

# BE A LEADER

DAS LEADERSHIP-MAGAZIN



#LEADERPRAXIS

## Lösung gegen Personalengpässe: Klare Führungsprinzipien!

Wie Thomas Hahn die Leaders Academy zum attraktiven Arbeitgeber macht!

Seite 20

#LEADERTIPP

5 Grundsätze, wie sich Führungskräfte das Leben leichter machen [Seite 34](#)

#BEALEADER

Warum interkulturelle Kompetenz für Führungskräfte wichtig ist [Seite 67](#)

#LEADERTRENDS

Ohne Mut keine Zukunft, Philipp Depiereux mit einem Appell an das deutsche System [Seite 70](#)

LEADERS  
ACADEMY

*Sahar Gasgari-Luu*

*Gründerin, Diversity Coach,  
Interkulturelle Trainerin,  
Speakerin*

## Neues Führungsverständnis

# Unterschiedliche Kulturen verstehen, um Mitarbeitende erfolgreich zu führen

Warum Interkulturelle Kompetenz für Führungskräfte wichtig ist

Corona, Globalisierung, Homeoffice und Zoom-Calls im Halbstunden-Takt haben unsere Arbeitswelt komplett umgekrempelt. Internationale Führungskräfte und multinationale Teams stehen vor neuen Herausforderungen, wenn es um eine überzeugende und zielgerichtete Kommunikation geht. Ein interkulturelles Verständnis hilft, Bedürfnisse und Motivationen von Mitarbeitenden besser zu identifizieren und individuelle Stärken

im Team als Synergien zu nutzen. Wie schaffen Führungskräfte eine starke und vertrauensvolle Verbindung zu ihren unterschiedlichen Mitarbeiter:innen?

Eine überzeugende und klare Kommunikation hat einen direkten Einfluss auf die Performance, Motivation und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Entscheidungstragende mit Fokus auf Onboarding und Employee Retention sollten sich

der Notwendigkeit und Bedeutung für eine erfolgreiche Employee Experience bewusst sein.

Um ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen, bietet ein interkulturelles Kommunikationsverständnis und eine Kultursensibilität der Leader-Mannschaft und Team-Mitglieder:innen eine gute Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Interkulturelle Modelle, individualisier-





te Onboardings, Feedback-Zyklen und aktives Zuhören helfen, die Thematik der interkulturellen Vielfalt besser zu verstehen. Die Anwendung unterschiedlicher interkultureller Modelle unterstützt beim Verstehen der Werte, Prägungen und Präferenzen des Gegenübers in der Kommunikation. Missverständnisse und Konflikte mit internen Parteien, aber ebenso externen Stakeholder wie beispielsweise Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner können besser abgefangen und positiv umgewandelt werden.

## — Ein vertrauensvolles, offenes und inklusives Arbeitsumfeld unterstützt die unterschiedlichen, interkulturellen Bedürfnisse. —

Wichtig ist, zu wissen, dass eine steti-ge Selbstreflexion und Fremdre- flexion helfen, sich den unbewussten kognitiven Verzerrungen, genannt „Unconscious Bias“, im Kommunikationskontext klar zu werden. Ebenso bedeutend ist es, nicht in Stereotypendenken und Pauschalisierungen zu verfallen, da diese

### Vorteile für Führungskräfte

- › Klare und überzeugende Kommunikation
- › Stärkere Bindung und gesteigertes Vertrauensverhältnis zum Team
- › Individualisierte Führungsstile je nach Person und Kulturkontext
- › Verständnis der individuellen Bedürfnisse, Werte, Motivationen und Rahmenbedingungen
- › Stärkung einer offenen, lernenden und inklusiven Unternehmenskultur
- › Gesteigertes Team-Building, Förderung von Zusammengehörigkeitsgefühl, Konfliktlösung und Outperformance des gesamten Teams

einen negativen Einfluss auf die Kommunikation haben. Jede Persönlichkeit ist einzigartig – interkulturelle Kompetenz unterstützt uns darin, zu erkennen, was die Präferenzen in der Kommunikation und im Verhalten der unterschiedlichen Personen sein könnten.

## 4 Empfehlungen für starke multinationale Teams sowie Leaderinnen und Leader:

### 1 | Verständnis und Empathie durch interkulturelle Trainings & Coachings

Um Personen mit unterschiedlichen interkulturellen Backgrounds zu verstehen, ist es am einfachsten, bei sich selbst anzufangen. Was sind meine Präferenzen, wenn es um Kommunikation geht? Welchen Kommunikationsstil bevorzuge ich? Welche Prägungen und Werte habe ich?

Sobald wir uns mit uns selbst beschäftigen, fällt es leichter in die Fremdre- flexion zu gehen. Interkulturelle Trainings & Coachings helfen, interkulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten als Führungskraft bei Mitarbeitenden zu erkennen, um gemeinsam bestmöglich zu arbeiten. Empathie ist hierbei ein Schlüssel zum Erfolg für persönliches und professionelles Wachstum.

### 2 | Kulturspezifisches Onboarding als Maßnahme für eine positiv erlebte Employee Experience

Erfolgreiches Onboarding und Employee (Talent) Retention sind heutzutage bei Personalverantwortlichen, Führungskräften und Management Boards bedeutende strategische Maßnahmen für ein festes Fundament einer nachhaltigen und starken Unternehmenskultur. Gerade im „war of talents“ wird die Bedeutung umso wichtiger. Aktuell wird das Thema interkulturelle Vielfalt unterschätzt. Folgende Fragestellungen helfen, Lösungen zu finden und zu definieren:

- › Wie integrieren wir interkulturelle Präferenzen vor oder in den Onboarding-Prozess?
- › Wie entwickeln, fördern und fordern wir Personen mit interkulturellen Backgrounds, um Talente in Leadership-Positionen und oberes Top-Management-Level zu bringen?



## Sahar Gasgari-Luu

studierte Internationale Betriebswirtschaftslehre und verfügt über mehr als 15 Jahre Praxiserfahrung in der Wirtschaft von KMUs bis Global Player, dazu zählen Unilever und PricewaterhouseCoopers. Als Diversity Coach, Interkulturelle Trainerin und Speakerin bietet sie mit ihrer Firma w!sion vertrauensvolle und nachhaltige Kommunikationslösungen für Leaders, Führungskräfte, HR-Fachleute und multinationale Teams an.

Kulturspezifische Trainings, Team-Building-Workshops, Netzwerke, Mentorship sind einige Beispiele, um Mitarbeitenden sowie Führungskräfte von Beginn an und langfristig in die interkulturelle Unternehmenskultur einzubinden.

### 3 | Individualisierte Feedbacks für mehr Wohlbefinden, Erwartungsklärunen und Top Performance

Während einigen Team-Mitglieder:innen ein einmaliges Jahres-Feedbackgespräch reicht, sind andere froh und dankbar, wenn Feedbackrunden häufiger im Jahr verteilt stattfinden. Dies variiert von Person zu Person und auch von Kultur zu Kultur. Ein vertrauensvolles, offenes und inklusives Arbeitsumfeld unterstützt die unterschiedlichen, interkulturellen Bedürfnisse für eine zielführende und wertschätzende Zusammenarbeit zwischen Leaderinnen und Leaders mit den Team-Mitglieder:innen und innerhalb des Teams selbst. Einige Menschen und Kulturen benötigen mehr Zeit, um Vertrauen aufzubauen. Auch Missverständnisse können dadurch behoben werden. Zielsetzungen und Erwartungshaltungen von allen involvierten Parteien können besser berücksichtigt und umgesetzt werden.

Eine klare und überzeugende Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg für nachhaltige, starke Verbindungen zwischen Mitarbeitenden und den Führungskräften. Da die Ansprüche einer klaren und vertrauensvollen Kommunikation sich je nach Kultur unterscheiden, ist es wichtig, sich Unterschiede und Gemeinsamkeiten von präferierten interkulturellen Kommunikationsstilen bewusst zu sein, um diese situationsabhängig und zielgerichtet einzusetzen. Nicht zu vernachlässigen ist das aktive Zuhören, um auch die nicht gesagten Worte besser wahrzunehmen und zu deuten.

### 4 | Offboarding als unterschätztes Element der Employee Experience

Während der Debatte um Mitarbeitendenbindung und eine erfolgreiche Employee Experience wird das Offboarding aktuell zu wenig berücksichtigt. Meist sind die Mitarbeitenden sowie Leaderinnen und Leader insbesondere zum Abschluss bereit, Themen transparent mitzuteilen, wenn es um die Unternehmenskultur geht. Gerade im Abschlussgespräch besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, Einblicke in Optimierungen und bereits gut laufende Maßnahmen zu

erhalten. Das Abschlussgespräch bietet somit viel Raum für Möglichkeiten, Key Findings festzuhalten – auch unter Berücksichtigung interkultureller Parameter –, um diese zukünftig als Maßnahmen für Verbesserungen zu integrieren. Ebenfalls bietet ein vertrauensvolles und erfolgreiches Offboarding Möglichkeiten, gemeinsam an Synergien einer vielversprechenden Zusammenarbeit auch zu einem späteren Zeitpunkt anzuknüpfen. Ein erfolgreicher Offboarding-Prozess fördert eine positive Reputation des Unternehmens.

### Schlussfolgerung

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen gibt es keine allgemeingültige Regel, die man 1:1 für jede Person übernehmen kann. Es ist wichtig mit Zeit, Geduld und Empathie langfristige, wertschätzende und vertrauensvolle (Geschäfts-)Beziehungen zu entwickeln, um interkulturelle Unterschiede zu erkennen. Es handelt sich um eine fortlaufende Entwicklung mit einer stetigen Lernkurve. ■



# Hand aufs Herz

Könnten Sie eine bessere  
Führungskraft sein?

Wir machen uns stark für eine  
Arbeitswelt, in der Menschen  
**Verantwortung** übernehmen  
und mit **Erfüllung und Freude**  
Großartiges erreichen.

Durch unseren Fokus auf  
**sinnstiftendes Leadership**  
verändern wir nachhaltig  
die Welt.



Machen Sie den ersten Schritt in Richtung Veränderung und  
**vereinbaren Sie ein kostenfreies Beratungsgespräch.**

LEADERS  
**ACADEMY**