

Wenn interkulturelle Eisberge zusammenstoßen

Die Misserfolgsquote interkultureller Teams liegt bei über 50%, denn die Zusammenarbeit ist herausfordernd.

Eva Selan beschreibt das Dilemma zwischen Vielfalt und Konsens.

Teammitglieder können sich einerseits durch ihre Unterschiedlichkeit ergänzen und so ihre Aufgaben gemeinsam besser lösen, andererseits gibt es durch die Verschiedenheit der kulturellen Hintergründe auch ein spezifisches Konfliktpotenzial.

In der Zusammenarbeit gilt es, den Konsens, das gute Miteinander zu finden. Interkulturelle Begegnungen sind oft geprägt von Vorannahmen über die jeweils andere Kultur.

Wie gehen die anderen mit Nähe und Distanz oder mit finanziellen oder zeitlichen Ressourcen um?

Wie werden Konflikte angesprochen? Direkt oder eher indirekt?

Hat die Hierarchie einen starken Stellenwert für ein Teammitglied, so kann es sein, dass es Teambuildingprozesse als hinderlich und irritierend erlebt und auf klare Anweisungen von »oben« wartet. Möglicherweise stehen einander Werte gegenüber, die schwer zu vereinbaren sind.

Mag. Andrea Klimt (Trainerin, Jelinek Akademie, www.jelinek-akademie.at) erzählt: »In manchen Kulturen ist es üblich, Aufgaben gleichzeitig zu erledigen. Ein Telefonat wird unterbrochen um eine Person, die das Büro gerade betritt, zu begrüßen – dann wird das Telefonat in Anwesenheit dieser Person weiter geführt, mit dieser wird aber auch zwischendurch immer wieder gesprochen. Wie wirkt das auf Sie? Werden hier Grenzen der Höflichkeit überschritten? Welcher Höflichkeit? In dieser Kultur ist Gleichzeitigkeit ein Prinzip, während in einer anderen Kultur eine Aufgabe nach der anderen erledigt werden muss. Unterschiedliche Werte, unterschiedlicher Umgang mit Autoritäten oder Zeit, Vorurteile und Missverständnisse sind ständige Be-

gleiter in interkulturellen Teams und ›arbeiten‹ mit.« Weitere Differenzen ergeben sich in »unterschiedlichen Formen der Direktheit in der Kommunikation, dem Bedürfnis nach fixierten Regeln, Strukturen und Planung oder in einem unterschiedlichen Verständnis über Werte und Zeit«, sagt Dr. Herbert Strobl, MC (Inhaber, Dr. Herbert Strobl coaching & consulting mit system, www.herbertstrobl.cc). »Für jedes Projekt über Kulturgrenzen hinweg gilt das Eisberg-Modell: Den größeren Teil sieht man nicht, er hat aber den dominierenden Einfluss ... und bekanntermaßen stoßen zwei Eisberge zuerst immer unterhalb der Wasserlinie zusammen.«

»Die Bandbreite reicht hier von relativ allgemeinen Normen wie ›Unter welchen Rahmenbedingungen darf der Mitarbeiter dem Vorgesetzten widersprechen?‹ bis zu Detailthemen wie

Synergien nicht nur zulassen, sondern bewusst pflegen!

›Wann haben wir tatsächlich eine Entscheidung«, ergänzt Mag. Herbert Kamper (Geschäftsführer, Trainer und Berater, Seminar DMC, www.seminardmc.at) und beschreibt: »Aus dem gleichen in perfektem Englisch abgehaltenen Meeting geht der Deutsche mit dem Ergebnis ›der Sack ist zu, Deckel drauf – so machen wir das‹, wogegen der Amerikaner sich freut, dass ›wir mal darüber gesprochen und Vor- und Nachteile erörtert haben.«

Die Herausforderung in der interkulturellen Zusammenarbeit liegt in jedem Detail. »Es ist immer wieder überraschend, wie unterschiedlich ganz einfache Kommunikationssituationen verstanden werden. Sich die eigene Perspektive immer wieder bewusst zu machen und nicht als richtig und die anderen als falsch zu verstehen, ist die Herausforderung dabei«, bestätigt

Mag. Anton Lorenz (Geschäftsführer, Primas CONSULTING Unternehmensberatung GmbH, www.primas.at).

Viele Dinge, die wir in der Zusammenarbeit mit Menschen aus dem gleichen Kulturkreis voraussetzen, sind bei der Arbeit mit interkulturellen Teams eben nicht selbstverständlich. Sowohl die Landeskultur als auch die Unternehmenskultur beeinflussen die vielen ungeschriebenen Gesetze, die ein »Fremder« erst bemerkt, wenn er dagegen verstößt.

Abseits der zahlreichen Herausforderungen bieten die verschiedenen Blickwinkel, die durch die verschiedenen Kulturen eingebracht werden, allerdings auch eine reichhaltige Quelle für bessere Lösungen.

Gegensätze versus Einheitsbrei

»Meiner Meinung nach ist es wichtig, die Unterschiede herauszustrichen und zu versuchen, sich auf unterschiedlichen Ebenen zu ergänzen«, bekräftigt Mag. Gabriele Frömel (Eigentümerin und Geschäftsführerin, Biz Talk, www.biztalk.at). Die primäre Teamarbeit besteht dann darin, diese Unterschiede festzustellen, zu erkennen, anzuerkennen und wertschätzend miteinander umzugehen. Drei Schritte sind dazu laut Gabriele Frömel nötig:

- »Mapping – kulturelle Unterschiede feststellen und sie in der Tätigkeit bewusst einsetzen,
- Bridging – Brücken schlagen: gut zuhören, empathisch sein, gut kommunizieren,
- Integrating – die unterschiedlichen Ansätze miteinander verbinden und neue Lösungen und Synergien finden.«

Zunächst ist wichtig, ein gemeinsames klares Ziel zu haben. Das ist in jedem Team gleichermaßen wichtig, aber im interkulturellen Kontext kommt es noch mehr darauf an, dieses Ziel auch so zu kommunizieren, dass es »von allen gehört, verstanden, akzeptiert und dann auch umgesetzt wird«, sagt Mag. Masha Gabriele Ibeschitz-Manderbach (MDI Geschäftsführung Malaysia, www.mdi.at). Gemeinsamkeit und Unterschiedlichkeit ergänzen einander. »Um ein interkulturelles Team zu formen, können«, laut Ibeschitz-Manderbach, »folgende Schritte helfen:

1. Das Ziel formulieren und massiv im Fokus behalten,
2. die Rollen/Funktionen im Team klären,



Herbert Kamper



Christiane Hartnack



Anton Lorenz



Gabriele Frömel

3. Gemeinsamkeiten zwischen den Teammitgliedern der verschiedenen Kulturen erarbeiten und erleben,
4. Unterschiede erkennen, formulieren und integrieren.«

Der Ansatz der Schaffung einer gemeinsamen Kultur innerhalb des Teams bewährt sich, da er auch die Integration anderer Elemente der Gruppenbildung wie die Schaffung von festen Standards und Regeln zulässt.

Masha Ibeschitz-Manderbach zitiert dazu aus Duarte/Tennant Snyder (2001): »The most important aspect of understanding and working with cultural differences is to create a team culture in which problems can be surfaced and differences can be discussed in a productive, respectful manner.«

Von zentraler Bedeutung ist das gemeinsame Unternehmensziel. In internationalen Konzernen drückt die Corporate Culture oft allen Mitarbeitern eine gemeinsame Unternehmenskultur auf, egal ob es sich um eine Niederlassung in den USA, in Europa, in Asien oder Afrika handelt. Dr. Christiane Hartnack (Leiterin des Fachbereichs Interkulturelle Studien der Donau-Universität Krems, www.donau-uni.ac.at/ikk) sagt: »Wie der Autor Nigel Holden in

seinem Buch »Cross-Cultural Management« überzeugend beschreibt, sind die weltweit und nachhaltig erfolgreichsten Unternehmen die, die Synergien nicht nur zulassen, sondern bewusst pflegen. Wenn sich Kenntnisse von jungen Leuten mit dem des etablierten Managements verbinden, kommt mehr dabei heraus, als wenn sich das kulturell homogene Management, das zumeist aus Männern über 50 besteht, allein etwas überlegt. Ebenso macht es auch ökonomisch betrachtet keinen Sinn, über Angehörige anderer Kulturen Entscheidungen zu treffen, sondern gemeinsam mit ihnen, z.B. bei der Auswahl von Produktdesign, Werbespots etc.«

Eigene Kultur als Ausgangsbasis

Die Kollegen in interkulturellen Teams sollten darauf achten, ob etwas Neues Drittes entsteht. Eine Interkultur eben. Sie sollten darauf achten, wie diese Interkultur beschaffen ist. »Sie sollten dieses Neue zulassen und fördern. Sie sollten nicht in den Kategorien von Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten bezüglich ihrer konkreten Projektkultur denken«, sagt Dr. Manfred Niedermeyer (Geschäftsführer, Training-Company, www.training-company.de). »Diese kulturvergleichende Perspektive hält



Erfolgreiche internationale Teams durch Interkulturelle Workshops

Synergien und Fähigkeiten für innovative Ergebnisse nutzen

biz.talk Language Consulting

- Interkulturelle Workshops
- Spezialtrainings: Finance, Insurance & Investment
- Legal English, Real Estate, Human Resources
- Presentations, Negotiations
- Crashkurse in allen West- und Ostsprachen

biz.talk Language Consulting
 Grill & Frömel OEG
 1060 Wien, Mariahilfer Straße 117
 tel: 01/ 595 35 15 • Fax: 595 35 16
 e-mail: office@biztalk.at
<http://www.biztalk.at>

biz.talk Language Consulting
 Grill & Frömel OEG
 1060 Wien, Mariahilferstraße 117,
 Tel.: 01/ 595 35 15 E-Mail: office@biztalk.at

sie nur davon ab, die Synergien in ihrer Zusammenarbeit zu erkennen.«
 Natürlich orientiert sich jedes Teammitglied zunächst am eigenen gelernten Verhalten. Somit sind Irritationen und Missverständnisse automatisch vorprogrammiert, da die andere Kultur nicht den eigenen Erwartungen entspricht. »Wichtig ist es«, sagt Herbert Strobl, »den einzelnen Teammitgliedern zu ermöglichen, die unterschiedlichen ›Landkarten‹ der jeweils anderen Kulturen möglichst früh entdecken zu können. Es zählt sich in jedem Fall aus, dem Team bereits am Anfang eines internationalen Projekts zu ermöglichen, sich auf eine Metaebene zu begeben und zuerst die unterschiedlichen Kulturstandards und Zugänge zu Kommunikation und Arbeitsweisen gemeinsam zu reflektieren. Dazu empfiehlt sich auch eine professionelle Prozessbegleitung von außen, um interkulturelle Fehlinterpretationen möglichst gar nicht erst aufkommen zu lassen.« Sobald ein Grundverständnis für


das »Anderssein« der restlichen Teammitglieder vorhanden ist, kann diese Diversität zu einer Ressource im internationalen Projekt werden. Unterschiedliche Zugänge zum Projektziel können das Spektrum an Lösungsmöglichkeiten entscheidend erweitern.

Persönliche Zusammenarbeit

Nicht immer ist es möglich, dass sich alle Teammitglieder persönlich kennen. Oft findet die internationale und interkulturelle Zusammenarbeit über geografische Grenzen hinweg statt. Niedermeyer: »Natürlich ist es besser, alle Team-Members würden sich persönlich kennen. Doch das ist eine Utopie. Denn der Sachbearbeiter in der Zentrale wird nur in den seltensten Fällen in die Gunst kommen, am Kick-off-Meeting teilnehmen zu dürfen. Überhaupt ist die Frage: Wer ist Mitglied im Team? Ist die Telefonistin im Stammhaus Team-Mit-

glied? Wohl kaum. Obwohl sie mit ihrer Freundlichkeit oder Unfreundlichkeit die soziale Dynamik des interkulturellen Teams mitbestimmt.«

Grundsätzlich ist der persönliche Kontakt wichtig, vor allem wenn häufig auf Team-Basis zusammengearbeitet wird. »Es gibt rein virtuelle Teams, die nur über Internet und Telefon miteinander arbeiten«, sagt Gabriele Frömel. »Auf die Dauer ist das zu wenig. Die Menschen sind keine Maschinen, sie benötigen persönlichen Kontakt und ›Tuchfühlung‹, viel läuft in der Kommunikation über die Emotionen. Deshalb ist es wichtig, dass solche Teammitglieder regelmäßig persönlich zusammenkommen, um Vertrauen aufzubauen oder immer wieder zu bestätigen. Es ist auch nötig für den Erfahrungs-, Wissens- und Informationsaustausch.« Anton Lorenz fügt hinzu: »Für die meisten verteilt arbeitenden Teams ist das persönliche Kennenlernen ein entscheidender Erfolgsfaktor, es empfiehlt sich, einen gemeinsamen Kick-off zu veranstalten. Es gibt aber durchaus auch Teams, in denen Menschen nur verteilt zusammenarbeiten, die Teammitglieder haben aber sowohl ein besonders ausgeprägtes interkulturelles Bewusstsein als auch die Bereitschaft, offen auf die anderen Teammitglieder zuzugehen und aus Fehlern zu lernen. Es ist wichtig, eine gemeinsame Teamkultur zu etablieren, sie entwickelt sich ja in jedem Fall, idealerweise wird von der Projektleitung mit dem Team bewusst darauf geachtet.«



**Akademische
Coaching & TrainerInnen Ausbildung**


Führungskräfte als Coach

Seminare zur beruflichen Weiterbildung

Alle Diplomlehrgänge als Kooperationslehrgänge mit MBA* buchbar

***Investition für MBA netto € 4.000,— Infos unter: www.ctc-academy.at**

Rudolfspatz 5/15 | A-1010 Wien | Tel. / Fax: +43 (1) 276 25 52 | office@ctc-academy.at



1. ÖSTERREICHISCHER VERKAUFSKONGRESS

DIE NEUEN KARRIEREN IM VERKAUF
19. – 20.2.2009



**Jetzt
anmelden
und profitieren!**
Top-Referenten/innen
 Top-Inhalte
 Top-Nutzen

Holen Sie sich den entscheidenden Informationsvorsprung zum Top-Thema Verkauf:

INFO: WIFI MANAGEMENT FORUM
www.wifi.at/managementforum
 Tel +43 (1) 476 77-5233 Fax +43 (1) 476 77- 5239

Für eine gut funktionierende Zusammenarbeit ist die Verständigung auf gemeinsame Normen sehr wichtig. Das bedeutet nicht, dass die Unterschiede verschwinden sollen, sondern dass in wichtigen Themenbereichen die Unterschiede bekannt gemacht werden und sich die Beteiligten auf einen gemeinsamen Umgang im Kontext der internationalen Zusammenarbeit einigen. Herbert Kamper nennt zum Beispiel »dass vereinbart wird, wer lokale Manager außerhalb des Teams unter welchen Umständen einschaltet, dass vereinbart wird, in welchen Fällen ein Telefonanruf das bisherige E-Mail-Pingpong ersetzen soll. Trotz solcher Teamnormen ist die Entwicklung eines gewissen Gespürs für die Befindlichkeiten der internationalen Kollegen erforderlich. Norm hin, Norm her, ein Amerikaner wird nie so offen über aktuelle Probleme sprechen (zumindest solange sie nicht offensichtlich sind) wie ein Österreicher,



weil er gewohnt ist, dass er gegebenenfalls seinen Schreibtisch räumen muss, wenn zu viele Probleme in seinem Verantwortungsbereich auftreten.«

Interkulturelle Kulturstandards sind auch am Beispiel »Pünktlichkeit« sehr gut ablesbar. Masha Ibeschitz-Manderbach erzählt: »Pünktlichkeit wird in unterschiedlichen Kulturen anders interpretiert. Beim Team-Workshop eines interkulturellen Teams eines internationalen Sportartikelherstellers wurde das Thema »pünktlicher Beginn von (Online-)Meetings« diskutiert. Die italienischen Kollegen vertraten die Ansicht, dass die deutschen Kollegen viel zu verkrampft wären. Die deutschen Kollegen hingegen meinten, dass es sehr unhöflich und vor allem auch ineffektiv wäre, wenn fünf Leute 15 Minuten untätig auf drei weitere warten müssten ... Als Entscheidungshilfe wurde folgende Frage herangezogen: In welchem Land befindet sich das Headquarter des Konzerns? In dem Fall war das Deutschland. Die Folge war, dass das Team folgende Regel festlegte: Meetings mit externen Partnern beginnen ohne Verzögerung (Corporate Culture). Interne Meetings beginnen mit einem Puffer von 10 Minuten – womit einerseits auf die Bedürfnisse der italienischen Kollegen Rücksicht genommen wurde und andererseits auch eine klare Regel definiert wurde, was den deutschen Kollegen entgegenkam.«

Aber nicht nur Regeln sind es, die das Zusammenarbeiten einfacher machen. Es geht auch um das Wohlbefinden, um die Körpersprache, um die damit transportierte und geweckte Emotion. Das bezieht sich auf die grundlegendsten Details. Zum Beispiel den »richtigen« Körperabstand (Abstand vom eigenen Körper zum Gegenüber, bei dem man sich wohl fühlt). Andrea Klimt beschreibt die krassen Unterschiede zwischen den Kulturen: »Während in Deutschland 60 cm ein angemessener Abstand zu fremden Personen ist, fühlt man sich in Österreich auch bei 40 cm noch wohl. In manchen Teilen des südlichen Afrikas ist das aber ein zu großer Abstand. Dort sind auch 20 cm bis 30 cm eine zu gro-



Herbert Strobl



M. Ibeschitz-Manderbach



Manfred Niedermeyer



Andrea Klimt

Die Wahrscheinlichkeit, lieber Herr Top-Manager, dass Sie beim Werfen einer Münze die Zahl oben haben, ist größer, als dass Ihre interkulturellen Projekte gelingen.

ße Distanz, die durchaus negativ interpretiert werden kann. Ich wurde einmal gefragt, ob die Menschen hier in Österreich etwas gegen die Afrikaner haben, weil sie immer so distanziert sind. Während 25 cm in der afrikanischen Kultur ein »Zu-weit-Weg« ist, ist das für uns Europäer evtl. ein »Wesentlich-zu-nah-Dran.« Weiß man über diesen unterschiedlichen Umgang mit körperlicher Nähe bzw. Distanz, kann man sich darauf einstellen, ist in dieser Hinsicht nicht überfordert und entwickelt Verständnis für die andere Kultur. Plötzlich darf der andere näher kommen oder auch weiter weg bleiben, ohne dass man sich angegriffen oder gemieden fühlen muss.

Diese Unterschiede müssen eben bekannt sein, damit man damit umgehen kann.

Gelungene Zusammenarbeit

Doch das Bewusstmachen der Unterschiede allein führt noch nicht zum Ziel. Christiane Hartnack geht auf ein besonderes Beispiel ein, in dem gerade die interkulturelle und vor allem diverse Kultur innerhalb eines Teams funktioniert: »Ich denke, es wäre gut, sich mit der großartig funktionierenden Vielfalt in der Teamzusammensetzung des Wahlkampfteams und Regierungsbildungsteams von Barack Obama zu beschäftigen. Diese Zusammensetzung von alt und jung, Männern und Frauen, Personen unterschiedlicher ethnischer Gruppen etc. halte ich für ein hervorragendes Beispiel für das Funktionieren von Diversität unter extremen Bedingungen.«

Manfred Niedermeyer stellt sich – wenn er über das Funktionieren von interkulturellen Teams nachdenkt – die Frage der Macht bzw. der Abgabe von Macht. Oder noch konkreter: die »Angst des Top-Managements vor dem Machtverlust. Wie können wir Top-Manager davon überzeugen, los zu lassen? Eine Vertrauenskultur zuzulassen? Ich würde so gerne allen Top-Managern sagen: »Alle Untersuchungen im interkulturellen Management belegen, dass die Misserfolgsquote interkultureller Teams über 50 % liegt. Die Wahrscheinlichkeit, lieber Herr Top-Manager, dass Sie beim Werfen einer Münze die Zahl oben haben, ist größer, als dass Ihre interkulturellen Projekte gelingen. Sie haben sowieso nichts zu verlieren. Lassen Sie uns endlich mal machen. Lassen Sie uns gemeinsam den interkulturellen Jackpott knacken. Lassen Sie los!« Wie kriege ich das in die Köpfe des Top-Managements?«

Auf dass die Erfolgsquote die 50%-Marke durchbrechen möge! □

SEMINAR DMC
Development – Management – Consulting

www.seminardmc.at

**Seminarschwerpunkt
Interkulturelles Management**

Internes Seminarangebot:
Intercultural Awareness
Kulturspezifische interkulturelle Trainings
Interkulturelles Projektmanagement

Offenes Seminarangebot:
Intercultural Awareness
Interkulturelles Projektmanagement

**Seminarpartnerschaften
für KMUs**

Tel.: +43-1-890 55 48-11