

WH!TEBOOKS



Connie Voigt

Innovativ mit interkulturellen Teams

Strategien zur virtuellen
Führung von internationalen
Wissensträgern

GABAL

*Meinen Seelenverwandten Glyn, Todd,
Neal, Mark und Melissa*

*Das oft Fatale in Konversationen ist,
dass viele davon ausgehen, dass ihre Meinung
das Maß aller Dinge ist.*

Connie Voigt

Innovativ mit interkulturellen Teams

Strategien zur virtuellen Führung
von internationalen Wissensträgern

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

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

ISBN 978-3-95623-847-5

Lektorat: Anna Ueltgesforth, Amorbach
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de
Umschlagfoto: nd3000/Fotolia
Autorinnenfoto: Andreas Riedel
Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | www.lohse-design.de

© 2019 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Printed in Germany

www.gabal-verlag.de
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.twitter.com/gabalbuecher

Inhalt

Geleitwort 9

Einleitung 11

Warum dieses Buch jetzt? 11

Was dieses Buch leistet 14

Wer dieses Buch liest 16

Wie dieses Buch aufgebaut ist 16

Teil I 18

1. Plädoyer für hohe Diversität 19

Interkulturelles Management als Reaktion auf
Fachkräftemangel und als Chance für die Neugestaltung
der Unternehmenskultur 20

Je mehr Vielfalt, desto mehr Bedarf an Struktur und
Prozessen? 21

Viele Ideenansätze werden unterschiedlich kommuniziert –
über die Kunst des Dialoges 24

Begriffsdefinitionen 26



2. Herausforderung Vertrauen und Führung 31

- Der besondere Stellenwert von Vertrauen 31
- Der Zerstörer „Angst vor Jobverlust“ 33
- Der Zerstörer „Management mit Drohung“ 35
- Das Vertrauens-Viagra 1:
zwischenmenschlicher Vertrauensaufbau 39
- Die Erwartungen an die Führung 43
- Das Vertrauens-Viagra 2:
Gruppenidentität mit Sinn für virtuelle Kooperation 47
- Vertrauensvolles Kommunikationsverhalten
in virtuellen Gruppen 53
- Besonderheiten virtueller Führungskommunikation 63

3. Herausforderung interkulturelle Kooperation 69

- Stereotype und Führungsstigmata 69
- Polyidentitäten und der Fall Renault-Nissan 71
- Heterogene Kulturkollektive 74
- Vertrauensentwicklung in verschiedenen Kulturen 76
- Kulturbedingte Erwartungen: Indien und China 81

4. Herausforderung Organisationsstruktur 89

- Organisation einer Wissenskultur 89
- Funktionenorientierter Wissensaustausch 93
- Kommunikationsstruktur 95
- Motivationskultur 98
- Wissensaustausch fördernde Unternehmenskultur 104
- Coopetition und Interdependenzen 108
- Führung von Wissensnetzwerken 114



Teil II 118

5. Führung ist der Schlüssel 119

Was zu tun ist – ein 12-Punkte-Programm 120

Transaktionale Führung für Wissensintegration 124

Rastermodelle zur Umsetzung 126

Moderatorenfunktion für Wissensgenerierung in

Communities of Practice 128

6. Best-Practice-Beispiele für Innovation mit interkulturellen Teams 130

Die „klassenlose Organisationskultur“ der Phonak AG 130

Digitale cross-funktionale Projekte 135

Transformierte Unternehmenskultur als Baustein

für globale Innovationskraft 138

Faktor Mensch in der Innovationsstrategie 143

Fehlende Post-Merger-Integration 146

Erfolgreiche Post-Merger-Integration nach transatlantischer

Firmenübernahme 152

7. Schlussbetrachtung mit Checklisten 158

Maßnahmen des Personalmanagements für optimierten
Wissensaustausch in heterogenen virtuellen und semi-
virtuellen Teams 158

Personalrekrutierung: Das Profil des Wissensaktivisten 159

Teamentwicklung: Rollenverteilung in virtuellen
Innovationsteams 160

Kompetenzentwicklung: Selbstcheck interkultureller
(Führungs-)Kompetenz 163

Personalmanagement: gezielte Mitarbeiterbefragungen
für Wissenstransfer in virtuellen heterogenen Teams 166

Epilog 168

Glossar 170

Literatur 172

Register 178

Über die Autorin 183

Geleitwort

In einer Zeit, in der nationale Patriotismen und Abgrenzungsstrategien an Boden gewinnen, bietet der Band von Connie Voigt eine Fülle von Anregungen für eine kontrapunktische, diversitätsorientierte Alltagspraxis. Er führt vor Augen, dass mit Vielfalt verbundene Komplexität in erster Linie nicht als Bedrohung, sondern als Chance verstanden werden kann und sollte: als Chance, unbekannte Sichtweisen, Wertschätzungen und Expertisen kennenzulernen, von hier aus Schnittstellen zu vertrauten Denkweisen zu entdecken und im Miteinander unterschiedlichster Akteure etwas Neues zu entwickeln – Neues, das die einzelnen Akteure in der Begrenzung ihrer gewohnten Perspektiven allein nicht generieren könnten.

Vielfalt und Komplexität auf einfachere, homogenere Lösungen zu reduzieren, um Sicherheit und Plausibilität zu wahren, würde den Blick auf solche Sichtweisen verstellen. Es geht vielmehr darum, zu lernen, Komplexität anzunehmen, konstruktiv mit ihr umzugehen, sie als Chance zu verstehen, das erwähnte Neue zu entwickeln. Dafür wiederum bedarf es, wie das Buch sehr schlüssig nachweist, einer grundsätzlichen Vertrauensbereitschaft der Akteure untereinander.

In diesem Sinn zeigt der Band, dass Vertrauen zu den wichtigsten Bedingungen für eine weitgehende Barrierefreiheit von Wissenskommunikation zählt – gerade auch über kulturelle Grenzen hinweg. Denn erst im Vertrauen darauf, dass meine Erfahrungen und mein Wissen von anderen auch dann ernst genommen werden, wenn sie auf Anhieb vielleicht nicht relevant, plausibel oder „normal“ erscheinen, werde ich zur Öffnung und zur Weitergabe meiner Expertisen bereit sein.

VUCA ist ein Akronym für Merkmale, die aktuell vor allem in der Managementliteratur als zeit-typische Resultate von Globalisierung, Digitalisierung und hohen Veränderungs-dynamiken verstanden werden. Es steht für volatility, uncertainty, complexity und ambiguity.

Skeptiker werden einwenden, dass die Forderung nach grenzenloser Wissenskommunikation (und auch unbegrenztem Vertrauen) blauäugig und realitätsfremd ist. Einer grundsätzlichen Realitätsfähigkeit widerspricht dies allerdings nicht. Denn in welchem Umfang man anderen vertraut, wie weit man bereit ist, die Unbestimmtheit dessen, was heute als „VUCA“-Welt gehypt wird, primär als Herausforderung und weniger als Bedrohung zu sehen, ist vor allem eine Frage der Einstellung. Hier verhält es sich ähnlich wie bei dem viel zitierten Glas, das sich je nach Perspektive zum einen als „halbvoll“, aber genauso auch als „halbleer“ beschreiben lässt. So eröffnet eine („halbvoll“) Herausforderungs- bzw. Chancenperspektive ganz andere Handlungsoptionen als eine („halbleere“) Bedrohungsperspektive:

Vertraue ich darauf, dass eine offene Wissenskommunikation grundsätzlich zum Vorteil aller beteiligten Akteure reicht, besteht die Chance zu konstruktiver Zusammenarbeit, zu nachhaltiger Vernetzung. Bin ich in Bezug auf Wissensteilung eher skeptisch eingestellt, weil ich beispielsweise Kontrollverlust fürchte, werde ich dazu tendieren, mein Wissen für mich zu behalten, und mich damit mehr oder minder deutlich von anderen abgrenzen. Eine Wahrheit, die womöglich auch noch in der Mitte liegt, lässt sich in Bezug auf den Grad der Offenheit der Wissenskommunikation sicherlich nicht angeben. Die Entscheidung, wie viel Öffnung, Vertrauen und Zulassen von Unsicherheit auf der einen Seite möglich und wie viel Struktur und Handlungssicherheit auf der anderen Seite nötig sind, wird stets im Einzelfall und zudem kontextabhängig entschieden.

Dem Buch und seinen Lesern bleibt zu wünschen, dass die Lektüre eine positive Einstellung zu einem offenen, vertrauensvoll-konstruktiven und nachhaltigen Umgang mit der – unendlichen – Ressource Wissen fördert und zu grenzüberschreitenden Vernetzungen beiträgt.

Dr. Jürgen Bolten, Professor für Interkulturelle Wirtschaftskommunikation an der Friedrich-Schiller-Universität Jena

Einleitung

Warum dieses Buch jetzt?

Der amerikanische Soziologe Daniel Bell versuchte in seiner bahnbrechenden Studie „The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting“ zu zeigen, dass Wissen die maßgebende Ressource der zukünftigen postindustriellen Gesellschaft darstellen werde. In den zuvor industrialisierten Gesellschaften hatten vor allem die Nutzung der Rohstoffe und Anhäufung von möglichst viel Kapital im Mittelpunkt wirtschaftlichen Schaffens gestanden. Nach Bell lässt sich der Strukturwandel der Gesellschaft an der Entwicklung zur Dienstleistungswirtschaft beobachten. Der Harvard-Ökonom Peter Drucker prägte darauf in den späten Sechzigerjahren als erster Wirtschaftswissenschaftler den Begriff der Wissensgesellschaft („knowledge economy“).

Drucker sagte eine massiv steigende Anzahl von Mitarbeitenden als Wissensträger in Firmen voraus, die hauptsächlich zur Produktivität beitragen. Die Frage ist, wo Unternehmen heute stehen. Wie nutzen Manager intern vorhandene Wissensressourcen? Nach Einschätzung einer der jüngeren Ausgaben des Harvard Business Review (2014) braucht die Mehrheit von Firmenchefs Unterstützung in der Transformation ihrer Unternehmen in eine wissensbasierte Organisation. Denn Innovationskraft durch interkulturellen Wissensaustausch wird in der globalen und sich weiter digitalisierenden Wirtschaft immer relevanter. Die Motivation für internationale Kooperationen und damit verbundenen interkulturellen Wissensaustausch kann unterschiedlich gelagert sein. Zwei Trends werden in diesem Buch zur Grundlage genommen:

Fachkräftemangel Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ist der wachsende Fachkräftemangel Anlass für Unternehmen, Fachkräfte und deren Wissen weiterhin vermehrt aus anderen Kulturkreisen zu rekrutieren, Geflüchtete aus außereuropäischen Ländern eingeschlossen.

Geschäftserweiterungen Unter der weiterhin gängigen Prämisse, dass Wachstum endlos sein soll, ergibt sich eine hohe Motivation für Geschäftserweiterungen in internationalen Märkten, das heißt, in andere Gesellschaften mit vielfältigen kulturellen Eigenschaften, Verhaltensweisen und unterschiedlichen Vorlieben für Kommunikationsformen einzudringen. Diese Erschließung neuer Märkte vollzieht sich häufig durch Mergers (Firmenzusammenschlüsse) oder Akquisitionen (Firmenübernahmen). Bei stabilem konjunkturellem Wachstum eines Marktes in einem bestimmten Industriebereich ist die Wahrscheinlichkeit gegeben, dass der Appetit auf Investitionen in ausländischen Märkten anhält.

Damit werden Kooperationen mit Menschen aus kulturell gemischten Teams immer häufiger. Ob dies durch Rekrutierung von Fachkräften bei organischem Wachstum geschieht oder durch Mergers oder Akquisitionen – es kann bei beiden Szenarien mit erhöhter Komplexität in der Integration vielschichtiger kultureller Unterschiede gerechnet werden. Denn die Frage, mit der sich deshalb dieses Buch beschäftigt, ist, wie Mitarbeitende unterschiedlicher Herkunft ihr Wissen austauschen. Dieser Frage liegt die Klärung zugrunde, ob Manager überhaupt Wissensaustauschprozesse führen können, und wenn ja, mit welchem Stil und welchen Mitteln sie zum Austausch des wertvollen Gutes motivieren können. Und wie führen Manager Innovationsprozesse an, wenn diese auch noch digital mit virtuell arbeitenden Teams optimal funktionieren sollen?

Verbunden mit dieser Fragestellung liegen diesem Buch zwei weitere Trends zugrunde:

Globale Start-up-Unternehmen mit E-Business-Produkten oder -Dienstleistungen und „digital nomads“, also Menschen ohne festen Arbeitsort, die auf virtuelle Kommunikation angewiesen sind, nehmen zu. Konzerne und KMU passen sich dem Trend an, um auf dem Arbeitsmarkt attraktive Arbeitgeber zu sein, indem sie flexible Wochentage einführen, an denen Mitarbeitende außerhalb des stationären Arbeitsplatzes arbeiten. Hinzu kommt der steigende Trend von Wochenendarbeit; die Bereitschaft zur E-Mail-Kommunikation, inklusive des Austauschs von Information und Wissen außerhalb klassischer Arbeitszeiten, ist in der freien Wirtschaft bereits Norm.

Flexible
Arbeitsorte

In Deutschland werden diverse Weiterbildungsmasterstudiengänge angeboten, die die digitalen Geschäfte und deren Management in den Mittelpunkt stellen. Damit reagieren vor allem die Fachhochschulen auf den dringenden Bedarf an Fach- und Führungskräften in der digitalen Wirtschaft. Alle Branchen sind davon betroffen, digitale Transformationen zu vollziehen. Studien von „Deloitte Digital“ und „Heads!“ liegt die These zugrunde, dass die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation maßgeblich über das Überleben von Unternehmen entscheiden wird. Diese Transformation erfordert, so mag vermutet werden, eine „Digital Leadership“, das heißt eine Führungsform, die verstärkt virtuelle Teams oder auch Projektgruppen aufbaut. Fraglich ist, ob es überhaupt möglich ist, Mitarbeitende digital zu führen. Wenn dem so wäre, würden doch Roboter oder andere Kreaturen mit künstlicher Intelligenz Menschen führen können. In diesem Buch gehen wir davon aus, dass Menschen von Menschen geführt werden und die Nuancen der Führungs- und Kommunikationsstile sogar entscheidend für die Innovationskraft dieser heterogenen Teams oder Gruppen sind. Ähnlich argumentiert Lieberman (2017) in ihrem Buch „Digital ist egal“.

Digitale
Transformation

In den vier kurz skizzierten parallelen Entwicklungen liegen zwei miteinander verwobene Hauptaspekte, die den Wissensaustausch in der Zukunft überhaupt ermöglichen werden:

Die Kooperation innerhalb virtueller Teams und deren Führung sowie die Kooperation innerhalb heterogener Teams und die interkulturelle Führung.

Neue Strategien für Wissensaustausch erforderlich Alle vier Entwicklungen erfordern Strategien, wie Wissensaustausch auf semivirtueller (also zum Teil virtueller) oder virtueller Ebene in interkulturellen Teams und Arbeitsgruppen stattfinden kann, davon ausgehend, dass Innovation und kontinuierliche Prozessverbesserungen als wettbewerbsfördernde Faktoren unternehmensweit als Ziele erkannt werden.

Grundsätzlich sind semivirtuelle und virtuelle Gruppen mit einem Dilemma konfrontiert: Analog zu Erkenntnissen aus der Arbeits- und Sozialpsychologie haben sie das Bedürfnis der informellen Direktkontaktkommunikation, können es jedoch nur eingeschränkt für Wissensaustausch und Wissensintegration als Gesamtgruppe befriedigen.

Kulturell bedingte Aspekte kommen hinzu: Die Wahrscheinlichkeit für interkulturell bedingte Missverständnisse steigt bei virtueller Kommunikation, es besteht also antizipierender Handlungsbedarf.

Die in diesem Buch dargestellten Handlungsorientierungen beruhen auf den Erkenntnissen einer wissenschaftlichen Arbeit der Verfasserin und sind empirisch mehrfach belegt. (Voigt 2017)

Was dieses Buch leistet

Auf Basis der dargelegten aktuellen Forschungsergebnisse zu Wissensaustauschprozessen werden Strategiemöglichkeiten und Ansätze für optimierten Wissensaustausch in heterogenen virtuell kooperierenden Arbeitsgruppen oder Teams vorgeschlagen. Sie beruhen auf jüngsten Erkenntnissen aus der Führungsforschung, dem Wissensmanagement und aus der Organisationspsychologie sowie aus der Tätigkeit der Autorin als Dozentin für internationales

Management und Executive Coach in Unternehmen. Im Grundsatz geht es stringent um zwischenmenschliche Verhaltensweisen und die mentale persönliche Bereitschaft, Wissen miteinander auszutauschen. Dabei werden die Rahmenbedingungen, wie Organisationsstruktur und Unternehmenskultur, aus psychologischer und soziologischer Perspektive in den Fokus genommen. Grundtenor dieses Buches ist die Darstellung der möglichen Einstellung von Menschen in wissensbasierten Unternehmen und die Frage, wie sie motiviert werden, Wissen auszutauschen und an der Innovationskraft ihrer Organisation mitzuarbeiten. Auf die Ausführung technischer Rahmenbedingungen wird verzichtet, da Tools letztendlich nicht von alleine Wissen austauschen – aber die Menschen dahinter.

Es geht um eine handlungsorientierte Darstellung für die Unternehmenspraxis, die ad hoc umsetzbar ist. Das Buch kann als Weiterführung von einschlägigen Büchern über Wissens- und Innovationsmanagement (wie Probst 2010 oder Hauschildt 2016) verstanden werden, mit der aktuellen Ergänzung durch den interkulturellen Faktor und das Thema der digitalen Führung. Das Buch ist auch eine Weiterführung bisheriger Werke mit interkulturellem Fokus auf Führung, Management und Kommunikation (wie Voigt 2009), denn die neuen Aspekte der netzwerkorientierten Organisationsstruktur und einer ausgeprägten Unternehmenskultur haben einen zusätzlichen zentralen Stellenwert für eine innovative Wissensgenerierung oder Wissensvertiefung in virtuellen, semivirtuellen und lokalen Teams mit integrierter interkultureller Kooperation. Zur Veranschaulichung, welche Innovationsstrategien bei welchem Unternehmenstypus greifen, werden konkrete Fallbeispiele von sehr unterschiedlich organisierten Unternehmen und deren verantwortlichen Geschäftsführern, Projekt- und Kommunikationsverantwortlichen dargestellt.

Wer dieses Buch liest

Wahrscheinlich sind Sie, liebe Leserin oder lieber Leser, in der Personalentwicklung, im Diversity Management, in der Geschäftsführung eines Unternehmens, als Ausbilder oder Ausbilderin von Fachkräften, Kommunikationsexperten, Wissensmanagern tätig; oder Sie sind einfach Führungsperson und Experte und jemand, der das eine oder das andere werden will und sich mit interkultureller Teamentwicklung, Führung und Wissenskommunikationsprozessen beschäftigt und dabei den Trends nicht nachhaken, sondern ihnen bei der täglichen Arbeit voraus sein will.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Im ersten Teil wird in einem Plädoyer Vielfalt als positiv besetztes Phänomen betrachtet, und es werden zudem Beispiele aus der Wirtschaft beschrieben, die Vorteile von Diversität unter Mitarbeitenden zeigen. Als wichtige Voraussetzung für Wissensaustausch gilt ein relativ stabiles Vertrauensverhältnis unter Mitarbeitenden. Dementsprechend wird beschrieben, wie zwischenmenschliches Vertrauen grundsätzlich entsteht, welche Rolle die Führung dabei haben kann und welche Fehler oftmals im Management gemacht werden, ohne die Folgen einer schleichenden Misstrauenskultur zu erkennen. Die Aspekte des virtuellen Vertrauensaufbaus und die damit verbundenen Faktoren der virtuellen Führungskommunikation sowie die Frage nach der Vertrauensentwicklung in unterschiedlichen Kulturen erweitern das Feld in Richtung Lösungsansätze.

Es wird weiter mithilfe von Forschungserkenntnissen beleuchtet, welche Organisationsstruktur sich für regen interkulturellen Wissensaustausch am besten eignet und mit welchen Kommunikationsmitteln Menschen motiviert sind, auch über ihre Funktionsbereiche hinweg für den Wissensaustausch bereit zu sein. Auch

Aspekte von Unternehmenskulturen fließen hierbei als wichtiger unterstützender Faktor ein.

Der gesamte erste Teil ist mit Beispielen zur Veranschaulichung der wissenschaftlichen Erkenntnisse gespickt und mit Fragen zur Selbstreflexion durchzogen, um Sie auf die eigene Lösungsfindung vorzubereiten. Denn nicht jede der im zweiten Teil vorgeschlagenen Lösungen kann für jeden zu hundert Prozent passend sein.

Im zweiten Teil werden Lösungsansätze in Form von differenzierten Führungsmodellen für verschiedene Formen des Wissensaustauschs geboten. Sechs Fallbeispiele aus der Praxis zu den unterschiedlichsten Unternehmensszenarien dienen als Inspiration für zukünftige Innovationsstrategien zur virtuellen Führung von internationalen Wissensträgern. In gebündelter Darstellung der relevanten Hauptaspekte besteht die Schlussbetrachtung dieses komplexen Themenbereichs aus Checklisten zur Anwendung für Manager und speziell auch für das Personalmanagement.

Für einen besseren Lesefluss wird auf die gleichzeitige Verwendung der weiblichen und der männlichen Form verzichtet.

TEIL I



Plädoyer für hohe Diversität

Das Plädoyer für virtuell oder semivirtuell arbeitende Teams ergibt sich aus den aufgeführten Trends der Digitalisierung und der digitalen Transformation sowie flexibler Arbeitsorte. Diese Trends sind von Unternehmensvertretern weitgehend akzeptiert, die Bereitschaft zur Umsetzung ist gegeben.

Der Bereich der heterogenen bzw. kulturell gemischten Teams hingegen wird in Unternehmen häufig als Luxusthema unterbewertet. Teilweise gehen Manager davon aus, dass sie als weit gereiste Geschäftsleute über ausreichend interkulturelle Erfahrung verfügen und deshalb die Führung unterschiedlicher Menschen im Griff haben. Andere Unternehmensvertreter trauen sich nicht an das Thema heran; die Gründe sind vielfältig: Bequemlichkeit, Angst vor dem Ungewissen im Umgang miteinander, Zeitengpässe oder sie sehen keinen Vorteil von Diversität im Teams und empfinden es eher als zusätzliche Last und zu große Herausforderung. Welche Gründe diesem defizitären Denken auch immer zugrunde liegen – Heterogenität in Teams oder Arbeitsgruppen wird in ihrer Relevanz hinsichtlich einer verbesserten Innovationskraft eines Betriebes weiterhin unterschätzt.