

Transformationale Führung: Die Antwort auf die Herausforderungen kultureller Diversität

Svenja Ilona Schraner

B.A. HSG Business Administration

«Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.»

Antoine de Saint-Exupéry



Erfahren Sie
mehr über das Bild
zum Artikel.



Generatives Bild «Performance»

Die Globalisierung führt dazu, dass diverse und somit auch multikulturelle Teams in der Arbeitswelt verstärkt vorkommen. Die Folge davon ist eine Zunahme der kulturellen Diversität in Unternehmen. Doch was bedeutet «kulturelle Diversität» überhaupt? Gemäss Roy Y.J. Chua (2018) wird von kultureller Diversität oder kultureller Vielfalt gesprochen, wenn sich ein Team aus Menschen, die aus verschiedenen Kulturen stammen, zusammensetzt. Dabei wird Kultur nicht einem Herkunftsland gleichgesetzt, sondern meint mehr die kollektive Programmierung des eigenen Geistes, die Menschen voneinander unterscheidet. Aus Sicht eines Unternehmens stellt sich die Frage: Steigern kulturell diverse Teams die Performance?

Herausforderungen von diversen Teams

Kulturell diverse Teams können sich sowohl positiv auf die Kreativität, Problemlösefähigkeit und Motivation auswirken, aber im Gegensatz dazu auch zu verstärkten Kommunikationsproblemen und Konflikten führen. Die Auswirkungen sind besonders negativ, wenn sich Mitarbeitende zu verschiedenen Subgruppen zusammenschliessen. Diese Subgruppen zeichnen sich dadurch aus, dass sie in sich sehr homogen sind und eine ähnliche Meinung vertreten, gegenüber anderen Subgruppen jedoch sehr heterogen und unterschiedlich sind.

Die genannten Herausforderungen zeigen, dass es einerseits spezifische HR-Praktiken bedingt, die auf zunehmend kulturell diverse Teams ausgelegt werden, und stellen andererseits die Wichtigkeit einer inklusiven Führung in den Vordergrund. Unter einer inklusiven Führung wird das Fingerspitzengefühl verstanden, mit der Vielfalt an verschiedenen Persönlichkeiten, Meinungen, Geschlechtern, Generationen, Erfahrungen, Sprachen und Kulturen umzugehen. Dabei steht nicht der Umgang, sondern viel mehr die Inklusion jedes einzelnen Teammitglieds im Vordergrund.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass Leistungsvorteile eines Teams aufgrund kultureller Diversität resultieren, wenn die Motivation der Teammitglieder für den Informationsaustausch sowie die Akzeptanz von unterschiedlichen Meinungen vorhanden sind. Ein transformationaler Führungsstil befähigt Unternehmen, von Diversität profitieren zu können.

Svenja Ilona Schraner

B.A. HSG Business Administration

Schwerpunkte

Prozess- und Organisationsmanagement, Projektmanagement, Informationsmanagement

Ein Beispiel eines inklusiven Führungsstils ist die transformationale Führung. Dieser Führungsstil ermöglicht, dass positive Auswirkungen von Diversität in Teams aktiv genutzt und negative Auswirkungen abgeschwächt werden können. Führungskräfte sollten die transformationale Führung deshalb als Strategie und Interventionsinstrument verstehen, um kulturelle Diversität aktiv und erfolgreich zu managen.

Der transformationale Führungsstil

Die Grundidee transformationaler Führung basiert auf drei Bausteinen.

- Aus der Transformation, die sich auf die Veränderung der Werte und Ziele von Mitarbeitenden bezieht.
- Aus der Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden, die darauf ausgelegt ist, die Ziele der Organisation zu erreichen.
- Und aus der Befähigung der Mitarbeitenden, diese Ziele zu erreichen.

Konkret lassen sich vier Dimensionen ermitteln:

1. Das **Vorbildhandeln** von Führungskräften spielt eine zentrale Rolle, da ihr Verhalten von den Mitarbeitenden ständig beobachtet und interpretiert wird. Sie sollten deshalb versuchen, als Identifikationsperson zu wirken und integer zu handeln.
2. Des Weiteren soll das Verhalten der Führungskräfte **geistig anregen**, um etablierte Denkmuster aufzubrechen und neue Einsichten zu vermitteln. Hierfür sind unterstützende organisatorische Rahmenbedingungen entscheidend, wobei gezielt eine Innovationskultur ermöglicht und gefördert werden soll.
3. Mitarbeitende sollen über eine **inspirierende Vision motiviert** werden. Je plastischer und je packender das Zukunftsbild ist, desto stärker ersichtlich wird die Bedeutung von Zielen und Aufgaben. Ebenfalls steigt so das Zusammengehörigkeitsgefühl, während die Bildung von Subgruppen weniger wahrscheinlich ist.



4. Zuletzt gilt es, **Mitarbeitende individuell zu beachten**, um ihre Stärken gezielt zu erkennen und zu fördern. Begünstigende Faktoren dafür sind, wenn Führungskräfte als Mentoren agieren und das Vertrauensklima innerhalb der Firma fördern.

Ziel der transformationalen Führung ist es, den proaktiven Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitenden zu fördern sowie soziale Kategorisierungsprozesse zu verhindern, um von kultureller Diversität profitieren zu können.

An der Motivation anknüpfen

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass Leistungsvorteile eines Teams aufgrund kultureller Diversität resultieren, wenn die entsprechende Motivation der Teammitglieder für den Informationsaustausch vorhanden ist. Diese Motivation zeigt sich durch das Interesse der Mitarbeitenden an der eigenen Kompetenzentwicklung und der Aufgeschlossenheit für tiefgründige Informationen. Des Weiteren ist es entscheidend, dass Mitarbeitende unterschiedliche Ansichten akzeptieren und diese verschiedenen Perspektiven auch gezielt explorieren. Fühlen

sich die Mitarbeitenden jedoch in ihrer Identität durch die verschiedenen Perspektiven bedroht oder streben sie nicht nach einem vertieften Verständnis für eine Aufgabe, kann sich dies wiederum negativ auf die Teamleistung auswirken. Aus diesen Gründen wird Unternehmen, die von kultureller Diversität geprägt sind, empfohlen, einen transformationalen Führungsstil zu verfolgen, um so die Mitarbeitenden zu befähigen, von Diversität profitieren zu können.
