

Connect, Trust, Care

von Groll

2025

ISBN 978-3-8006-7526-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Melanie von Groll
CONNECT, TRUST, CARE



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Melanie von Groll

CONNECT TRUST CARE

beck-shop.de
Hacks für interkulturelle
Führung und Co-Creation
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

vahlen.de

ISBN Print: 978 3 8006 7526 5

ISBN E-Book (ePDF): 978 3 8006 7527 2

ISBN E-Book (ePub): 978 3 8006 7528 9

© 2024 Verlag Franz Vahlen GmbH,

Wilhelmstr. 9, 80801 München

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Covermotiv und Abbildungen: ROBERTOFERRARO.ART

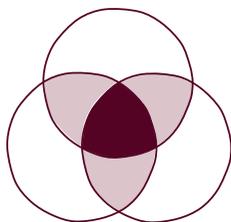


vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Aller urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.

Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.



INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	9
I. CHECK-IN	13
II. CONNECT, TRUST, CARE – SO BEGEISTERST DU MENSCHEN IN INTERKULTURELLEN TEAMS	17
II.1 Kommunizieren	19
II.2 Widersprechen	39
II.3 Überzeugen	54
II.4 Vertrauen	74
II.5 Beurteilen	87
II.6 Führen	105
II.7 Entscheiden	118
II.8 Termine und Meetings vereinbaren	135
II.9 Mitarbeitende binden	148
III. CHECK-OUT	155
Anmerkungen	159
Literaturverzeichnis	165
Sachregister	169
Danksagung	172
Über die Autorin	173



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Für Flora, wo auch immer Du bist.
Dein Blick auf mich war der beste Start in diese diverse Welt:
SAWUBONA.*



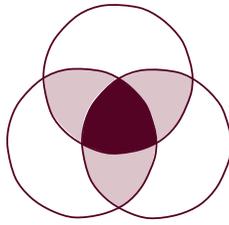
beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

* Frei übersetzt aus der Zulu-Sprache: Ich erkenne Dich in Deinem Wesen,
und indem ich Dich erkenne, erwecke ich Dich zum Leben.
(I see you and by seeing you I bring you into being.)

Brené Brown (TED Talk, Power of Vulnerability, 2010) greift diesen Gedanken auf und sagt, dass echte und wertstiftende Verbindung zwischen uns Menschen nur dann stattfinden kann, wenn wir den Mut haben, uns so zu zeigen, wie wir wirklich sind: »In order for connection to happen, we have to allow ourselves to be seen, really seen.«



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



VORWORT

Liebe Führungskraft,

schön, dass wir uns hier treffen! Wahrscheinlich hast Du dieses Buch in der Hand, weil Du nach einer Antwort suchst. Eine Lösung, die funktioniert. Auch in Deinem Business, auch für Dein Team. Vielleicht hast Du sogar eine Reihe von Themen auf dem Tisch, die Dich als Führungskraft überfordern. Dann bist Du hier genau richtig.

Leistungsstarke Teams, die aus motivierten Menschen bestehen, die ihre Stärken voll entfalten können und kompetente Führungskräfte, die gemeinsam mit ihren Teams hochgesteckte Ziele erreichen – das wünscht sich jedes Unternehmen, jedes Team und jede Führungskraft. An dieser Erwartung werden Führungskräfte gemessen. Dieser Anspruch kommt Dir vermutlich bekannt vor. Ich habe allerdings die Erfahrung gemacht, dass die wenigsten Führungskräfte auf diese komplexe Aufgabe vorbereitet sind. Und zu wenig Unterstützung erhalten. Geht Dir das auch so? Du weißt nicht genau, wie Du mit einem aus unterschiedlichsten Persönlichkeiten zusammengesetzten Team schlagkräftig agieren kannst? Vielleicht, weil Du nicht sicher bist, wie Du Unterschiede gut überbrücken kannst. Vielfalt in Meinungen, Anschauungen und Arbeitsweisen effizient unter einen Hut zu bringen, ist nicht einfach. Außerdem fehlen Dir vielleicht Methoden, wie Du zwischenmenschliche

Dynamiken und Unstimmigkeiten ausbalancieren kannst. Gleichzeitig sollst Du auch noch ambitionierte Ziele erreichen. Davon hängt in vielen Fällen nicht nur Dein Bonus ab, sondern wahrscheinlich auch der nächste Karriereschritt.

Es steht viel auf dem Spiel. Es lohnt sich also, die Voraussetzungen für erfolgreiche Teams und nachhaltige Führung zu verstehen. Interessante Modelle zu den einzelnen Aspekten gibt es in der Forschung jede Menge. Das Besondere an diesem Buch ist:

Ich verzahne zentrale Erkenntnisse aus Zusammenarbeit und Führung mit Erin Meyers interkulturellem Rahmenwerk¹ und füge weitere Praxiselemente hinzu, die aus meiner Sicht eine wertvolle Ergänzung darstellen. So ergibt sich ein neuer Gesamtzusammenhang. Und zwar nicht theoretisch, sondern konkret. Warum ist das relevant? Weil in der Praxis die einzelnen Aspekte nicht voneinander zu trennen sind. Sie treten immer gleichzeitig auf. Ausnahmslos. In international tätigen Unternehmen ohnehin.

Lass es mich genauer erklären. Erin Meyer ist Professorin an der INSEAD Business School für Unternehmensführung und hat sich auf interkulturelles Management spezialisiert. In ihrem bahnbrechenden Werk *The Culture Map* von 2014 (Originalausgabe)² hat sie acht Dimensionen entwickelt, die die Zusammenarbeit von Menschen auf der ganzen Welt beschreiben: von der Kommunikation über Vertrauensaufbau, Führung, Feedback und bis hin zur Art und Weise, wie Meetings abgehalten werden. Für jede Dimension entwirft sie eine Skala, an deren jeweiligen Enden gegenläufige Tendenzen beschrieben werden. Über die Skalen legt sie unterschiedlichste Kulturen, um aufzuzeigen, wie deren bevorzugte Verhaltenstendenz ist. Für viele, die international arbeiten, ist dieses Buch ein Augenöffner. Es hilft Dir zu verstehen, wie sich bestimmte Kulturen in konkreten Business-Dimensionen verhalten – und warum. Und was Du als Führungskraft tun kannst, um entsprechende Unterschiede innerhalb Deines Teams zu überbrücken. Das kann Dir schon mal enorm das Leben erleichtern. Jetzt wird es spannend. Denn das allein reicht noch nicht.

Auch wenn Du interkulturelle Unterschiede in Deinem Team erkannt hast und nun weißt, wie Du sie überbrücken kannst, heißt das noch lange nicht, dass sich alle Deine Teammitglieder gesehen und gehört fühlen und bereit sind, sich einzubringen. Das tun sie erst, wenn

Du einen sicheren Rahmen geschaffen hast, in dem sie vertrauensvoll miteinander arbeiten können. Angstfrei und positiv motiviert. Fehler machen und daraus lernen. Dieser Rahmen nennt sich *Psychologische Sicherheit*. Eine praxisorientierte Möglichkeit, psychologische Sicherheit in Deinem Team herzustellen, bietet das SCARF-Modell von David Rock³. Es bildet psychologische Grundbedürfnisse am Arbeitsplatz ab und gilt universell – also für alle Kulturen weltweit. Dieses Modell besteht aus fünf Säulen, deren Anfangsbuchstaben zur Abkürzung **SCARF** führen (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness).

Das menschlich universell geltende SCARF-Modell verbinde ich mit Meyers *Culture Map* der spezifischen kulturellen Verhaltenstendenzen und füge andere Modelle hinzu, die eine sinnvolle Weiterentwicklung der von Meyer beschriebenen Dimensionen darstellen. Es entsteht damit eine umfassende und ganzheitliche Sicht der Dinge, ein neuer Ansatz von *verzahnter Führung*.

Damit erhältst Du als Führungskraft einen kompakten Überblick mit praktischen Anleitungen. Sie sollen Dir helfen, Deine Aufgabe zu meistern, Menschen zu führen und gemeinsam Unternehmensziele zu erreichen. Menschen, die sich von Dir gesehen fühlen und motiviert werden, sich weiterzuentwickeln, werden gern mit Dir zusammenarbeiten. Weil Du sie förderst und forderst. So erzeugst Du Bindung. Bindung an Dich, an Dein Team, ans Unternehmen. Der Blick auf den Arbeitsmarkt zeigt es Dir: Fachkräftemangel und Mitarbeiterbindung gehören zu den größten aktuellen Herausforderungen, für die Unternehmen eine Antwort suchen.

Ist das Buch für Dich auch dann interessant, wenn Du in einem Unternehmen arbeitest, das hauptsächlich den nationalen Markt bedient und Dein Team nicht interkulturell zusammengesetzt ist? Unbedingt. Auch in monokulturellen Teams, die in einem kulturell einheitlichen Umfeld tätig sind (was im Zuge der Globalisierung und Digitalisierung immer seltener wird), gibt es eine große Bandbreite an Vielfalt. Denn: Überall, wo Menschen sind, ist es vielfältig. International anerkannte Vielfaltdimensionen unterscheiden sich nach Geschlechtern, Generationen, sozialer oder ethnischer Herkunft, sexueller Identität, körperlicher und geistiger Verfassung, Weltanschauung⁴, aber auch nach Mindset, Arbeitsstilen und Erfahrungen. Diese Liste ist längst nicht abschließend. Die Auseinandersetzung mit Meyers interkulturellen Business-

Dimensionen ist auch für diese gesellschaftlichen Vielfaltsdimensionen hilfreich. Denn wenn Du als Führungskraft verstanden hast, welche Pole, also welche gegensätzlichen Verhaltensweisen die Skala einer bestimmten Dimension ausmachen, dann wird es Dir leichter fallen, einen guten Mittelweg zu finden, der für Dein Team machbar und effektiv ist. Es wird Dir deswegen leichter fallen, weil Du beim Lesen Dein Denken trainierst, gegenläufige Tendenzen miteinander zu vereinbaren.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG