



## Multikulturalität in Teams – Ihr Ass im Ärmel

*Kulturelle Diversität in Teams geht oftmals mit Missverständnissen und Problemen einher, eröffnet aber gleichzeitig auch den Weg zu neuen Perspektiven und Lösungen – Hier erfahren Sie, wie Sie und Ihr Team von Ihrer kulturellen Teamdiversität profitieren und sich von anderen absetzen können.*

Im Zuge der stetig weiter fortschreitenden Globalisierung ist auch unsere Arbeitswelt immer dynamischer und gleichzeitig diverser geworden, mit kultureller Diversität als festem Bestandteil der heutigen Arbeitswelt [1]. Die zunehmende Verbreitung von internationalen Arbeitsgruppen, die sich durch verschiedene kulturelle Hintergründe und Erfahrungen der Mitglieder auszeichnen, ist mittlerweile für viele Unternehmen unverzichtbar, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Bisherige Forschung fokussierte sich hinsichtlich der Multikulturalität in Teams vor allem auf die Nachteile und Hürden von kultureller Diversität. Häufig werden Unterschiede in Kultur und Sichtweisen als Hindernis empfunden, da sie zu Missverständnissen sowie Problemen in der Interaktion und Kommunikation führen können [2]. Wissenschaftlichen Studien zufolge kann kulturelle Diversität zudem Aufgaben- und Beziehungskonflikte verstärken und den Gruppenzusammenhalt mindern [3]. Das Bilden von Subgruppen innerhalb eines Teams, so Forschungsergebnisse, erschwert beispielsweise den Zugang zu potenziell verfügbaren Informationen, da nicht allen Subgruppen alle Informationen zur Verfügung stehen. Dies kann zu Störungen der Teamprozesse und der Teamleistung führen [1].

Mittlerweile konzentriert sich die Forschung nicht mehr nur auf die negativen Aspekte in Bezug auf multikulturelle Diversität in Teams, sondern stellt auch deren Vorteile und Chancen ins Zentrum ihrer Betrachtung, was auch im folgenden Abschnitt weiter ausgeführt wird. Im Falle eines Projekt-Teams beispielsweise kann sich kulturelle Diversität als sehr vorteilhaft erweisen, wenn aus einem großen Pool kultureller Hintergründe, Erfahrungen und Herangehensweisen geschöpft werden kann.

### **Kulturelle Diversität bringt frischen Wind ins Team!**

Diversität bringt neue Perspektiven und innovative Lösungen mit sich [2]. Kulturelle Unterschiede sorgen nämlich nicht nur für Missverständnisse, sondern eröffnen auch neue Blickwinkel durch die Kombination verschiedener Kulturen, in denen die Gruppenmitglieder aufgewachsen sind oder auch den Erfahrungen, die die Gruppenmitglieder sowohl in ihrem beruflichen als auch privaten Umfeld gesammelt haben. Dadurch entsteht ein großes Potenzial multikultureller Teams, da auf mannigfaltiges Wissen über kulturelle Grenzen hinweg zurückgegriffen werden

kann, was zur Erhöhung der allgemeinen Teamleistung führt [1]. Neben dem positiven Einfluss auf Innovationsprozesse zeigen sich auch förderliche Effekte auf die Kreativität innerhalb des Teams [2]. Hinsichtlich kultureller Diversität unterscheidet die Forschung zwischen: (1) Faktoren, die sich auf einer eher oberflächlichen Ebene ansiedeln wie beispielsweise ethnische Zugehörigkeit oder auch Nationalität und (2) Faktoren auf einer tiefliegenden Ebene, die sich beispielsweise in den mit Kultur assoziierten Werten und Einstellungen jeder Person wiederfinden [4]. Es sind vor allem die Faktoren auf tiefliegender Ebene, die den größten Einfluss auf das Teampotenzial haben können und sich dementsprechend negativ auf die Teamleistung auswirken können, wenn die damit verbundenen Schwierigkeiten nicht gelöst werden. Daher sollte ein multikulturelles Team gemeinsam an den Faktoren auf tiefliegender Ebene arbeiten, um sein Teampotenzial weiter auszuschöpfen und bestmöglich von seiner kulturellen Diversität zu profitieren.

Multikulturelle Teams bringen Hürden, aber auch wichtige Vorteile für die heutige Arbeitswelt mit sich. Aber wie können Sie und Ihr Team effektiv von diesen Vorteilen profitieren? Welche Maßnahmen müssen Sie ergreifen, um die vorhandenen Hürden erfolgreich überwinden zu können? Der nächste Abschnitt wird Ihnen dazu konkrete Handlungsempfehlungen vorstellen.

## Entwickeln Sie ein „Wir-Gefühl“!

Die Integration persönlicher Anstrengungen zum Erreichen eines gemeinsamen Ziels ist das Wesen von Gruppenarbeit [5], ganz gleich, ob es sich um ein kulturell diverses Team handelt oder nicht. Der Gruppenzusammenhalt stellt dabei eine wichtige Stellschraube in der Optimierung von Teamprozessen dar [5]. Wenn die Bindung der kulturell diversen Gruppenmitglieder untereinander stark ist, sind die Beteiligten zufriedener und zeigen mehr Leistungsbereitschaft für das gesamte Team [6]. Dadurch gelingt der Informationsaustausch besser und das Vertrauen untereinander ist größer [6]. Das Entwickeln einer übergeordneten Gruppenidentität kann zudem die spürbare Präsenz von kultureller Diversität verringern sowie der Bildung von Subgruppen entgegensteuern [1]. Gemeinsame Erfolgserlebnisse, die wiederum den Zusammenhalt erhöhen und die Gruppenidentität stärken, werden beispielsweise durch die Verpflichtung zu wechselseitiger Zusammenarbeit sowie Verflechtungen der Arbeitsprozesse möglich. Außerdem kann die Einführung leicht umsetzbarer Gruppenrituale die Identität als Gruppe fördern.

Das kann zum Beispiel das regelmäßige gemeinsame Mittagessen oder eine kurze Gruppenbesprechung am Morgen mit gemeinsamem Kaffeetrinken sein.

## *Ein Team ist mehr als die Summe seiner Mitglieder!*

Bei der Zusammenarbeit mit Personen eines anderen kulturellen Hintergrunds ist es nicht ungewöhnlich, dass auch Konflikte entstehen, wenn beispielsweise bei der Überarbeitung einer Aufgabe Meinungsverschiedenheiten auftreten oder die Einstellung einzelner Teammitglieder hinsichtlich der Einhaltung von Deadlines stark voneinander abweicht. Wichtig ist, dass diese Konflikte gelöst werden und nicht unausgesprochen im Raum stehenbleiben. Ein intaktes Gruppengefüge kann der Entwicklung solcher Konflikte entgegenwirken. Die Teammitglieder fühlen sich dadurch sicher und Fehler können eher als Lernmöglichkeiten betrachtet und akzeptiert werden [7]. Führungskräfte oder Teamleader sollten das Team als Ganzes fördern, ansprechen und belohnen. Ein Teamevent nach Erreichen eines gemeinsamen Gruppenziels fungiert dabei sowohl als Belohnung für alle Teammitglieder als auch als Förderung des Gruppenzusammenhalts und kann dadurch sowohl die Leistungsfähigkeit des Teams als auch die Qualität des Arbeitens und des Zusammenwirkens in der Gruppe optimieren [8].

## Bieten Sie einen Raum für offene Kommunikation!

Kommunikation spielt eine elementare Rolle bei der Unterstützung der Teamleistung multikultureller Teams [9]. Entscheidend bei der Kommunikation ist jedoch nicht die Häufigkeit des Austauschs zwischen den kulturell diversen Teammitgliedern, sondern deren Qualität. Dazu zählt unter anderem auch, dass sie auf das Wesentliche beschränkt ist, wodurch effektiver relevante Informationen zur Erledigung einer Aufgabe gesammelt werden können [9]. Multikulturelle Teams, die miteinander vertraut sind, profitieren durch ihre Kommunikation auch auf der Leistungsebene [9]. Zudem werden durch Kommunikation unsichtbare Barrieren in der Interaktion abgebaut und eine Beziehung zwischen den Teammitgliedern auf- und ausgebaut [9]. Entwickeln Sie ein Klima innerhalb Ihres kulturell diversen Teams, das eine offene Kommunikation ermöglicht. Beispielsweise durch regelmäßige Treffen und Besprechungen, in denen jedes Teammitglied zu Wort kommen kann und soll, wird das Teamklima verbessert. Dadurch können Sie als Team eine wirkungsvolle Kommunikation entwickeln, wodurch der Zusammenhalt inner-

halb der Gruppe gestärkt wird und jegliche Missverständnisse möglichst frühzeitig geklärt werden können [9].

#### Anwendungsbeispiel

##### Situation:

Sie sind in einer global agierenden Organisation tätig. Ihr Team ist für die internationale Kundenkommunikation zuständig. Während eines Teammeetings muss eine wichtige Projektentscheidung zur Positionierung einer internationalen Marke getroffen werden.

##### Negativbeispiel:

Obwohl viele Mitarbeiter im Team über diverse kulturelle Einsichten verfügen, bindet die Führungskraft diese nicht aktiv in die Entscheidungsfindung ein. Stattdessen stellt die Führungskraft ihren eigenen Vorschlag vor und holt lediglich die Zustimmung des Teams ein, ermutigt die Mitarbeiter jedoch nicht dazu, ihre persönlichen kulturellen Kenntnisse zu teilen.

##### Positivbeispiel:

Die Führungskraft fordert die Teammitglieder unterschiedlichster kultureller Hintergründe auf, ihre persönliche Erfahrung im jeweiligen Markt einzubringen und Projektempfehlungen abzuleiten. Dabei soll der Mitarbeiter explizit durch sein Wissen über die Eigenheiten und kulturellen Gepflogenheiten des jeweiligen Landes zur Entscheidungsfindung beitragen.

## Seien Sie aufgeschlossen und kultursensibel!

Es wirkt sich positiv auf die Teamleistung aus, wenn die einzelnen Gruppenmitglieder offen und aufgeschlossen neuen Erfahrungen sowie Ideen gegenüber treten [1]. Insbesondere wenn Unterschiede innerhalb des Teams beispielsweise durch diverse kulturelle Hintergründe präsent sind, ist eine hohe Bereitschaft für kulturelles Lernen erforderlich [2]. Ebenso sind interkulturelle Eigenschaften wie der sensible Umgang mit den kulturellen Eigenheiten der anderen Teammitglieder und die Akzeptanz der Unterschiede eines jeden Teammitglieds unerlässlich für die Erreichung von Teamzielen [10]. Am Ende heißt es: „Kultursensibel vorgehen!“. Lassen Sie sich von Ihren Kollegen die jeweiligen Kulturunterschiede erklären, gehen Sie in einen Dialog, diskutieren Sie Vorurteile und sammeln Sie gemeinsam Erfahrungen.

## Lernen Sie von- und miteinander!

Teamprozesse und Verhältnisse innerhalb des Teams wie beispielsweise der Gruppenzusammenhalt sind dynamische Phänomene [5]. Das heißt, dass sich Teams herausbilden, entwickeln, aber auch über die Zeit verändern [5]. Reagieren Sie auf Feedback Ihrer Teammitglieder aufgeschlossen und flexibel und seien Sie bereit, dieses anzunehmen. Entwickeln Sie sich mit Hilfe des Feedbacks Ihrer Kollegen weiter, durchbrechen Sie eingefahrene Muster und Herangehensweisen und trauen Sie sich neue Wege zu gehen. So pflegen Sie eine gesunde Feedbackkultur, von der das gesamte Team profitiert. Lassen Sie ein Arbeitsklima entstehen, das der kulturellen Diversität des gesamten Teams offen gegenübertritt und nutzen Sie die Chancen, die Ihnen durch die vorhandene kulturelle Diversität geboten werden [10]. Lernen Sie beispielsweise übliche Redewendungen in einer anderen Sprache und Gepflogenheiten anderer Kulturen kennen. Lehnen Sie Unbekanntes oder möglicherweise für Sie Eigenartiges nicht direkt ab, sondern lassen Sie sich stattdessen neue Wege erklären und gehen Sie diese Wege gemeinsam.

## Fazit

Als ein Resultat einer immer weiter fortschreitenden Globalisierung setzen sich Arbeitsgruppen unausweichlich immer häufiger aus Mitgliedern mit unterschiedlichsten kulturellen Hintergründen zusammen. Damit Sie von der Multikulturalität Ihres Teams bestmöglich profitieren können, finden Sie nachfolgend die wichtigsten Aspekte nochmals überblickshaft aufgelistet:

1. Entwickeln Sie eine gemeinsame Gruppenidentität („Wir-Gefühl“) und verhindern Sie damit das Bilden von kulturabhängigen Subgruppen.
2. Schaffen Sie ein Teamklima, in dem Kommunikation regelmäßig und offen stattfinden kann.
3. Zeigen Sie sich insbesondere kulturellen Unterschieden gegenüber offen und aufgeschlossen und agieren Sie stets kultursensibel.
4. Nutzen Sie die Lernchancen, die Ihnen durch die kulturelle Diversität innerhalb Ihres Teams eröffnet werden. Lernen Sie sowohl von- als auch miteinander.
5. Organisieren Sie gemeinsame Teamevents und -aktivitäten zum Kennenlernen anderer Kulturen und Traditionen.

### Glossar

**Kulturelle Diversität:** Die Existenz vielfältiger Kulturen und kultureller Hintergründe innerhalb einer Gruppe oder einer Gesellschaft.

### Literatur

- [1] Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Knippenberg, D. V., Ilgen, D. R. & Van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1204-1222.
- [2] Van Knippenberg, D. & Mell, J. N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 135-145.
- [3] Van Dijk, H., van Engen, M. L. & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 38-53.
- [4] Stahl, G. K., Maznevski, M., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690-709.
- [5] Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D. & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452-467.
- [6] Tröster, C., Mehra, A. & van Knippenberg, D. (2014). Structuring for team success: The interactive effects of network structure and cultural diversity on team potency and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 245-255.
- [7] Nederveen Pieterse, A., Van Knippenberg, D. & Van Dierendonck, D. (2013). Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation. *Academy of Management Journal*, 56(3), 782-804.
- [8] Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F. & Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 50, 903-933.
- [9] Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S. & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145-170.
- [10] Van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P. & Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 183-193.

## Autorin

Caroline Eckerth, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

## Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
München, Deutschland

### ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München  
Titelgrafik: © rawpixel – pixabay.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Eckerth, C. (2019). Multikulturalität in Teams – Ihr Ass im Ärmel. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (30). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

*Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.*

*Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.*

*Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.*

**Kontakt:** Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
Leopoldstraße 13  
80802 München

[brodbeck@psy.lmu.de](mailto:brodbeck@psy.lmu.de)  
[www.evidenzbasiertesmanagement.de](http://www.evidenzbasiertesmanagement.de)

