kollektivistisch geprägter Kulturen?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Der gemeinsame Erfolg steht im Mittelpunkt. | <input type="checkbox"/> Die Harmonie im Umgang miteinander hat einen hohen Wert. |
| <input type="checkbox"/> Das einzelne Individuum ordnet sich der Gemeinschaft unter. | <input type="checkbox"/> Bei Entscheidungen wird stets eine Lösung angestrebt, hinter der alle stehen. |

2. Was versteht man unter dem Cross-Race-Effekt?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Menschen innerhalb einer Kultur können leichter bewerten, ob eine Person zum gleichen Kulturkreis gehört. | <input type="checkbox"/> Menschen innerhalb einer Kultur können Emotionen von einem Gruppenmitglied besser wahrnehmen als Außenstehende. |
| <input type="checkbox"/> Menschen innerhalb einer Kultur können leichter bewerten, ob eine Person zu einem ähnlichen Kulturkreis gehört. | <input type="checkbox"/> Menschen innerhalb einer Kultur können verbale Aussagen von einem Gruppenmitglied besser wahrnehmen als Außenstehende. |

3. In welchen sieben Punkten unterscheiden sich Kulturkreise vornehmlich?

4. Wodurch wird unsere soziale Wahrnehmung beeinflusst?

Richtige Antwort = Falsche Antwort =

Lern-Check Formular löschen