So trägt eine multikulturelle HR-Strategie dazu bei, ein globales Team zusammenzuschweißen

SAFEGUARD GLOBAL

Warum ist Kultur wichtig?

Wenn Sie Büros in mehreren Ländern haben oder planen, ins Ausland zu expandieren, ist Ihre HR-Strategie entscheidend dafür, ob es Ihnen gelingt, Ihre Organisation über Grenzen hinweg zu einer Einheit zu verschmelzen. Einer der Eckpfeiler Ihrer Strategie sollte der Aufbau bzw. die Pflege einer Unternehmenskultur sein, die konsistent bleibt, aber auch die Eigenheiten der lokalen Kulturen an allen Standorten, an denen Sie tätig sind, berücksichtigt.

Denn auf dem heutigen wettbewerbsorientierten Markt ist eine starke Unternehmenskultur nicht mehr nur ein „Nice-to-have", sondern ein „Must-have". Sie wird Ihnen helfen, in Ihren Zielländern die erforderlichen Talente zu gewinnen und zu binden und Ihre Mitarbeiter:innen zu Höchtleistungen zu animieren.

Damit Ihre Unternehmenskultur erfolgreich sein kann, muss sie die Werte und Praktiken beinhalten, an die Ihr Führungsteam glaubt und die es verkörpert. Auch muss sie unterschiedliche Gruppen von Mitarbeiter:innen ansprechen, unabhängig von ihrer Nationalität, Sprache, Religion, ihrem Geschlecht oder ihrem kulturellen Hintergrund.

So kann ein Unternehmen entstehen, das ein gemeinsamer Geist verbindet und in dem sich alle dem gleichen Ziel verschrieben haben. Dazu müssen Sie neuen Beschäftigten das Gefühl geben, ein fester Bestandteil Ihres Unternehmens zu sein, unabhängig davon, wo in der Welt sie arbeiten.

„Eine starke Unternehmenskultur macht ein Unternehmen für gute Leute attraktiv und, was noch wichtiger ist, bindet sie auch daran. Wenn Menschen sich einer Organisation zugehörig fühlen, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sie langfristig bleiben. Das bedeutet weniger Fluktuation, weniger Neueinstellungen, die bewältigt werden müssen, sowie eine bessere Chemie in Ihrem Team."

Forbes[1]

1 https://www.forbes.com/sites/larryalton/2017/02/17/why-corporate-culture-is-becoming-even-more-important/#6995781b69da

Formulieren Sie Ihre Kultur

Was ist Unternehmenskultur? Wenn Ihre Mission das „Warum" Ihrer Organisation ist, ist die Kultur das „Wie". Wie arbeitet Ihr Team zusammen? Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie wird Leistung bewertet? Wie kommunizieren Sie?

Die Durchführung eines Kulturaudits ist eine Möglichkeit, um herauszufinden, ob die Kultur, die Sie haben, die ist, die Sie brauchen. Befragen Sie Ihre Beschäftigten an allen Standorten dazu, wie es ist, für Ihr Unternehmen zu arbeiten. Vielleicht beschreiben sie ihre Erfahrung als ergebnisorientiert oder kreativ, kollaborativ oder extern motiviert oder alles dreht sich nur um den Gewinn. Die Ergebnisse können variieren, je nachdem, wo auf der Welt sich die Beschäftigten befinden.

Wenn das, was Sie hören, nicht das ist, was Sie erwartet haben, sollten Sie darüber nachdenken, wie Sie die Kultur, die Sie heranziehen wollen, definieren, kommunizieren und verkörpern. Wo kann man etwas dazu nachlesen? Wie vermitteln Sie es neuen Beschäftigten? Lebt und verkörpert das Führungsteam Ihre Werte? Wie sieht es mit Ihren Mitarbeiter:innen aus?

Wenn Sie feine Veränderungen an Ihrer bestehenden Kultur vornehmen müssen, damit sich eine über mehrere Länder verteilte Belegschaft darin wiederfindet, kann Ihnen ein Kulturaudit auch sagen, was wo und warum funktioniert und was nicht.

Was ist Ihnen wichtig?

Im Folgenden finden Sie 12 Eigenschaften, die Ihnen helfen werden, die von Ihnen angestrebte Unternehmenskultur zu definieren.[2]

Respekt und Fairness

Verantwortung übernehmen

Vertrauen und Integrität

Lernmöglichkeiten

Anpassungsfähigkeit

Bedeutung und Sinnhaftigkeit

Ergebnisorientierung

Kommunikation

Teamwork

Entscheidungsfindung

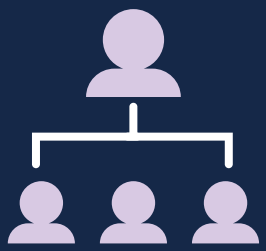
Einbindung der Beschäftigten

Ziele und Strategien

2 https://decision-wise.com/12-attributes-to-evaluate-your-organization-culture/

Welche Art von Unternehmen möchten Sie sein?

Im Folgenden werden vier Organisationsstrukturen vorgestellt, die von Robert E. Quinn und Kim S. Cameron von der University of Michigan in Ann Arbor definiert wurden.[3]

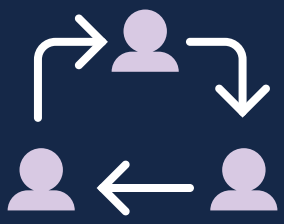


Hierarchie

Eine traditionelle Top-Down-Organisation mit mehreren Managementebenen zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten.
Pro: Es herrscht Klarheit darüber, wer die Entscheidungen trifft und wie
Kontra: Unbeweglich
Beispiel: Die meisten Behörden

Markt

Eine ergebnisorientierte Struktur, die sich wie ein freier Markt organisiert und Wert auf Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität legt.
Pro: Starke Geschäftsorientierung
Kontra: Abgehoben und rücksichtslos
Beispiel: Amazon



Clan

Wie eine Familie, Fokus auf gemeinsamen Werten und Wir-Gefühl.
Pro: Zusammenhalt und Kooperation
Kontra: Gruppendenken kann zu reduzierter Kreativität führen
Beispiel: Zappos

Unbürokratische Organisation

Produktinnovation ist der treibende Faktor.
Pro: Risikobereit, kreativ und dynamisch
Kontra: Anfällig für Misserfolge, da zu starke Orientierung an Produkttrends
Beispiel: IDEO

3 https://zodml.org/sites/default/files/Diagnosing_and_Changing_Organizational_Culture_Based_on_the_Competing_Values_Framework_%28The_Jossey-Bass_Business_%26_Management_Series%29.pdf

Definieren Sie Ihre Werte

Werte sind das Fundament jeder Kultur, egal ob Sie ein Büro in einem Land oder 100 Büros auf der ganzen Welt haben. Sie sind das, für das Sie stehen und an das sie glauben. Sie entscheiden darüber, wie Sie Entscheidungen treffen, mit Kunden und Partnern interagieren und sich als Team organisieren. Sie helfen auch Ihnen und Ihren Bewerber:innen zu erkennen, ob Sie zueinander passen. Letztendlich entscheiden Sie darüber, welche Art von Kultur Sie erschaffen.

Wenn alle Personen in Ihrem internationalen Unternehmen die Leitgedanken kennen und verstehen, ist es wahrscheinlicher, dass Sie Ihre Ziele erreichen werden, unabhängig davon, ob es sich dabei um Größenwachstum, Gewinnsteigerung, disruptive Eingriffe in Ihre Branche oder die Entwicklung weltverändernder Produkte und Dienst-leistungen handelt.

Unterschiedliche Kulturen legen Wert auf unterschiedliche Eigenschaften, und wenn Sie sich Gedanken über Ihre eigenen Werte machen, sollten Sie berücksichtigen, wie diese an allen Ihren Standorten und Zielmärkten aufgenommen und gespiegelt werden. Ist Direktheit beleidigend? Sind alle bereit, Risiken einzugehen und zu scheitern? Wie wichtig ist die Work-Life-Balance?

Hier sind einige Beispiele für Grundwerte.

Direktheit · Ehrlichkeit · Leidenschaft · Freude · Kundenerfahrung · Gleichgewicht · Zusammenarbeit · Innovation · Qualität · Einfachheit · Mut Höflichkeit · Bereitschaft zum Scheitern · Empathie · Handwerkliches Geschick · Ehrlichkeit

Nach Angaben der amerikanischen Society for Human Resource Management zeigen Untersuchungen, dass die nationale Kultur einen größeren Einfluss auf das Verhalten von Arbeitskräften hat als die Unternehmenskultur.[4]

4 https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandinganddevelopi

Entwicklung Ihrer globalen HR-Strategie

Es beginnt alles hier: mit jedem neuen Vertragsangebot. Wie entscheiden Sie, wen Sie einstellen, und wie machen Sie die Person mit der Mission, den Werten und der Kultur Ihres Unternehmens vertraut?

Um Leute zu finden, die in Ihrem Unternehmen erfolgreich sind, müssen Sie wissen, wer zu Ihnen passt und Ihnen helfen kann, Ihre Ziele zu erreichen. Wenn Sie die falsche Wahl treffen, kostet Sie das Zeit und Geld, vorzeitiges Ausscheiden bedeutet, dass die Funktion ein zweites Mal neu besetzt werden muss. Eine neue Arbeitskraft kann auch die Dynamik im Unternehmen durcheinander wirbeln, was nicht immer schlecht sein muss. Wenn ein Team statisch ist oder nicht vorankommt, kann der richtige Kandidat oder die richtige Kandidatin mit neuen Perspektiven und Ideen den nötigen Schub für Ihr Unternehmen bringen.

Akademische und berufliche Qualifikationen, Fähigkeiten und Erfahrungen sind wichtig, aber bei Ihrer Suche sollten sie auch darauf achten, dass Ihre Bewerber:innen sowohl zum lokalen Team als auch zum Unternehmen insgesamt passen. Jemand, der lieber allein arbeitet, wird sich in einem teamorientierten Umfeld schwer tun, und jemand, der Angst hat zu scheitern, wird ein Unternehmen, dem Innovation wichtig ist, bremsen.

Das Fazit: Softskills und persönliche Eigenschaften sind genauso wichtig wie Hardskills und Erfahrung.

Integration der lokalen Kultur in Ihre Strategie

Im Folgenden finden Sie einige Möglichkeiten, wie Sie die lokale Kultur und die Kultur Ihres Unternehmens erfolgreich verbinden können.

Feiertage

Natürlich werden die Büros vor Ort die lokalen Feiertage beachten, aber auch der Rest Ihres Unternehmens muss diese einplanen. Während des chinesischen Neujahrsfestes bleibt Ihr Büro in Beijing eine ganze Woche lang geschlossen. Das bedeutet, dass diese arbeitsfreien Tage in den Zeitplänen für Produkteinführungen berücksichtigt und die Erwartungen der Kunden entsprechend gesteuert werden müssen.

Arbeitgeberleistungen

Abgesehen davon, dass Ihr Vergütungspaket den lokalen gesetzlichen Anforderungen entsprechen muss, sollten Sie auch berücksichtigen, dass kulturelle Normen gegebenenfalls einen Einfluss darauf haben, was Sie in den einzelnen Märkten bieten müssen. Ein deutscher Großkonzern bot einen Wohngeldzuschuss gestaffelt nach Familiengröße und nicht nach Rang an. Das führte dazu, dass Beschäftigte der unteren Ebenen mit größeren Familien höhere Zuschüsse – und dadurch auch schönere Wohnungen – erhielten, als andere, die in der Firmenhierarchie über ihnen standen. Aus Sicht der deutschen Personalabteilung war dies eine sinnvolle Lösung, aber in hierarchischen Märkten wie Hongkong, Thailand und Taiwan führte dies zu angekratzten Egos und sendete verwirrende Signale an das Team, das sich fragte, wer mehr Autorität hat.[5]

Bilden Sie Ihr Team weiter

Eine starke Kultur kann einen bestimmten Blickwinkel haben, muss aber auch die lokalen Normen verstehen, respektieren und berücksichtigen. Das beinhaltet alles, von der Art und Weise, wie kommuniziert wird, bis hin zu der Frage, welche Prozesse wo genutzt werden. Versuchen Sie, Zusammenstöße und Missverständnisse auf ein Minimum zu reduzieren, indem Sie Ihr Team über die verschiedenen kulturellen Normen aufklären und allen helfen, einen guten Mittelweg zu finden.

5 https://hbr.org/2016/10/adapting-your-organizational-processes-to-a-new-culture

Kommunikation über Grenzen hinweg

Interkulturelle Kommunikation kann schwierig sein. Selbst wenn zwei Parteien die gleiche Sprache sprechen, können sich ihre Worte, Redewendungen und ihr Auftreten unterscheiden und die Bedeutung kann in der Übersetzung verloren gehen.

In Frankreich und Israel sind heftige Meinungsverschiedenheiten üblich und weder unprofessionell noch unhöflich. In Brasilien hingegen würde man seine Ablehnung wahrscheinlich vorsichtiger ausdrücken, indem man sagt: „Ich stimme teilweise zu", anstatt mit der Tür ins Haus zu fallen.

In vielen asiatischen Kulturen gilt das Schweigen als wichtiger Bestandteil eines Gesprächs und zeigt, dass man aufmerksam zuhört. In den USA wetteifern die Menschen oftmals darum, das Wort zu ergreifen, um schnell jede Stille zu füllen, was dazu führen kann, dass die Gesprächspartner:innen aus Übersee keine Gelegenheit finden, sich einzubringen.

In Russland gilt es als unhöflich, geschäftliche E-Mails ohne persönliche Grüße zu versenden. In den USA gilt es als Tugend, sich kurz und bündig auszudrücken, da dies zeigt, dass man weiß, dass alle vielbeschäftigt sind, und die Zeit des anderen respektiert.

Wenn Sie jemanden in Ihrem Team haben, der mit zwei oder mehr Kulturen gleichermaßen vertraut ist und als Kulturdolmetscher fungieren kann, kann dies allen helfen, die Unterschiede in der interkulturellen Kommunikation zu verstehen.

Wenn Menschen sich der kulturellen Unterschiede bewusst sind und sich problemlos verständigen können, können sie auch effektiver zusammenarbeiten.

„Zukunftsorientierte Kulturen wie die US-amerikanische wollen von den potenziellen Vorteilen eines Produkts hören, während für ein vergangenheitsorientiertes Publikum in Ländern wie Indien oder China Glaubwürdigkeit durch vergangene Leistungen entsteht."

Berlitz[6]

6 https://www.berlitz.com/blog/examples-of-cultural-differences-in-communication

Persönliche Interaktion ist wichtig

James Borg, ein ausgewiesener Experte auf dem Gebiet der Körpersprache, sagt, dass nur 7 % der Kommunikation von den Worten abhängt, die wir benutzen. Die verbleibenden 93 % werden durch Körpersprache, Gestik, Intonation und Mimik vermittelt.[7]

Das macht deutlich, wie wertvoll persönliche Interaktion in fast jeder Situation ist. Dies ist besonders wichtig, wenn die Sprache und die Regeln der geschäftlichen Etikette unterschiedlich sind.

In Indien wird viel Wert auf persönliche Kommunikation gelegt, und chinesischen Geschäftsleuten ist es wichtig, jemanden erst kennenzulernen, bevor Geschäfte miteinander gemacht werden. Daher ist das gemeinsame Essen ein wichtiger Teil des Prozesses.

Persönliche Treffen sind auch eine gute Möglichkeit, neue Mitarbeiter:innen in Ihr Unternehmen einzuführen. Es lohnt sich, wichtige Mitglieder Ihres Führungsteams in neue Niederlassungen zu entsenden, um die Menschen kennenzulernen, über Unternehmensziele zu sprechen und die Unternehmenskultur zu exportieren. Ein Besuch des CEO lässt entfernte Niederlassungen wissen, wie wichtig sie für den Erfolg des Unternehmens sind.

Genauso ist es für Menschen, die täglich miteinander arbeiten, wichtig, sich persönlich kennenzulernen. Wenn es gelingt, eine persönliche Beziehung mit den Kolleg:innen aufzubauen, kann dies den entscheidenden Unterschied ausmachen zwischen einem zerstrittenen Team, das sich über das weitere Vorgehen nicht einigen kann oder wo in einer Telefonkonferenz das Eine gesagt und danach das Andere getan wird, und einem Team, das gemeinsam Probleme lösen kann.

Außerdem hilft ein persönliches Treffen dabei, die Menschen hinter der Kultur kennenzulernen und Schluss mit schädlichen Stereotypen zu machen.

„In vielen westlichen Ländern gilt der Blickkontakt als ein Mittel, Vertrauen aufzubauen und Ehrlichkeit und Integrität zu zeigen. In einigen Kulturen des Nahen Ostens gilt der Blickkontakt jedoch als unhöflich und höchst aufdringlich."

Bizfluent[8]

7 https://www.starmedical.co.uk/blog/industry/the-advantages-and-disadvantages-of-face-to-face-communication
8 https://bizfluent.com/about-6710853-importance-cross-cultural-communication-business.html

Auszeichnung von Mitarbeiter:innen in jeder Region

Zeigen Sie Ihren begabten Mitarbeiter:innen, dass ihre Beiträge wichtig sind. Das steigert die Loyalität und die Produktivität, betont die Unternehmenskultur und, wenn Sie es richtig anstellen, trägt dazu bei, dass weit verstreute Beschäftigte sich kennenlernen.

Wenn Sie Mitarbeiter:innen danken, machen Sie dies so, dass alle im Unternehmen davon erfahren. Zeichnen Sie die Personen, die Sie ausgewählt haben, nicht nur mit Geschenken, Boni oder Dank aus, sondern lassen Sie alle von ihren besonderen Leistungen wissen. Nutzen Sie Instant-Messaging-Kanäle, unternehmensweite E-Mail oder Social-Media-Kanäle, um darüber zu informieren, wer ausgezeichnet wird und warum.

Programme, bei denen sich Kolleg:innen gegenseitig auszeichnen (Peer-to-Peer Recognition), sind ebenso wie Teamauszeichnungen eine gute Möglichkeit, den Aufbau von Beziehungen zu fördern. Sie können auch Teams auszeichnen, die kreative Wege finden, um über Zeitzonen hinweg zusammenzuarbeiten.

Zufriedene Beschäftigte haben eine 12 % höhere Produktivität als unzufriedene.[9]

9 https://warwick.ac.uk/newsandevents/pressreleases/new_study_shows/

Traditionen und Feiern

Eine Möglichkeit, in Ihre Kultur (und Ihre Beschäftigten) zu investieren, besteht darin, jährlich wiederkehrende Traditionen zu schaffen.

Mentoring von Beschäftigten

Ganz gleich, ob eine Führungskraft sich als Mentor:in für Nachwuchskräfte zur Verfügung stellt oder Sie etwas für Schüler:innen in ihrer Gemeinde tun wollen, ein Mentorenprogramm ist eine großartige Möglichkeit, Kompetenzen weiterzugeben und Menschen, die nicht unbedingt zusammenarbeiten, zu ermutigen, sich gegenseitig kennenzulernen. Auch trägt die Weitervermittlung von Kompetenzen dazu bei, Ihre Organisation insgesamt zu optimieren und das Niveau zu steigern.

Feier des Jahresabschlusses

Egal, ob Ihr Geschäftsjahr im Dezember oder früher im Jahr endet, Sie sollten einen Weg finden, diesen Meilenstein zu würdigen. Wenn Sie eine AG sind, sollten Sie sich nicht auf Ihre Presseerklärung beschränken.

Freiwilligenarbeit

Wenn Beschäftigten freie Zeit gewährt wird, um als Team etwas für die Gesellschaft zu tun, lernen sich Menschen kennen, die normalerweise nicht zusammenarbeiten, und tun dabei auch noch etwas Gutes. Es ist ein Ausdruck unserer Werte.

Wege, um Menschen zusammenzubringen

Eine Belohnung für gute Arbeit kann auch die Teambildung fördern, wenn Sie mehrere Personen auf einmal in einer Veranstaltung auszeichnen.

Karrierezielgespräche · Gelieferte Mahlzeiten · Firmenveranstaltungen · Familienspaß · Happy Hours · Teamklausurtagungen · Chef für einen Tag · Führungskräftetraining und Seminare · Wettbewerbe zwischen Abteilungen

Eine starke Kultur ist das Fundament eines starken Unternehmens, daheim und im Ausland.

Unabhängig davon, ob Sie in der EU, in den USA, in Asien oder Südamerika Neueinstellungen vornehmen möchten, Sie brauchen mehr als nur ein wettbewerbsfähiges Beschäftigungspaket, um Menschen davon zu überzeugen, Teil Ihres Unternehmens zu werden. Es ist entscheidend, dass es Ihnen gelingt, eine starke Unternehmenskultur zu schaffen, denn so können Sie Bewerber:innen davon überzeugen, dass Ihr Unternehmen das richtige für sie ist; und wenn sie an Bord sind, werden sie dadurch zu höchster Loyalität und Leistung animiert.

Das amerikanische Marktforschungsinstitut Gallup betont die Bedeutung der Unternehmenskultur anhand dieser Gleichung:[10]

Produktivität pro Person = **Talent** × (**Beziehung** + **Erwartungshaltung** + **Anerkennung und Belohnung**)

Ihre Unternehmenskultur – diese Kombination aus guten Beziehungen zwischen Führungskräften und Beschäftigten, klaren Unternehmenszielen und Programmen zur Auszeichnung von Mitarbeiter:innen – wird letztendlich zu höherer Produktivität führen.

10 https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/251324/varsity-management-formula-maximizing-potential.aspx

Sich mit dem Thema „Einbindung von Beschäftigten“ zu befassen ist umso wichtiger, wenn Ihr Team über mehrere Länder verteilt ist. Je mehr IhrTeam im Ausland das Gefühl hat, wichtig für das Unternehmen zu sein, umso besser wird seine Leistung sein. Und engagierte Beschäftigte sind nicht nur gut für die Moral, sie führen auch zu zufriedeneren Kunden.

„Es gibt eine fast exakte Korrelation zwischen dem Grad des Mitarbeiterengagements in einer bestimmten Geschäftseinheit und der Gesamtleistung dieser Einheit (Kundentreue, Rentabilität, Produktivität, Umsatz, Sicherheit, Fehlzeiten, Schwund, Qualität).“

Forbes[11]

Wenn es schwierig ist, das obere Management von den Vorteilen einer zufriedenen und produktiven Belegschaft zu überzeugen, sollten Sie sie daran erinnern, dass eine höhere Produktivität zu finanziellen Einsparungen führt. Forbes schätzt, dass es 30-50 % des Jahresgehalts von Berufsanfänger:innen kostet, diese zu ersetzen, 150 % des Gehalts bei Arbeitskräften der mittleren Ebene und 400 % oder mehr, wenn hochrangige Beschäftigte oder Beschäftigte mit besonderen Fähigkeiten ersetzt werden müssen.[12] Engagierte Mitarbeiter:innen sind auch weniger krank und machen seltener Ansprüche aus der Arbeiterunfallversicherung geltend.[13]

Wenn Sie ins Ausland expandieren und eine Personalstrategie pflegen, in deren Mittelpunkt der Aufbau einer fördernden und integrativen Kultur steht, kann dies den auf viele Standorte verteilten Beschäftigten das Gefühl geben, ein wichtiger Teil des Unternehmens zu sein, was wiederum zu einem größeren Einsatz für die Erreichung Ihrer Geschäftsziele führt.

11 https://www.forbes.com/sites/erikaandersen/2014/11/21/how-great-employees-can-save-your-company/#6b8de56762fb
12 https://www.tinypulse.com/blog/sk-employee-retention-saves-companies-money
13 https://inside.6q.io/employee-engagement-strategies-save-thousands-of-dollars/

Helfen Sie Ihrem internationalen Team, erfolgreich zu sein

Global Employment Outsourcing (GEO) von Safeguard Global ist eine maßgeschneiderte Lösung, die die komplizierte Logistik bei der Einstellung und Administration von internationalen Arbeitskräften übernimmt. Vom Arbeitsrecht bis zur Payroll stellt GEO sicher, dass Sie die Vorschriften in über 179 Ländern einhalten. Mit GEO können Sie Ihre Zeit damit verbringen, eine Kultur zu schaffen, die neuen Beschäftigten das Gefühl gibt, ein wichtiger Teil Ihres Unternehmens zu sein, egal wie viele Kilometer sie vom Hauptsitz entfernt arbeiten.

Setzen Sie sich mit einem Global Solutions Advisor Lösungen in Verbindung, um mehr darüber zu erfahren, wie Sie Arbeitskräfte im Ausland und in Übereinstimmung mit den örtlichen Gepflogenheiten und Vorschriften einstellen können.

safeguardglobal.com/geo

Dtld. +49 3493 9295600
U.K. + 44 (0) 1270 758020