

Referenzen | Coaching für Führungskräfte und Teams

Arbeitsbeispiel: Interkulturelles Teambuilding

Das Unternehmen

International tätiges Beratungsunternehmen mit mehreren Tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit.

Die Situation

In einem neu gebildeten deutsch-malayischen Team für ein Projekt in Malaysia gab es gegenseitige Unsicherheiten in der Zusammenarbeit, die zu erheblichen Reibungsverlusten führten. Ein Teambuilding-Workshop sollte hier Abhilfe schaffen. Mit der Konzeptionierung und Durchführung der Teambuilding-Maßnahme wurde Arnold Landes als externer Berater beauftragt.

Die Beratung

Schnell wurde in den vorbereitenden Interviews klar, dass im deutschen Team sehr unterschiedliche Auffassungen über die Ausrichtung des Projektes bestanden – und aus diesem Grund die Zusammenarbeit innerhalb des Teams stark durch Konkurrenz geprägt war. Gleichzeitig fiel auf, dass viele der Kooperationsprobleme auf vermeintliche interkulturelle Probleme projiziert wurden, obwohl sie durch andere Gründe bedingt waren.

Die Mitglieder des malayischen Teams waren in den Vorgesprächen über die deutsche Initiative eines Teambuilding-Workshop eher verwundert. Für sie gab es zur Ausrichtung des Projektes keine Fragen: Ihr Team orientierte sich klar an den Vorgaben der obersten Hierarchieebene. Trotzdem signalisierten sie Bereitschaft, an dem geplanten Workshop teilzunehmen.

Die Ergebnisse dieser Analyse wurden zunächst intern dem deutschen Team gespiegelt. Daraufhin beschlossen die deutschen Teammitglieder, erst die Probleme innerhalb ihrer Gruppe aus dem Weg zu räumen. Im Rahmen eines eintägigen Workshops wurden die Interessen, Erwartungen, Rollen und Kompetenzen der einzelnen deutschen Teammitglieder geklärt, und das Team traf entsprechende Vereinbarungen.

Erst dann fand der gemeinsame Workshop für das deutsche und das malayische Team statt, in dessen Rahmen folgende Punkte erarbeitet wurden:

- Projektziele
Verdeutlichung der Gemeinsamkeiten, "hidden agendas" und offenen Fragen mithilfe von Visualisierungstechniken und anschließender Diskussion.

Beratung (Fortsetzung)

- Aufgabendefinition und -verteilung
Klärung der wechselseitigen Rollenerwartungen. Widersprüchliche Rollenerwartungen wurden ausgesprochen und konnten dadurch produktiv gelöst werden, so dass eine klare Aufgabendefinition und -verteilung in beiden Teams möglich wurde.
- Kulturelle Aspekte von Kommunikation
Thematisierung der unterschiedlichen Kommunikationsstile in Deutschland und Malaysia: Während der Kommunikationsstil der deutschen Projektteilnehmer eher durch flache Hierarchien geprägt war, orientierte sich der malaysische Kommunikationsstil sehr stark an hierarchischen Strukturen.
- Kulturelle Andersartigkeit
In Übungen zur interkulturellen Sensibilisierung ging es um kulturelle Andersartigkeit und gegenseitige Akzeptanz: Wie gehen die Teams mit der kulturellen Andersartigkeit um, insbesondere in Konfliktfällen?

Die Beratung umfasste mit beiden Workshops im Rahmen von zwei Einsätzen insgesamt 15 Beratertage.

Die Ergebnisse

- Die deutschen Fachkräfte fanden sich zu einem handlungsfähigen Team zusammen, das interne Probleme nicht mehr auf die interkulturelle Problematik projizierte.
- Die unterschiedlichen Sichtweisen, Erwartungen und Herangehensweisen von deutscher und malaysischer Seite wurden deutlich und konnten für die Zusammenarbeit fruchtbar gemacht werden.
- Durch die beiden Workshops wurde Vertrauen geschaffen und Verbindlichkeit hergestellt – beides unverzichtbar für eine effiziente Zusammenarbeit.
- Die Bewusstmachung der unterschiedlichen Kommunikationsstile führte zu einer deutlichen Verbesserung des Informationsflusses zwischen dem malaysischen und dem deutschen Führungsteam.
- Wertschätzung und produktive Nutzung kultureller Diversität: Unterschiede wurden nicht zum Tabu erklärt, sondern respektvoll und konstruktiv wahrgenommen.

Weitere Referenzen (Auswahl)

Coaching einer Führungskraft aus der Automobilbranche zu den Themen Führung im Projektteam, Führung von unten, Umgang mit Vorgesetzten.

Coaching der Leiterin der Personalentwicklung einer Hamburger Behörde zu den Themen persönliche Rollendefinition, Umgang mit mangelnder Wertschätzung durch die Fachabteilungen, Führung schwieriger Mitarbeiter.

Teamcoaching des oberen Führungskreises eines mittelständischen Druck- und Verlagshauses zu den Themen Führungskultur, Übernahme von Verantwortung, Verbindlichkeit, Umgang mit unterschiedlichen Werten und Interessen zwischen Redaktion und Verlag, Konfliktbearbeitung.

Weitere Referenzen übermitteln wir Ihnen gerne auf Anfrage.