

Die neue Herausforderung für Führungskräfte

Hier geht's lang

Mit den neuen Arbeitsmigranten aus Süd- und Osteuropa ändern sich auch die Anforderungen an Führungskräfte in der Hotellerie und Gastronomie. Flexibilität und Berücksichtigung des jeweiligen kulturellen Hintergrunds können wesentlich dazu beitragen, dass die neuen Mitarbeiter gute Leistungen erbringen, sich wohlfühlen und vor allem länger bleiben. Denn kulturell gemischte Teams sind oft besonders innovativ

Rund 300.000 Migranten sind 2012 auf der Suche nach Arbeit nach Deutschland gekommen, davon etwa ein Drittel aus Polen und ein weiteres Drittel aus den südeuropäischen Krisenländern Griechenland, Spanien und Portugal. Neben dem Gesundheitssektor sind Gastronomie und Hotellerie die größten Nutznießer dieses Zuzugs. Doch die Hälfte der Griechen hat Deutschland bereits innerhalb eines Jahres wieder den Rücken gekehrt. Bei den Spaniern ist nur noch jeder Dritte nach zwölf Monaten hier, bei den Portugiesen sieht es ähnlich aus. Bemängelt werden die Willkommenskultur und die sprachliche Vorbereitung, die oft nicht reicht, um hier wirklich Fuß zu fassen.

Ein weiterer Punkt ist das Thema Führung in den betroffenen Unternehmen. Denn viele Vorgesetzte sind nur unzureichend auf das Führen kulturell gemischter Teams vorbereitet. Der bestehende Führungsstil wird nicht erweitert und an die neuen Aufgaben angepasst. Führungsstile unterscheiden sich erheblich – je nach Land und Kultur. So sind Mitarbeiter aus Griechenland oder Polen einen anderen Führungsansatz gewohnt als ihre deutschen Kollegen. Werden in Deutschland beispielsweise klare Ziele gemeinsam zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ausgehandelt, so erwarten griechische Kollegen eindeutige Anweisungen. Ein kulturell differenzierter Führungsstil holt daher die neuen Mitarbeiter ab und wird jedem einzelnen von ihnen gerecht. Die verschiedenen Stile zu kennen und zwischen ihnen wechseln zu können, wird zunehmend zu einer wichtigen Führungskompetenz.

Werden kulturell gemischte Teams gut geleitet, ist dies ein Mehrwert für das Unternehmen



Kulturell differenziertes Führen

Hoteliers und Gastronomen, die zahlreiche Mitarbeiter aus unterschiedlichen Ländern beschäftigen, sollten eine kulturelle Mitarbeiter- oder Teamanalyse erstellen. Dabei geht es nicht um die Ermittlung persönlicher Daten, sondern um die Zuordnung von Kulturprägungen eines jeweiligen Landes, die sich direkt auf den Führungsstil auswirken. Dazu zählt beispielsweise, ob jemand aus einem Land kommt, in dem man eher beziehungs- oder sachorientiert ist, in dem die Menschen ihre Emotionalität im Job zeigen oder nicht, in dem sie Dinge direkt ansprechen oder mehr umschreiben, in dem Hierarchie wichtig ist oder wie sie mit Zeit umgehen und ob sie Wert auf Regeln und Verträge legen.

Relevant können bis zu zehn verschiedene Kulturdimensionen sein. Vergleicht man am Schluss die Ergebnisse, so lässt sich aufgrund von Gemeinsamkeiten und Unterschieden erkennen, wo Chancen für die Abteilung oder das Team bestehen und wo sich möglicherweise Konflikte oder Probleme ergeben können. Chancen liegen dort, wo kulturelle Prägungen sich ergänzen.

Führungsleitfaden für gemischte Teams:

- Ermutigen Sie die Teilnehmer, ihre Ideen frei zu äußern
- Ermutigen Sie die Teilnehmer, die Ideen von anderen Personen zu kommentieren
- Achten Sie darauf, dass auch alternative und sehr unterschiedliche Standpunkte ausgedrückt und respektiert werden
- Achten Sie darauf, dass eingebrachte Ideen nicht zu schnell verworfen oder abgelehnt werden
- Ermutigen Sie die Teilnehmer, unterschiedliche Ideen zu verknüpfen, um kreative Lösungen zu finden
- Schlagen Sie die Erarbeitung eines gemeinsamen kreativen Lösungsvorschlags anhand der eingebrachten Ideen vor

Kulturelle Team- bzw. Abteilungsanalyse:

- Beziehungsorientierung versus Sachorientierung
- Hoher Kontextbezug versus geringer Kontextbezug
- Hohe Bedeutung von Hierarchie versus geringe Bedeutung von Hierarchie
- Individualismus versus Kollektivismus
- Hohe Unsicherheitsvermeidung versus geringe Unsicherheitsvermeidung
- Direkter Kommunikationsstil versus indirekter Kommunikationsstil
- Hohe Bedeutung der Emotionalität versus geringe Bedeutung
- Monochromes Zeitverständnis versus polychromes Zeitverständnis
- Formeller Kommunikationsstil versus informeller Kommunikationsstil
- Bedeutung der Leistung versus Bedeutung der Herkunft

Gleichzeitig bildet ein kulturell differenzierter Führungsstil die Basis, um aus einer heterogenen Mitarbeitergruppe ein schlagkräftiges Team zu schweißen. Will man die Mitarbeiter in diesen Prozess aktiv einbinden und ihnen die kulturellen Unterschiede bewusst machen, so kann die kulturelle Team- und Abteilungsanalyse auch gemeinsam mithilfe eines externen Coaches durchgeführt werden. Dies schafft Verständnis für die jeweiligen Denk- und Verhaltensweisen und unterstützt das Team dabei, konstruktiv und kreativ mit Unterschiedlichkeit umzugehen. Denn kulturelle Vielfalt kann auch ein Innovationstreiber sein. Die neuen Arbeitsmigranten bringen eben nicht nur ihre Arbeitskraft mit, sondern auch Ideen, Kreativität, Erfahrungen, Träume und Fantasien. Führungskräfte, die dieses Potenzial erschließen, können für ihr Unternehmen einen Mehrwert erzielen.

Unterschiedlichkeit produktiv nutzen

Da in den kommenden Jahren in Hotellerie und Gastronomie mit einem stetigen Anstieg von Arbeitsmigranten zu rechnen ist, sollten Führungskräfte frühzeitig ihren Fokus auf die Chancen legen, die gemischte Arbeitsteams bieten. Voraussetzung dabei ist eine offene, tolerante, freundliche, interessierte und geduldige Grundhaltung. Führungskräfte haben eine wichtige Vorbild- und Steuerungsfunktion, denn sie sind gefordert, dieses Potenzial zu erschließen. Ihre Aufgabe ist es, Mitarbeiter für Unterschiede zu sensi-

bilisieren, sie zu ermutigen, verschiedene Standpunkte zu vertreten und zu akzeptieren, das Zuhören zu fördern und sich auch mit Ideen anderer auseinanderzusetzen. Dabei ist es wichtig, den Mitarbeitern das Gefühl zu vermitteln, dass ihr kulturell bedingter Input erwünscht ist. So entsteht eine produktive Zusammenarbeit, bei der sich die Mitarbeiter gegenseitig inspirieren und neue, sogenannte »Hybridideen« hervorbringen. Also Ideen, die sich aus Bestandteilen verschiedener Kulturen zusammensetzen wie beispielsweise der »Cronut«, eine Kreuzung aus französischem Croissant und amerikanischem Donut. Der »Cronut« wurde vom Time Magazin als eine der 27 besten Erfindungen des Jahres 2013 gelistet. Solche Erfindungen sind nur dort möglich, wo verschiedene Kulturen sich eng miteinander austauschen, reiben und gegenseitig inspirieren. Kulturell gemischte Teams sind dafür ein guter Nährboden, und Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter durch eine positive Feedback-Kultur fördern und ermutigen, werden nach einer ersten Findungsphase überrascht sein, welche Kreativpotenziale in ihnen stecken.



Michael Moritz ist Inhaber von MORITZ Communications in Frankfurt. Er ist interkultureller Coach und Trainer sowie PR-Berater und spezialisiert auf Gastronomie, Hotellerie, Catering und Food. Fragen, Kommentare, Ideen oder Beispiele sind herzlich willkommen unter info@moritz-communications.de **TH**