

Internationale Teams führen – Herausforderungen und Chancen

Katrin Muehlfeld

Univ.-Prof. für BWL, insbes. Management, Organisation und Personal

Deutsch-Luxemburgischer Wirtschaftsabend

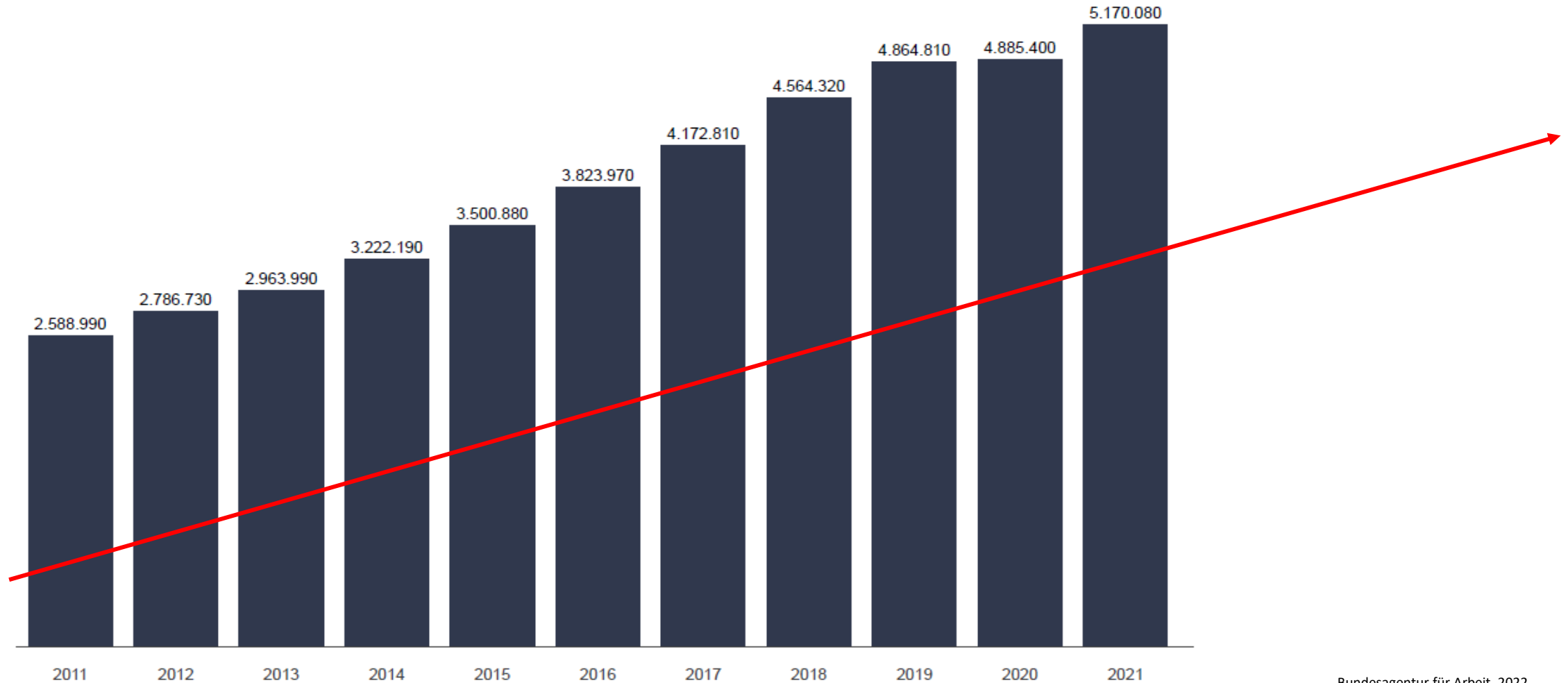
5. Mai. 2022

IHK-Tagungszentrum

Bedeutung Auslandstätigkeit der 100 größten multinationalen Unternehmen



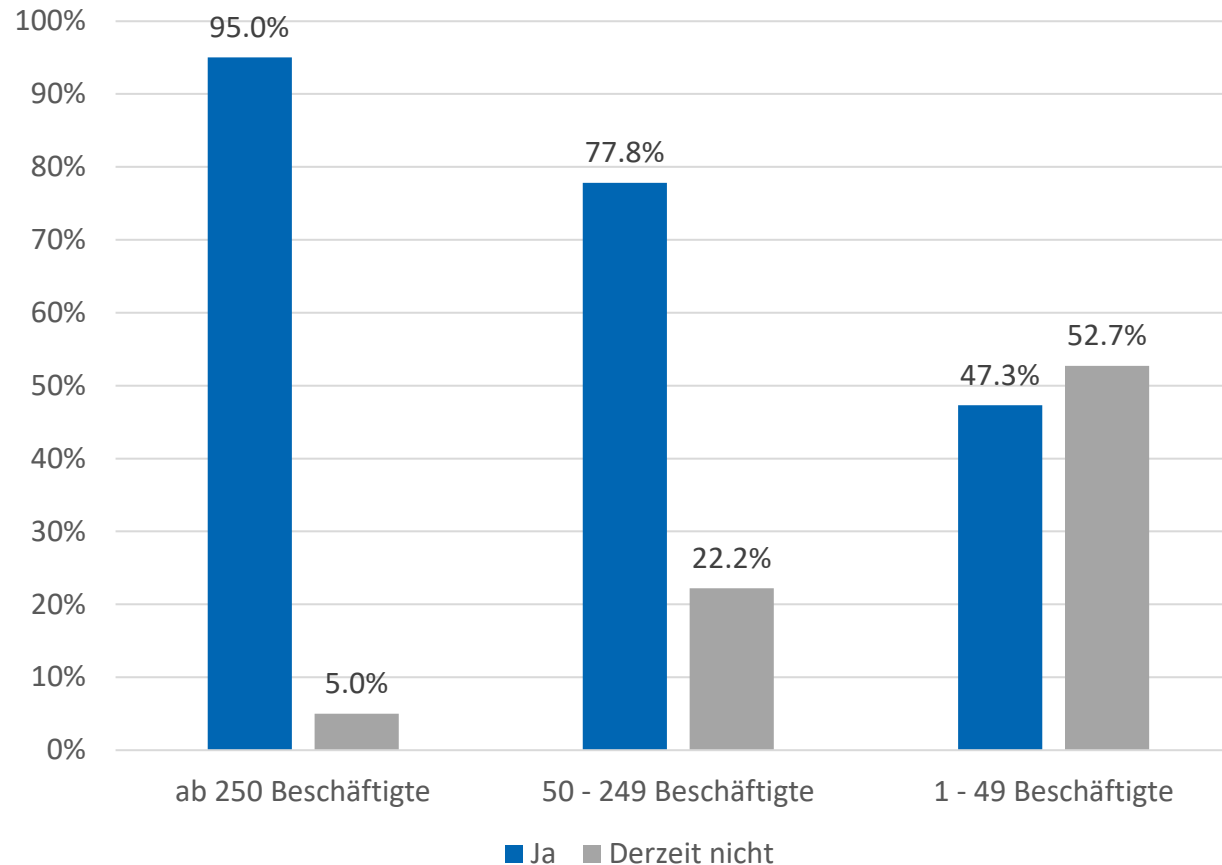
Anzahl ausländischer Beschäftigter in Deut. (2011-2021)



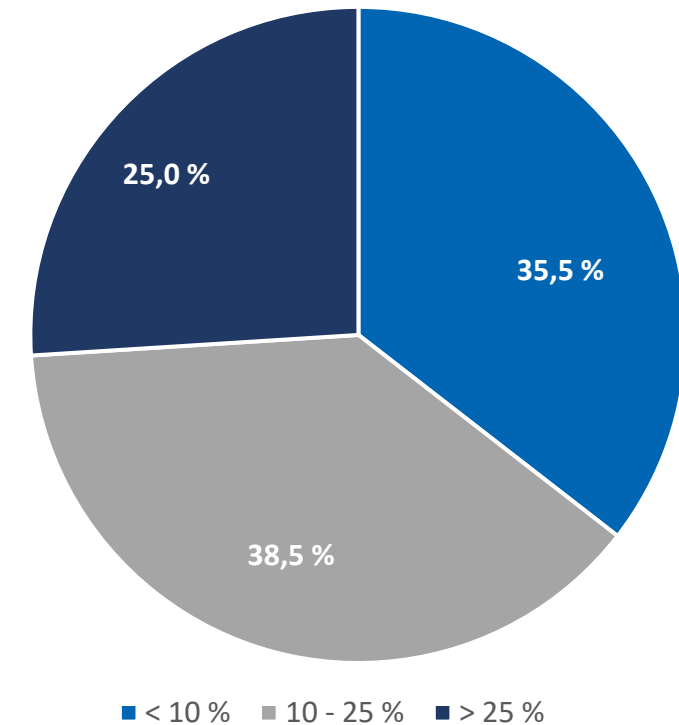
Bundesagentur für Arbeit, 2022

Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund

...in deutschen UN (N=1.259)

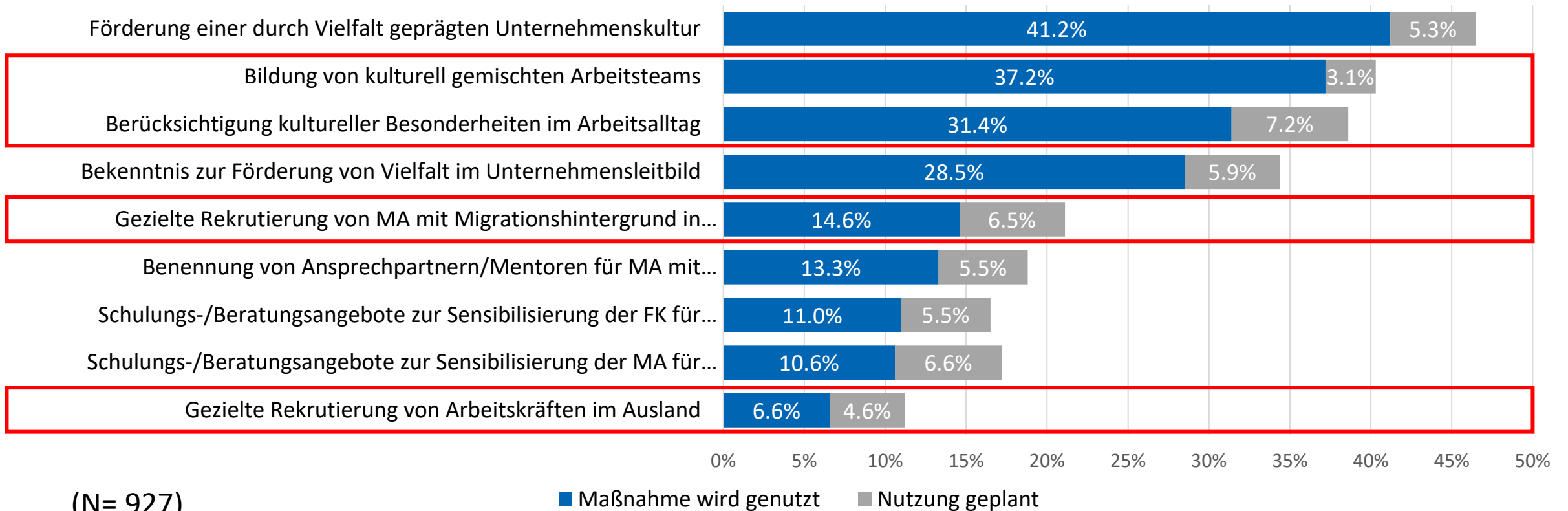


Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund an allen Mitarbeitenden (N=871)



Heuer & Pierenkemper, 2020; basierend auf: IW-Personalpanel, 2019

Nutzung von Maßnahmen zur Förderung des Umgangs mit kultureller Vielfalt im Unternehmen



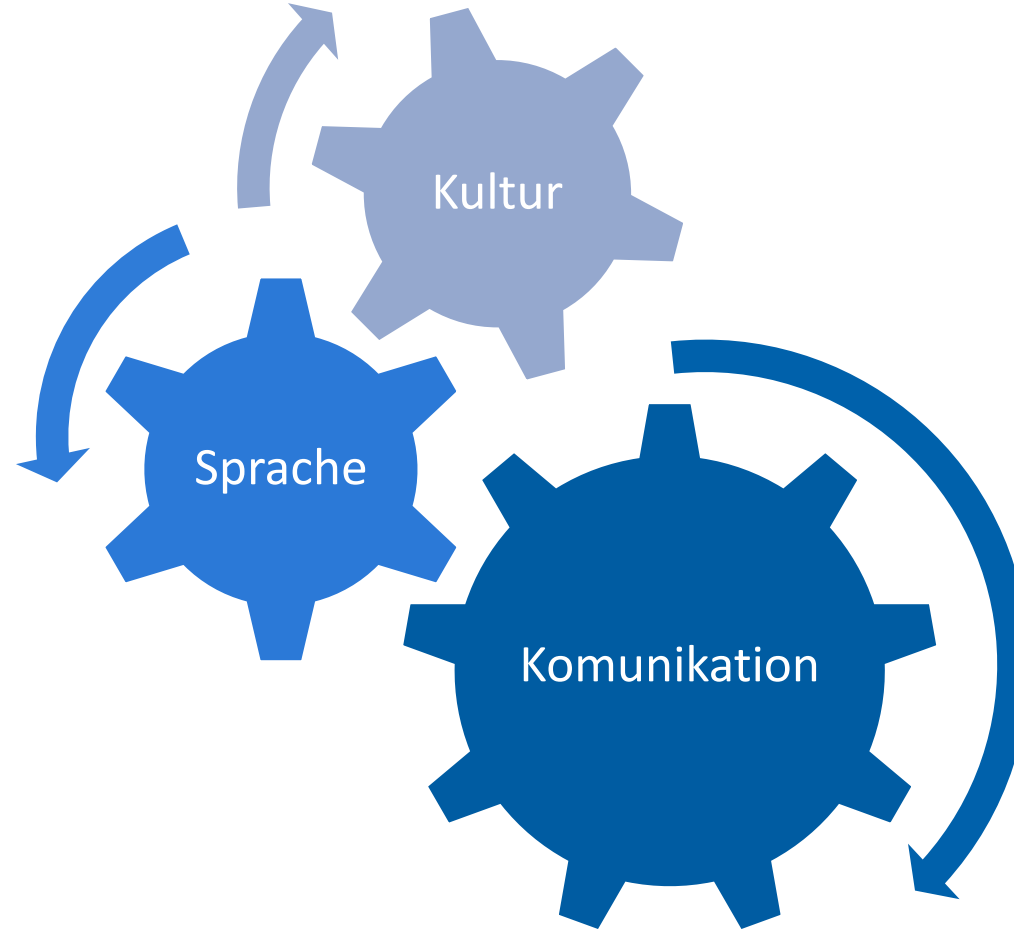
Heuer & Pierenkemper, 2020; basierend auf: IW-Personalpanel, 2019

Chancen der Führung internationaler Teams



Bildquelle: Unknown Author; licensed under [CC BY-SA-NC](#)

Ausgewählte Herausforderungen der Führung internationaler Teams



Herausforderungen: (1) Kultur

Was ist Kultur?

- Ein gemeinsames, geteiltes System von Bedeutungen,
- relativ,
- erlernt,
- gruppenbezogen.

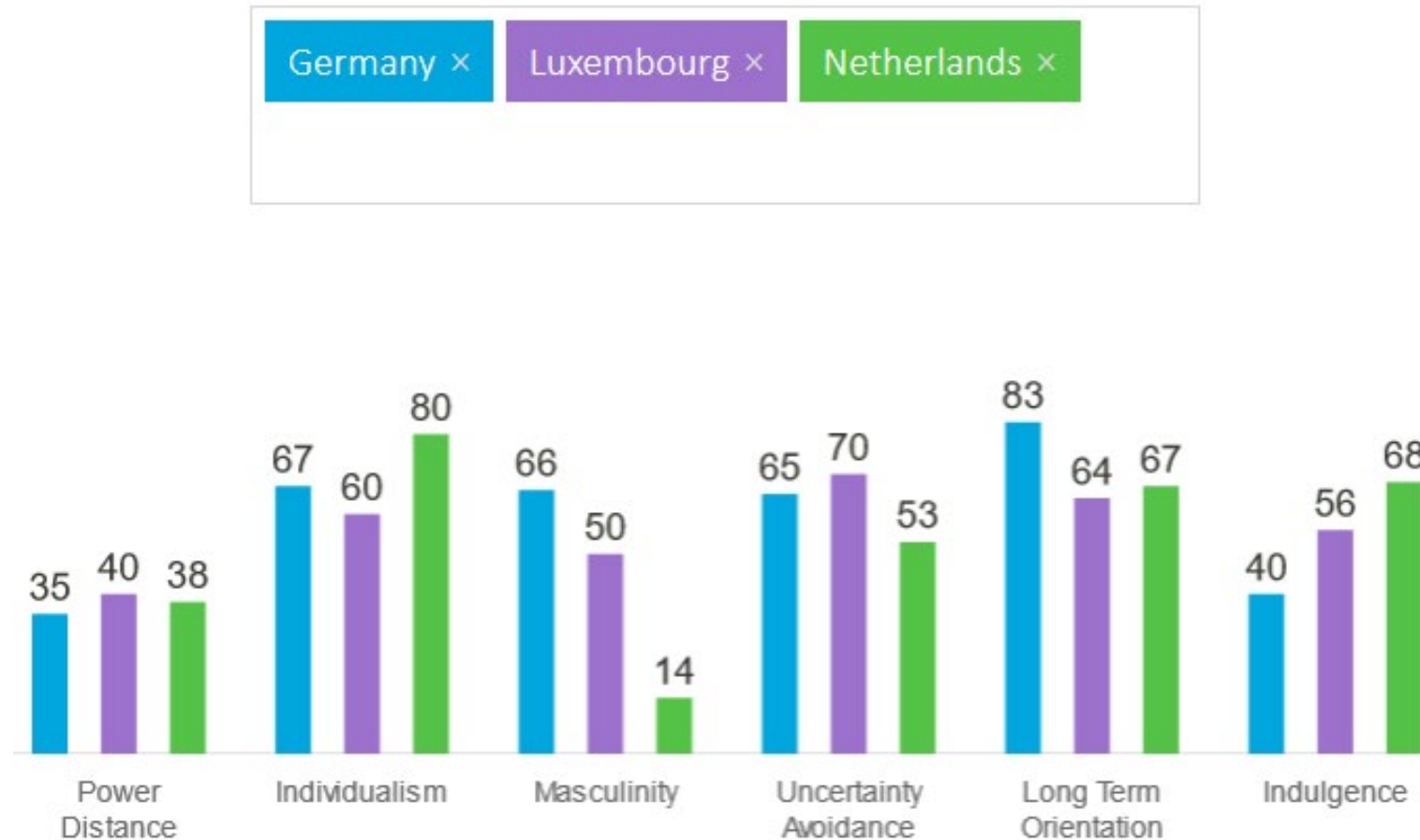


Kultur ist nicht...

- richtig oder falsch,
- ererbt,
- individuell.

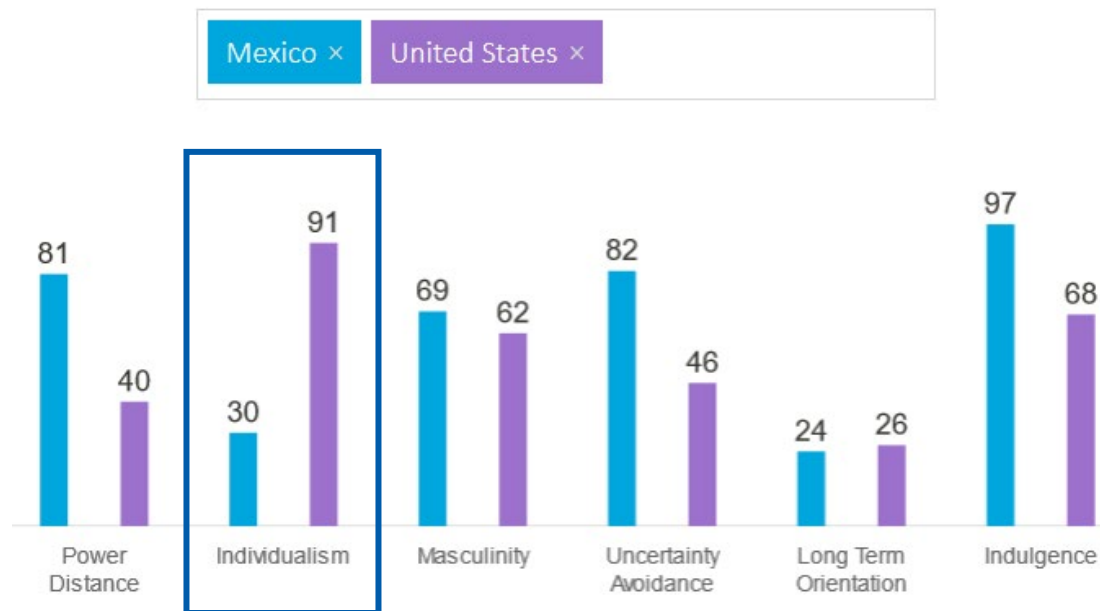
Bildquelle: Unknown Author; licensed under [CC BY-SA](#)

Herausforderungen: (1) Kultur – Hofstede Dimensionen



<https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/>

Herausforderungen: (1) Kultur – Motivatoren

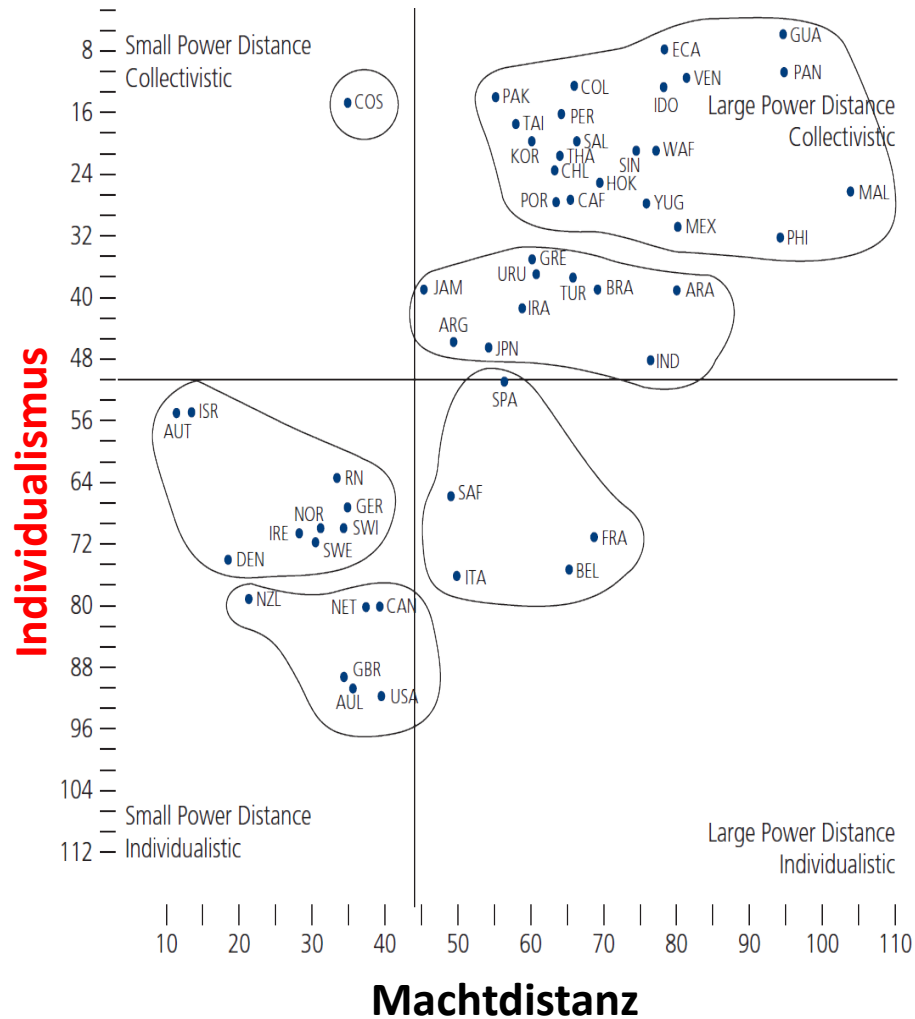


<https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/>



<http://www.octanner.com/insights/infographics/inspiring-your-international-workforce.html>

Herausforderungen: (1) Kultur – Führungs(stil)präferenzen



	Ausgeprägter Individualismus	Geringer Individualismus
Rolle des Unternehmens	Arbeitgeber mit geringem Bezug zum Privatleben	„Familie“, die für die MAs sorgt
Umgang mit Verantwortung	Einzelner MA trägt Verantwortung für Aufgabenerfüllung	Kollektiv trägt Verantwortung für die Aufgabenerfüllung
Umgang mit Konflikten	Offenes Austragen	Teamharmonie entscheidend
Sicht auf Wettbewerb	produktiv	kontraproduktiv
Motivation der MAs	Starkes Bedürfnis nach Selbstverwirklichung	Starkes Bedürfnis nach Integration

Dowling et al., 2013; Stock-Homburg & Groß, 2019; <http://www.geert-hofstede.com>

Herausforderungen: (2) Kommunikation

Interkulturelle Kommunikation bietet reichlich Potenzial für Missverständnisse aufgrund von kulturell geprägt unterschiedlicher ...

- **Wahrnehmung:** Prozess der Auswahl, Strukturierung, Einschätzung von Stimuli aus der externen Umgebung
- **Interpretation:** Prozess der Bedeutungsbestimmung/Wissenskonstruktion aus Wahrnehmungen
- **Einschätzung/Wertung**

Herausforderungen: (2) Kommunikation

Interkulturelle Kommunikation bietet reichlich Potenzial für Missverständnisse aufgrund von kulturell geprägt unterschiedlicher ...

- **Wahrnehmung**
- Interpretation
- Einschätzung/Wertung

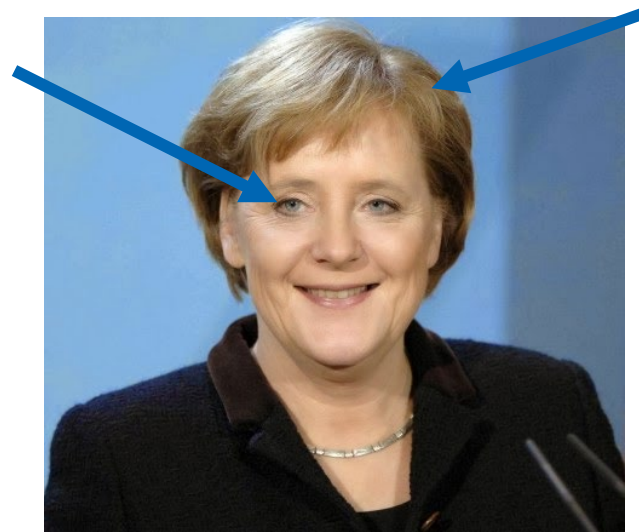


Bildquellen: Unknown Author, licensed under [CC BY](#) and [CC BY-SA](#)

Herausforderungen: (2) Kommunikation

Interkulturelle Kommunikation bietet reichlich Potenzial für Missverständnisse aufgrund von kulturell geprägt unterschiedlicher ...

- **Wahrnehmung**
- Interpretation
- Einschätzung/Wertung



Bildquellen: Unknown Author, licensed under [CC BY](#) and [CC BY-SA](#)

Herausforderungen: (2) Kommunikation

Interkulturelle Kommunikation bietet reichlich Potenzial für Missverständnisse aufgrund von kulturell geprägt unterschiedlicher ...

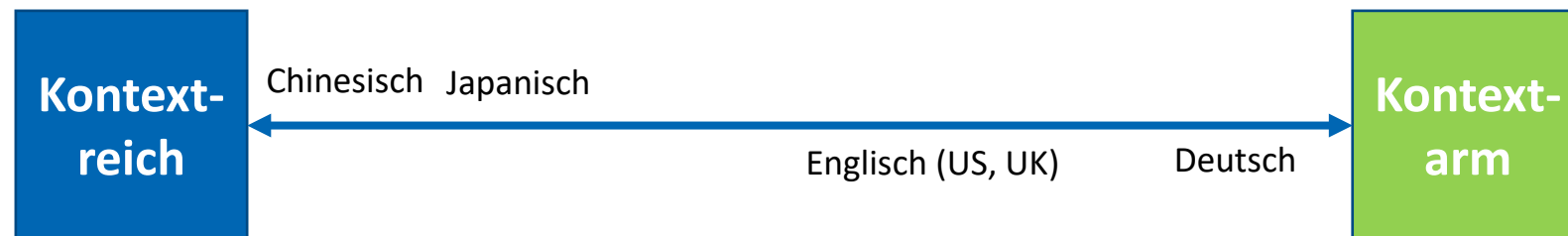
- Wahrnehmung
- **Interpretation**
- Einschätzung/Wertung



Bildquellen: Unknown Author, licensed under [CC BY](#) and [CC BY-SA](#)

Herausforderungen: (2) Kommunikation – Hall & Hall Dimensionen

1. **Kontextreiche vs. kontextarme Kommunikation:** Indirekter Ausdruck erfordert die Berücksichtigung von Kontext (Beziehung) vs. Kommunikation auf den Punkt gebracht mit vollständiger Verbalisierung von Informationen (Klarheit)
2. **Räumliche Orientierung:** Tatsächlicher Abstand zwischen Personen bei der Kommunikation
3. **Monochrome vs. polychrone Zeit:** Sequentielle Prozesse vs. parallele Aktionen
4. **Informationsgeschwindigkeit:** Hoher oder niedriger Informationsfluss während der Kommunikation



Hall & Hall, 1990

Herausforderungen: (2) Kommunikation – Hall & Hall Dimensionen

1. **Kontextreiche vs. kontextarme Kommunikation:** Indirekter Ausdruck erfordert die Berücksichtigung von Kontext (Beziehung) vs. Kommunikation auf den Punkt gebracht mit vollständiger Verbalisierung von Informationen (Klarheit)
2. **Räumliche Orientierung:** Tatsächlicher Abstand zwischen Personen bei der Kommunikation
3. **Monochrome vs. polychrone Zeit:** Sequentielle Prozesse vs. parallele Aktionen
4. **Informationsgeschwindigkeit:** Hoher oder niedriger Informationsfluss während der Kommunikation



Hall & Hall, 1990; Bildquelle: Unknown Author; licensed under [CC BY](#)

Herausforderungen: (2) Kommunikation

Interkulturelle Kommunikation bietet reichlich Potenzial für Missverständnisse aufgrund von kulturell geprägt unterschiedlicher ...

- Wahrnehmung
- Interpretation
- **Einschätzung/Wertung**



Bildquellen: Unknown Author, licensed under [CC BY](#) and [CC BY-SA](#)

Herausforderungen: (3) Sprache – Fremdsprachenkenntnisse am Arbeitsplatz

- Fremdsprachenkenntnisse zunehmend als **Schlüsselqualifikation**; mit Englisch als am häufigsten verwendeter Fremdsprache (weltweit)
- „Rund **68 Prozent** der Erwerbstätigen in Deutschland benötigen Kenntnisse in Fremdsprachen, wobei für rund 46 Prozent Grundkenntnisse und für rund 22 Prozent Fachkenntnisse erforderlich sind.“
- „Unterscheidet man nach dem Anforderungsniveau, wird deutlich, dass die Bedeutung von Fremdsprachenkenntnissen bei Tätigkeiten, für die eine **Berufsausbildung** erforderlich ist, von rund 44 Prozent (2006), über 53 Prozent (2012) auf zuletzt **65 Prozent (2018)** kontinuierlich gestiegen ist. Bei Tätigkeiten, für die ein **Hochschulabschluss** erforderlich ist, stieg der Wert von rund 78 Prozent (2006), über 83 Prozent (2012) auf zuletzt fast **89 Prozent (2018).**“



BIBB, 2021

Herausforderungen: (3) Sprache

UNTERNEHMEN

In Hamburger Firmen wird immer mehr Englisch gesprochen

Von Sandra Schröpfer



HENSCHKE RECHTSANWÄLTE, FACHANWALTSKANZLEI FÜR ARBEITSRECHT

ARBEITSRECHT FÜR ARBEITNEHMER, MANAGER UND BETRIEBSRÄTE
URTEILE, GESETZGEBUNG, ARBEITSMARKT & SOZIALES

KANZLEI
HENSCHKE

Home | Arbeitsrecht aktuell | Handbuch Arbeitsrecht | Gesetze zum Arbeitsrecht | Urteile zum Arbeitsrecht | Presse
Impressumsgenerator | Tipps & Tricks | Musterschreiben | Ratgeber Gebühren | Neue Beiträge | Anwaltliche Leistungen

Berlin Frankfurt Hamburg Hannover Köln München Nürnberg Stuttgart Anwälte Suche

20.10.2016

www.hensche.de

- Arbeitsrecht aktuell
- Arbeitsrecht 2016
- Arbeitsrecht 2015
- Arbeitsrecht 2014
- Arbeitsrecht 2013
- Arbeitsrecht 2012
- Arbeitsrecht 2011
- Arbeitsrecht 2010
- Arbeitsrecht 2009**
 - Rechtsprechung
 - Arbeit & Soziales
 - Europarecht
 - Gesetzgebung
- Arbeitsrecht 2008
- Arbeitsrecht 2007
- Arbeitsrecht 2006
- Arbeitsrecht 2005

ARBEITSRECHT AKTUELL // 09/171

Wer entscheidet über englisch im Unternehmen?
Englisch als Betriebssprache: Mitbestimmungspflicht des Betriebsrates: Landesarbeitsgericht Köln, Beschluss vom 09.03.2009, 5 TaBV 114/08



"Yes Sir": Ist Englisch keine Fremdsprache mehr?

21.09.2009. Das Landesarbeitsgericht (LAG) Köln hatte sich mit der Frage zu befassen, ob die Einführung von Englisch als Betriebssprache als Ordnungsverhalten mitbestimmungspflichtig ist, oder ob eine solche Umstellung lediglich das Arbeitsverhalten betrifft, LAG Köln, Beschluss vom 09.03.2009, 5 TaBV 114/08.

» **Mitbestimmung des Betriebsrats oder Weisungsrecht des Arbeitgebers?**

» **Der Fall: Großunternehmen stellt auf einheitliche Sprache um**

» **LAG Köln: Die im Betrieb allgemein geregelte Sprache betrifft das Ordnungsverhalten**

Ähnliche Themen

Einigungsstelle
Was ist eine Einigungsstelle? - In welchen Fällen wird die Einigungsstelle tätig? - In welchen Fällen kann das Einigungsstellenverfahren erzwungen werden? - Gibt es erzwingbare ...

Weiterlesen

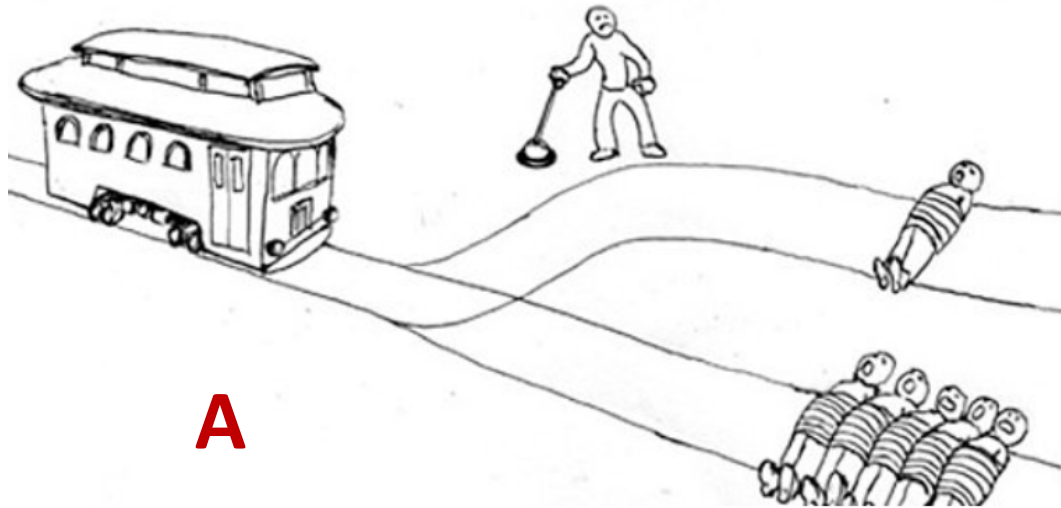
Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten
Welche Rechte hat der Betriebsrat in sozialen Angelegenheiten? - Welche Angelegenheiten unterliegen der Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten? - Wie werden die Mitbestimmungsrechte in ...

Weiterlesen

12/269 Mitbestimmung bei der Verteilung von Parkplätzen

Schröpfer, 2016; https://www.hensche.de/Arbeitsrecht_aktuell_Wer_entscheidet_ueber_englisch_im_Unternehmen_LAG_Koeln_5TaBV114-08.html

Herausforderungen: (3) Sprache



A



B



Verändertes Entscheidungsverhalten

Bildquellen: Unknown Author, licensed under [CC BY-NC](#)

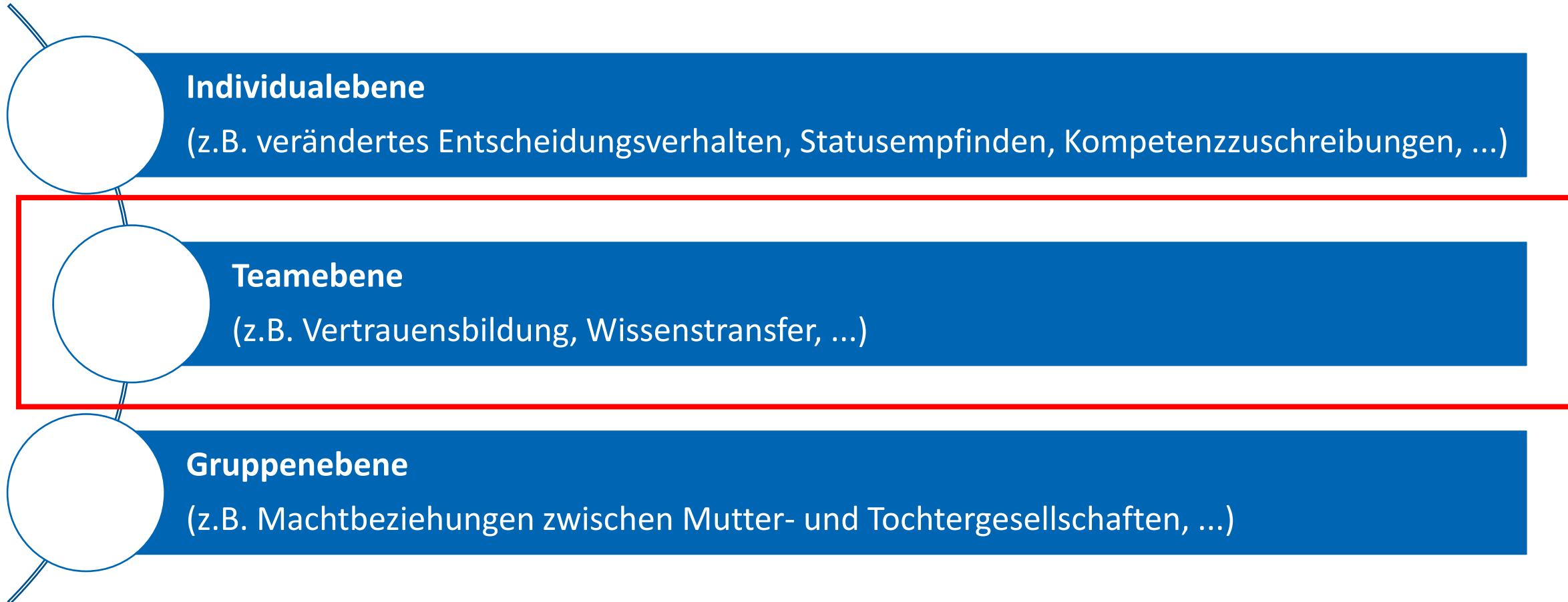
Herausforderungen: (3) Sprache

Fremdsprachnutzung (Englisch) verändert die Kooperationsneigung

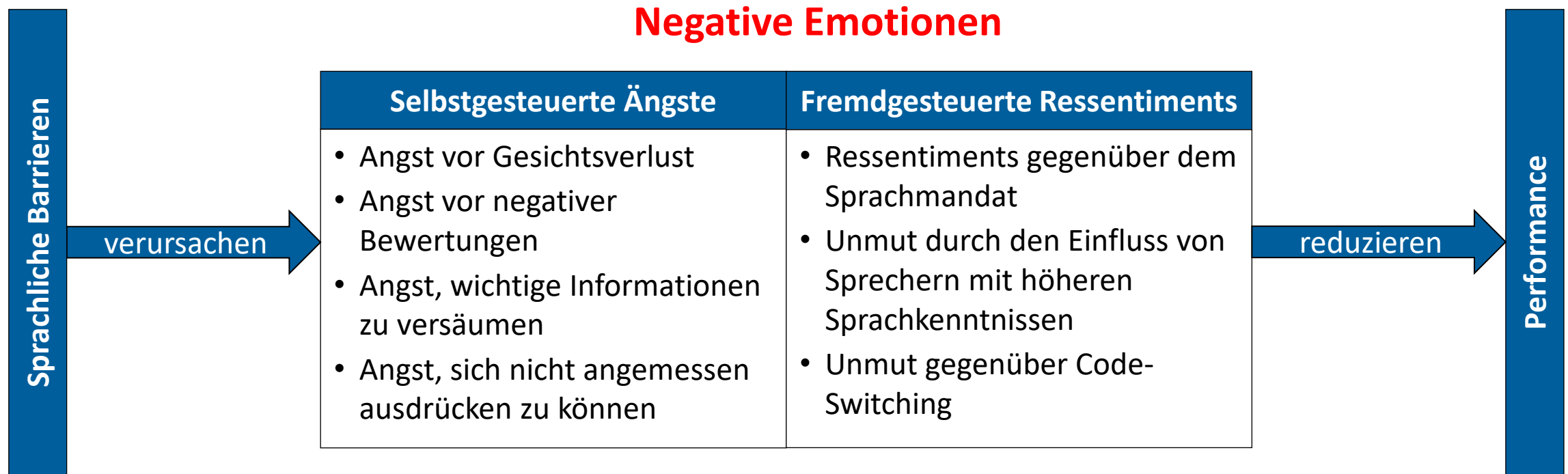


Urbig et al., 2016; Muehlfeld, Urbig & van Witteloostuijn, 2022

Herausforderungen: (3) Sprache

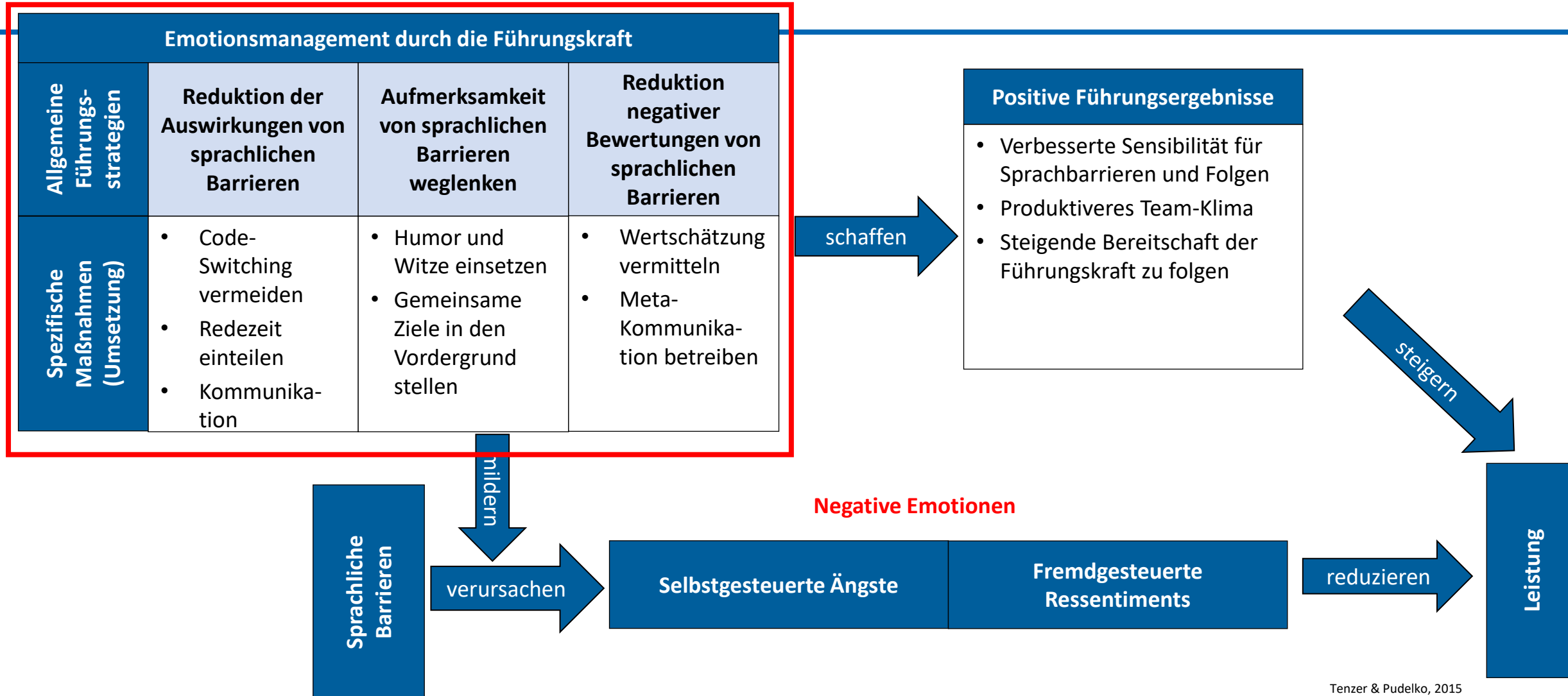


Herausforderungen: (3) Sprache und Emotionen im Team

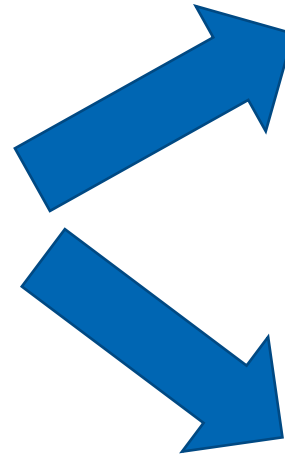


Tenzer & Pudenko, 2015

Herausforderungen: (3) Sprache und Emotionen im Team



Tenzer & Pudelko, 2015



Bildquellen: Unknown Authors; licensed under [CC BY](#), [CC BY-NC-ND](#)

Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit!

Katrin Muehlfeld
Univ.-Prof. für BWL, insbes. Management, Organisation und Personal

muehlfeld@uni-trier.de

Literatur

1. BIBB (2021). https://www.bibb.de/de/pressemitteilung_135776.php#:~:text=04%2F2021%20%7C%20Bonn%2C%2018.02.2021&text=Rund%2068%20Prozent%20der%20Erwerbst%C3%A4tigen,22%20Prozent%20Fachkenntnisse%20erforderlich%20
2. Bundesagentur für Arbeit (2022). <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Migration-Zuwanderung-Flucht/Migration-Zuwanderung-Flucht-Nav.html>
3. Bundeszentrale für politische Bildung (2017). <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/globalisierung/52630/internationalisierung-der-top-100-mnu-ohne-finanzbranche/>
4. Dowling, P. J., Festing, M., Engle, A. (2013). *International Human Resource Management*, Cengage Learning.
5. Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
6. Heuer, C., & Pierenkemper, S. (2020). Kulturelle Vielfalt in Unternehmen: Erfahrungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, KOFA-Studie, No. 3/2020, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA), Köln. <https://idw-online.de/de/attachmentdata81352.pdf>
7. Muehlfeld, K., Urbig, D., van Witteloostuijn, A. (2022). Country differences in default social heuristics and the foreign language effect. *Working Paper*.
8. Schröpfer, S. (2016). In Hamburger Firmen wird immer mehr Englisch gesprochen. <https://www.abendblatt.de/wirtschaft/article207067479/In-Hamburger-Firmen-wird-immer-mehr-Englisch-gesprochen.html>
9. Stock-Homburg, R., & Groß, M. (2019). *Personalmanagement: Theorien–Konzepte–Instrumente*. Springer-Verlag.
10. Tenzer, H., & Pudelko, M. (2015). Leading across language barriers: Managing language-induced emotions in multinational teams. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 606-625.
11. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD): World Investment Report 2016. <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2016>
12. Urbig, D., Terjesen, S., Procher, V., Muehlfeld, K., van Witteloostuijn, A. (2016). Come on and take a free ride: Contributing to public goods in native and foreign language settings. *Academy of Management Learning & Education*, 15(2), 268-286.

Weitere Quellen (Websites):

13. <http://www.geert-hofstede.com>
14. https://www.hensche.de/Arbeitsrecht_aktuell_Wer_entscheidet_ueber_englisch_im_Unternehmen_LAG_Koeln_5TaBV114-08.html
15. <https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/>
16. <http://www.octanner.com/insights/infographics/inspiring-your-international-workforce.html>