

Multikulturelle Teams als Wettbewerbsvorteil

# «Living and working in Switzerland»

Der Anteil ausländischer Mitarbeitender in der Schweizer Arbeitswelt steigt. Unternehmer und Angestellte müssen sich mit Angehörigen fremder Kulturen zurechtfinden. Dennoch wird die Rolle interkultureller Kompetenzen oft unterschätzt. Dies kann weitreichende menschliche und materielle Folgen nach sich ziehen. (\*)

Nicht alle Schweizer Unternehmen sind der Globalisierung in gleichem Mass ausgesetzt. Doch einige Segmente des Schweizer Arbeitsmarkts, der Pflegebereich und das Gastgewerbe etwa, basieren zu einem grossen Teil oder mehrheitlich auf den Leistungen ausländischer Arbeitskräfte. Aufgrund der Personenfreizügigkeit können ab 2007 EU-Bürger sogar ohne Bewilligung in der Schweiz leben und arbeiten. Diese zunehmende internationale Orientierung verstärkt auch die Bedeutung interkultureller Kompetenzen.

Zum Beispiel wechseln vor allem Führungskräfte und Fachspezialisten für einige Jahre von der ausländischen Tochtergesellschaft in den Schweizer Hauptsitz. Dort arbeiten sie in *internationalen Teams* und machen sich gleichzeitig *mit der Schweizer Kultur vertraut*. Für Unternehmen jeder Art und Grösse kann der Einsatz von ausländischen Fachkräften einen Wettbewerbsvorteil bringen. Die Entsandten transferieren Know-how, fördern die internationale Vernetzung und übernehmen grenzüberschreitende Verantwortung. Sie entwickeln die Unternehmenskultur, ihre fachlichen Kompetenzen und ihre Persönlichkeit weiter.



### Bettina Whitmore-Stich

Die Autorin schreibt als freie Mitarbeiterin regelmässig für den «Schweizer Arbeitgeber».

### Vorteile

Auch für die transferierten Mitarbeitenden lohnen sich Auslandsaufenthalte. Sie zeigen damit ihre Flexibilität sowie Firmenloyalität und sichern sich besondere Vorteile. Darüber hinaus empfehlen sich diese Mitarbeitenden durch erfolgreiche Auslandseinsätze für weitere, höhere Führungsaufgaben innerhalb des Unternehmens. Trotz der hohen Kosten und des vermehrten Betreuungsaufwan-

des schätzen Schweizer Arbeitgeber diese *international erfahrenen Fachkräfte* sehr, und deshalb nimmt deren Zahl weiter zu.

Bei einer Entsendung ist aber auf jeden Fall das Risiko eines potenziellen Abbruchs – aus den verschiedensten Gründen – zu berücksichtigen. Es gilt, möglichst im Vorfeld die entsprechenden Risiken zu erkennen und zu minimieren: Während es für Ausländer aus einem der Schweiz nahestehenden Sprach- und Kulturkreis wie Deutschland und Österreich einfacher ist, sich in der Schweiz zu integrieren, resultieren aus den *Sprach- und Kulturunterschieden* etwa bei Lateinamerikanern oder Asiaten teilweise nicht unerhebliche *Integrationschwierigkeiten* im beruflichen und im persönlichen Umfeld der Entsandten, betont *Marco Daugalies*, Managing Partner von Convinus International Employment Solutions (Zürich). Die Sprach- und Kulturunterschiede machen sich oftmals auch schon bei US-Amerikanern stark bemerkbar.

### Behutsame Integration

Mit der Entsendung in die Schweiz kann das Konfliktpotenzial im zwischenmenschlichen Bereich wachsen – nicht nur am Arbeitsplatz und im neuen sozialen Umfeld, sondern auch in der mitgereisten Familie.

**Um das Risiko eines Abbruchs des Auslandseinsatzes möglichst gering zu halten, empfiehlt Marco Daugalies, die Entsandten vor dem Auslandseinsatz mit der Schweizer Kultur vertraut zu machen.**

Eine Möglichkeit dazu ist zum Beispiel, sie vor dem Arbeitsbeginn zusammen mit ihrer mitgereisten Familie bereits für eine genügend lange Zeit in die Schweiz einzuladen, wobei bereits ein kurzer Aufenthalt von nur drei bis vier Tagen in der neuen Stadt sehr nützlich

(\*) vgl. auch «Führung: Transkulturelle Kompetenz als Chance» von Anne Kilcher im «Schweizer Arbeitgeber» Nr. 7 vom 7. April 2005, Seite 315 ff.

sein kann. Falls es sich während des Entsendungszeitraumes jedoch herausstellen sollte, dass ein weiterer Verbleib der Entsandten beziehungsweise ihrer Familien am Entsendungsort auf keinen Fall mehr vertretbar ist, sollte eine vorzeitige Beendigung des Auslandseinsatzes ernsthaft in Erwägung gezogen werden.

Bei einer erfolgreichen kulturellen Integration kann sich der Mitarbeitende voll und ganz seinen Herausforderungen am neuen Arbeitsplatz widmen und das Unternehmen durch sein Know-how verstärken. Dort arbeitet er oder sie mit Kollegen aus verschiedensten Ländern zusammen.

**Untersuchungen zeigen, dass solche multikulturellen Teams zu den effektivsten und produktivsten Gruppen gehören. Ihnen kann es gelingen, unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Problemlösungsansätze zusammenzuführen.**

Damit fördern sie innovative Lösungen. Mangelt es allerdings an interkultureller Kompetenz, belasten Missverständnisse und Konflikte die Zusammenarbeit oder verhindern diese gar.

### Situation Schweiz

Nun könnte man annehmen, dass die Schweiz aufgrund ihrer multikulturellen Tradition und Mehrsprachigkeit vor den negativen Seiten der kulturellen Vielfalt (Diversity) gefeit sein müsste. Selbst auf dem Land angesiedelte KMU legen eine *natürliche Weltoffenheit* an den Tag. Und seit Jahrzehnten beträgt der Anteil ausländischer Angestellter am Schweizer Arbeitsmarkt rund ein Fünftel. Dennoch ist das Bewusstsein für den Faktor «Multikulturalität» gemäss Untersuchungen von Prof. Dr. Ralph Lehmann, Leiter des Forschungsschwerpunkts «International Business» an der Hochschule für Tech-

nik und Wirtschaft (HTW) Chur (vgl. Interview, S. ???), hier zu Lande manchmal zu wenig ausgeprägt. Was lässt sich aus den Studien von Ralph Lehmann lernen?

### Teamzusammensetzung entscheidend

Ob eine internationale Arbeitsgruppe von den Vorteilen der Multikulturalität profitiert oder unter deren Nachteilen leidet, hängt von der Team-Zusammensetzung ab. Erfolgreiche multikulturelle Teams weisen *egalitäre Strukturen* auf und *arbeiten informell und flexibel*. Dominantes Verhalten derjenigen Mitglieder, welche die Muttergesellschaft eines Konzerns vertreten, aus wirtschaftlich erfolgreicheren Ländern stammen oder die Mehrheit im Team ausmachen, verhindert den Erfolg. Solche Arbeitsgruppen sind eher hierarchisch strukturiert, wenig flexibel und auch weniger kreativ.

Um diese Nachteile zu überwinden, empfiehlt es sich gemäss Ralph Lehmann, beim Management multikultureller Teams Personalfachleute einzusetzen. Swiss Re zum Beispiel, deren Mitarbeitende in Zürich zu fast einem Viertel aus dem Ausland stammen, setzt ein solches Konzept ein. Die Nationalitäten der Teammitglieder gehen zum Teil weit über die EU-Grenzen hinaus, und ihr Anteil nimmt kontinuierlich zu (2002: 23,2%; 2003: 23,7%; 2004: 24,4%). Als global tätiges Unternehmen sucht der Rückversicherer weltweit nach den geeignetsten Mitarbeitenden. Mittels Fusionen mit ausländischen Firmen wächst Swiss Re zudem laufend in neue Auslandsmärkte hinein.

### Diversity Management

Auch für Mitarbeitende schweizerischer Nationalität ist es gemäss *Helena Trachsel*,

Head Diversity Management & Consulting bei Swiss Re, sehr wichtig, den weltweiten Markt der Rückversicherungsbranche zu kennen. Entsendungen ins Ausland gehören trotz neuer Möglichkeiten virtueller und flexibler Vernetzungen zur Tagesordnung. Beim Rückversicherer sind *internationale Arbeitsgruppen sehr verbreitet*. Sie finden sich auf allen Hierachiestufen und in allen Abteilungen. Auch das internationale Entwicklungs- und Weiterbildungsteam selbst verfügt über eigene internationale Erfahrungen. In multikulturellen Führungsschulungen und Seminaren vermittelt es den Mitarbeitenden die entsprechenden *multikulturellen Kompetenzen*. Diese Kompetenzen sind im Rückversicherungsgeschäft besonders wichtig, weil laufend verschiedene sprachliche und geografische Expertisen erstellt werden. Zudem steigt auch die Fachkompetenz in diesem Versicherungssektor mit der Berufserfahrung kontinuierlich.

### Vor- und Nachteile internationaler Teams

Helena Trachsel sieht die Vorteile internationaler Teams vor allem in der *Erweiterung von Wissen und Fachkompetenz*. Gegenseitiges Vertrauen zu gewinnen und Diversität zu leben, sei eine wichtige Bereicherung sowohl für Swiss Re als auch für die einzelnen Mitarbeitenden. Helena Trachsel verschweigt das mögliche Konfliktpotential nicht: Unbekanntes kann auch Spannungen erzeugen. Sie empfiehlt deshalb, den Kommunikationsprozess in den Teams laufend zu reflektieren. Dabei kann sich zeigen, dass das Umdenken von Gruppenmitgliedern notwendig wird.

*Bettina Whitmore*