Der Experte neben dir ? wie multinationale Teams die Kreativität in Unternehmen steigern können

Der Experte neben dir - wie multinationale Teams die Kreativität in Unternehmen steigern können
1.Führungskräfte müssen offen für neue Ideen sein und eine Atmosphäre schaffen, in der es zum guten Ton gehört, Ideen zu haben.
2.In internationalen Unternehmen ist es von großem Vorteil, wenn Multinationalität zum Selbstverständnis gehört und sich auch die Führungskräfte multinational zusammensetzen.
Mitarbeiter sind nicht nur Aufgabenträger, sondern Experten mit speziellem und für die Organisation wichtigem Wissen. "Oft schlummert es gerade bei Mitarbeitern, die zum Beispiel in einem multinationalem Unternehmen nur für bestimmte Zeit in eine Niederlassung delegiert sind. Ihr von Routine freier Außenblick, ihr oft spezifisches know how und ihr kultureller Hintergrund machen sie zu herausragenden Ideengebern", sagt Christian Tröster, Professor für Leadership and Organizational Behavior an der Kühne Logistics University in Hamburg. "Aber genau dieses Kreativpotenzial liegt oft brach, weil sich diese Mitarbeiter nicht sicher genug fühlen, sich kritisch zu äußern, oder sich dem Unternehmen nicht genug verbunden fühlen", so Christian Tröster.
Er untersuchte mit seinem Kollegen Daan van Knippenberg von der Rotterdam School of Management ein Unternehmen mit Standorten in unterschiedlichen Ländern, in denen hauptsächlich einheimische Mitarbeiter arbeiteten. Obwohl alle Standorte bezogen auf ihre lokalen Aktivitäten erfolgreich waren, mangelte es dem Unternehmen jedoch an einer global vernetzten Strategie. Um diesem Problem zu begegnen, sollte der Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern verschiedener Standorte und Länder intensiviert werden. Dazu wurden Mitarbeiter in die verschiedenen Standorte entsendet, wo sie ein bis drei Jahre arbeiteten. Die entsendeten Mitarbeiter (Expatriierte/Expats) sollten ihr Wissen benutzen, um Ideen zur Verbesserung von Prozessen an ihren neuen Standorten zu entwickeln.
Interviews mit mehr als 250 Managern des Unternehmens bestätigten den Mehrwert der Expats für ihren neuen Standort. Vor allem Expats gaben an, wertvolle Ideen zur Verbesserung des Unternehmens zu haben. Paradoxerweise waren es aber genau diese Mitarbeiter, die ihre Vorschläge lieber für sich behielten. Dafür gab es vor allem zwei Gründe: Zum einen fühlten sich Expats ihrem neuen Standort weniger verbunden und waren somit weniger motiviert sich für ihn einzusetzen. Zum anderen beinhaltet jede neue Idee zur Änderung des Status quo implizite Kritik, da sie nahe legt, dass man es von Anfang an hätte besser machen können. "Somit gerät gerade derjenige Mitarbeiter, der neue Ideen kommuniziert, in den Verdacht, unnötig Wellen zu schlagen. Gerade Expats halten sich hier auffällig zurück", so Christian Tröster. Die Sozialpsychologie erklärt dieses Phänomen folgendermaßen: Grundsätzlich wirken Ähnlichkeiten zwischen Menschen anziehend, da man sich selbst in dem Gegenüber erkennt und positive Erwartungen an gemeinsame Interaktionen entwickelt (z. B. Gleich und Gleich gesellt sich gern). Dagegen steht die Erfahrung der Expats, dass sie kulturell und manchmal auch äußerlich anders sind als die meisten ihrer Kollegen. Daher vertrauen sie den Kollegen an ihrem neuen Standort weniger und fühlen sich mit ihnen weniger verbunden.
Solche Situationen erfordern viel Sensibilität und fordern vor allem Führungskräfte in ganz besonderer Weise. Führungskräfte, die als offen für neue Ideen wahrgenommen werden, erhöhen die Chance, dass Mitarbeiter, vor allem Expats, ihre Ideen zur Verbesserung des Unternehmens an sie kommunizieren. "Um dies zu erreichen, müssen Unternehmen eine Kultur des Lernens entwickeln und diese Kultur auch fördern. Gründe für die Umsetzung oder nicht-Umsetzung neuer Ideen müssen klar kommuniziert werden", empfiehlt Tröster. In manchen Kulturen gilt es als ausgesprochen unhöflich, Chefs zu krisieren. "Mitarbeitern aus solchen Kulturkreisen müssen westlich geprägte Führungskräfte diese Scheu zu nehmen versuchen. Viele Chefs sind damit aber überfordert."
Ein weiteres Ergebnis der Studie ist, dass sich besonders Expats sicherer fühlen, wenn ihre Führungskraft den gleichen nationalen und kulturellen Hintergrund hat, wie sie selbst. "Unternehmen sind gut beraten, wenn sie ihrem internationalen Personal gleiche Chancen auf Führungspositionen einräumen", sagt Christian Tröster. Sein Fazit: "Unternehmen, die ein innovatives Klima schaffen und Internationalität bewusst leben und gestalten, haben deutliche Wettbewerbsvorteile, weil sie zusätzliches Kreativpotenzial mobilisieren können."
Mehr Informationen zum Thema: Tröster, C.
 van Knippenberg D. (2012). Leader openness, nationality dissimilarity, and voice in multinational teams. Journal of International Business Studies, 43(6), 591-613.

Kühne Logistics University - Wissenschaftliche Hochschule für Logistik und Unternehmensführung
Brooktorkai 20
20457 Hamburg
Telefon: +49 40 328707-0
Telefax: +49 40 328707-109
Mail: info(at)the-klu.org
URL: http://www.the-klu.org/
<img src="http://www.pressrelations.de/new/pmcounter.cfm?n_pinr_=580065" width="1" height="1">

Pressekontakt

Kühne Logistics University ? Wissenschaftliche Hochschule für Logistik und Unternehmensführung

20457 Hamburg

the-klu.org/
info(at)the-klu.org

Firmenkontakt

Kühne Logistics University ? Wissenschaftliche Hochschule für Logistik und Unternehmensführung

20457 Hamburg

the-klu.org/
info(at)the-klu.org

Die Kühne Logistics University ? Wissenschaftliche Hochschule für Logistik und Unternehmensführung ist eine private, staatliche anerkannte Hochschule in Hamburg.Träger der Hochschule ist die Kühne Stiftung. Die Hochschule forscht und lehrt in den Schwerpunktbereichen Logistik und Management. Die Bachelor-, Master- und Doktoranden-Programme der Hochschule zeichnen sich durch internationale Studierende, herausragende Professoren, ein sehr gutes Betreuungsverhältnis und ausgezeichnete Unternehmenskontakte aus.Das Executive MBA Progamm, eine Seminarreihe und Blockveranstaltungen, wie die Summer und Autum Schools, richten sich an Führungskräfte, die sich berufsbegleitend weiterbilden möchten.Die internationale Professorenschaft und deren Expertise in den Bereichen Logistik und Management machen die Hochschule einzigartig! Im aktuellen Handelsblatt-Ranking Betriebswirtschaftslehre 2012 wird die KLU als eine der Top-Universitäten gelistet.