

Führung im interkulturellen Kontext | 6

Hier erfahren Sie mehr zum Thema:

Mühlán, Interkulturelle Kompetenz - Menschen aus anderen Kulturen besser verstehen.
[Album 5500](#) (3 Vorträge)

Ablauf von Teamtreffen und die Erwartungen an den Führungsstil

Zum Abschluss der Serie „Führung im interkulturellen Kontext“ noch ein ganz wichtiges Thema: Der *Ablauf von Teamtreffen* und die *Erwartungen an den Führungsstil*. Je nachdem aus welcher Kultur die einzelnen Mitarbeiter kommen, sind die Erfahrungen und die Erwartungen unterschiedlich. Die Akzeptanz von Autoritätsstrukturen kann von Kultur zu Kultur gewaltig variieren. Das alles unter einen Hut zu bringen und einen Führungsstil zu finden, dem sich alle Teammitglieder gern einordnen können, ist wiederum eine Kunstfertigkeit.

Ablauf von Teamtreffen

Was für ein Leitungstyp bist du? Liebst du es, ein Treffen pünktlich zu beginnen und die Themen sachlich und direkt durchzugehen? Die Tagesordnung, die Punkt für Punkt abgearbeitet wird, gibt dir dabei Sicherheit und Struktur? Persönliches hat bei so einem Treffen kaum einen Platz? Dann bist du jemand, wie er in anderen Kulturen als typisch Deutsch beschrieben wird: pünktlich, diszipliniert, sachlich, unflexible und auf Sicherheit fixiert.

Da laufen Teamtreffen in anderen Ländern ganz anders ab. In Japan, zum Beispiel, geht es zwar ähnlich förmlich zu, denn da gibt der Senior das Zeichen zum Start des meetings, jedoch sind nicht nur sachliche, sondern auch persönliche Themen bei den Gesprächen wichtig. In arabischen Ländern hat man ein - in unseren Augen - sehr lockeres Zeitverständnis. Kommt ein Araber zu spät, zeigt er kaum ein Schuldbewusstsein. Je höher er in der Hierarchie steht, desto später darf er kommen. In Frankreich ist eine Aufwärmphase von bis zu fünfzehn Minuten üblich, in der über persönliche Belange geplaudert wird - und dann kommt man zur Sache.

Jetzt mal dir einmal vor Augen, aus welchen unterschiedlichen Kulturen deine Teammitglieder kommen und was sie wohl von zu Hause gewohnt sind. Je interkultureller dein Team ist, desto lockerer solltest du wohl werden und den Gewohnheiten deiner Mitarbeiter entgegenkommen.

Erwartungen an Führungsverhalten

Im interkulturellen Vergleich kann man drei Führungsstile beobachten: den kooperativ-partnerschaftlichen Führungsstil, den autoritären Führungsstil und den sogenannten paternalistischen Führungsstil.

Der kooperativ, partnerschaftliche Führungsstil

Deutsche Mitarbeiter - insbesondere die jüngeren - bevorzugen beratende Entscheidungsformen, in die sie einbezogen werden. Ziele werden gemeinsam formuliert, oftmals nach kontroversen Debatten, in denen die Position des Leiters durchaus in Frage gestellt werden darf. Alles hilft der Lösungssuche und fördert den Teamgeist. Einzelentscheidungen sind gewünscht und Eigenverantwortung in den entsprechenden Kompetenzbereichen soll wahrgenommen werden.

Dieser kooperative Führungsstil findet sich in vielen technologisch hochentwickelten Ländern, wie z.B. in Amerika, Großbritannien, in den skandinavischen Ländern und zunehmend auch in Deutschland.

Der autoritäre Führungsstil

Dieser Führungsstil zeichnet sich aus durch ein hochgradig sachliches Interesse an der Aufgabenführung und einer starken Zentralisierung von Entscheidungen. Anordnungen werden von oben nach unten weitergeleitet - das sogenannte „Top-Down Prinzip“ - und die Arbeitsbeziehung wird rein sachlich gepflegt. Der Chef trägt die alleinige Verantwortung; die Mitarbeiter sind Befehlsempfänger und denken in der Regel nicht mit. Privatleben und Berufsleben sind strikt getrennt. Dieser Stil herrschte in der Vergangenheit auch in Deutschland vor.

Der paternalistische Führungsstil

Dieser Führungsstil kann leicht mit dem autoritären Führungsstil verwechselt werden, da er auch starke dominante Züge aufweist. Doch der entscheidende Unterschied besteht darin, dass dieser Stil auch fürsorgliche, väterliche Züge beinhaltet. Das spiegelt das lateinische Wort „pater = Vater“ wider. Bei dieser Führungsform wird väterliche Autorität erwartet. Diesen Führungsstil finden wir in vielen kollektivistischen Kulturen: In der arabischen Welt, in asiatischen Ländern wie Indien, Thailand, China, Japan und auch in Osteuropa.

In der russische Kultur, zum Beispiel, erwartet man von den geschichtlichen Wurzeln her von den Führungspersonen einen dominanten Stil. Der westliche Stil wird dort eher als weichlich betrachtet. Im Unterschied zum autoritären Führungsstil nehmen jedoch diese Führungspersönlichkeiten auch auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter Rücksicht, manchmal nehmen sie sogar eine Art Vaterrolle wahr. Sie kennen die familiären Verhältnisse ihrer Mitarbeiter und werden sogar in der Not um Hilfe gebeten. Privatleben und Berufsleben sind hier nicht getrennt. Die gesamte arabische Welt ist von diesem autoritär-patriarchalischen

Führungsstil und dem Top-Down-Bewusstsein geprägt. Der paternalistische Führungsstil vieler indischer Leiter erinnert stark an die gutmütige Vorherrschaft des Patriarchen über die Familie. Auch Thailand ist sehr stark von einem hierarchischen Denken geprägt. All diesen Kulturen ist gemeinsam, dass der Leiter die wichtigen Entscheidungen alleinverantwortlich trifft und mitunter streng und bestimmend auftritt. Andererseits jedoch die Rolle eines „gütigen Vaters“ einnimmt, der sich für die persönlichen Belange seiner Mitarbeiter einsetzt. Diese dagegen begegnen ihm dafür mit Respekt, Ehrfurcht und oftmals bedingungslosem Gehorsam.

Der beste Führungsstil?

Die Frage nach dem besten Führungsstil ist schwer oder gar nicht zu beantworten. Die Antwort hängt ganz davon ab, wie ein interkulturelles Team zusammengesetzt ist und wie die Führungserwartungen des Einzelnen an seinen Leiter aussehen. Die eigene Sozialisation und kulturelle Verwurzelung ist auf jeden Fall schwer abzulegen und muss von einem Leiter berücksichtigt werden. Jemandem der mit einem paternalistischen Führungsstil in Familie, Gesellschaft und Gemeinde groß geworden ist, kann der kooperativ-partnerschaftliche Führungsstil stark befremden: Die Beiträge seiner deutschen Mitstreiter können ihm als respektlos dem Leiter gegenüber erscheinen, ihre Eigeninitiative als rebellisch, und der Leiter selbst als schwach und nicht durchsetzungsfähig. Einem deutschen Mitarbeiter mag sein Kollege aus einer Fremdkultur unselbständig, entscheidungsscheu und zu sehr autoritätshörig erscheinen.

Jetzt muss der Leiter eines interkulturellen Teams zwischen den Positionen vermitteln und zu einem Führungsstil finden, der allen angenehm ist.

Impulse für Führungskräfte:

- Male dir jeden deiner Mitarbeiter vor Augen und bemühe dich herauszufinden mit welchem Führungsstil er aufgewachsen ist und welche Erwartungshaltung er wohl haben mag. Eventuell solltest du ihn um ein Gespräch bitten. Bewahre dabei eine Haltung der „respektvollen Neugier“.
- Wie mögen der Ablauf deiner Teamtreffen und dein Führungsstil auf die einzelnen Mitarbeiter wirken? (muss eventuell mehr Raum für Persönliches gegeben werden / musst du dich manchmal stärker durchsetzen / usw.?)
- Reflektiere, wie du zu einer guten Kombination zwischen einem kooperativ-partnerschaftlichen und „väterlichen“ Führungsstil finden kannst?