



GEMISCHTKULTURELLE ARBEITSGRUPPEN

PROBLEME UND LÖSUNGSWEGE

Andreas Bittner

Gemischtkulturelle Teams: Probleme und Lösungswege

Vorbemerkung

Die folgenden Aussagen fassen einige grundlegende Erfahrungen mit gemischtkulturellen Teams zusammen. Für eine vertiefende Problemdarstellung und die Ableitung entsprechender Lösungsansätze müßte man zumindest nach folgenden Kriterien differenzieren:

- **Kontaktdichte und -formen**

Arbeitet das Team tagtäglich zusammen oder trifft es sich nur gelegentlich und kommuniziert dazwischen via Telefon, Fax E-Mail und Videokonferenz?

Dies beeinflusst u. a.,

- welche Bereiche für eine reibungslose Zusammenarbeit geregelt werden müssen,
- woran kulturelle Unterschiede vor allem deutlich werden,
- welche Bereitschaft und welche Ressourcen zur Klärung kultureller Unterschiede bestehen.

- **Teamzusammensetzung**

Handelt es sich um ein rein bikulturelles Team, um ein im wesentlichen bikulturelles Team oder um ein wirklich multikulturelles Team in dem Sinne, daß es entweder gar keine kulturellen Untergruppen gibt, sondern nur Einzelpersonen unterschiedlicher Herkunft oder mehrere etwa gleich starke kulturelle Untergruppen?

Dies beeinflusst u. a.,

- ob eine 'dominante' Kultur wahrgenommen wird;
- angemessene Vorgehensweisen für interkulturelles Training.

- **Aufgabe**

Wurde das Team gebildet, weil es zur Bewältigung seiner Aufgabe 'Insiderwissen' über verschiedene Kulturen *benötigt*, oder weil die Tätigkeiten des Unternehmens in verschiedenen Ländern koordiniert werden müssen, oder weil man in einem Land nicht genügend Fachexperten in einem bestimmten Spezialgebiet gefunden hat?

Dies beeinflusst u. a.:

- die Wahrnehmung der kulturellen Unterschiede durch die Teammitglieder und damit ihre Motivation, sich mit diesen auseinanderzusetzen;
- welches Mischungsverhältnis von 'gemeinsamen Vorgehensweisen' versus 'kulturellen Freiräumen' am sachdienlichsten ist.

Arbeitsverhalten ist kulturell geprägt,

Im Laufe ihres Lebens lernen Menschen, wie man sich in seinem jeweiligen Umfeld erfolgreich verhält. Sie lernen wie diskutiert, geplant, entschieden, kontrolliert wird, welche Funktion Meetings haben, wie verbindlich Absprachen zu verstehen sind, welche Art von Lob und Kritik gut ankommt und vieles andere. Daß es innerhalb einer Kultur dazu ein gemeinsames Grundverständnis gibt, macht Zusammenarbeit ohne allzu große Auseinandersetzungen überhaupt erst möglich.

... aber nicht als solches bewußt.

Menschen verstehen die 'Spielregeln' ihrer Kultur jedoch selten als gemeinsame kulturell geprägte Basis: Ihre Wahrnehmung fokussiert einerseits auf die individuelle Ausgestaltung der gemeinsamen Spielregeln, andererseits erscheinen die Gemeinsamkeiten als 'allgemein menschlich' oder 'sachlogisch begründet': Wie sollte man beispielsweise Standpunkte klären, wenn man sie nicht deutlich gegeneinander abgrenzt?

Kulturelle Unterschiede werden als individuelle 'Fehler' mißverstanden ...

In kulturell gemischten Teams werden unterschiedliche Vorgehensweisen zwar erlebt, aber dennoch nicht als unterschiedliche kulturelle Prägung verstanden: Deutlich werden sie zunächst als individuelle Abweichung vom 'Normalen und Richtigen' der eigenen Kultur. Die Abweichung wird entweder als mangelnde Kompetenz oder mangelnder Wille zur Kooperation interpretiert.

... oder als kollektive 'Eigenheiten',

Wenn in einem kulturell gemischten Team einzelne Nationalitäten größere Gruppen stellen, werden auch Gemeinsamkeiten in den Überzeugungen und Vorgehensweisen der Angehörigen einer Kultur deutlich. Dies schlägt sich dann in Zuschreibungen wie 'die Amerikaner sind halt ...' nieder. Es handelt sich um wertende Charakterisierungen auf der Basis der eigenkulturellen Überzeugungen.

...oft als kollektive 'Fehler'.

Diese wertenden Charakterisierungen sind als solche nicht falsch. Sind die Wertungen positiv, sind sie auch nicht schädlich für die Zusammenarbeit. Da negativ bewertete Abweichungen von den eigenen Erwartungen aber auffälliger sind, hat die Mehrzahl dieser Charakterisierungen einen abfälligen Ton.

Es gibt 'Zuschreibungen' auf dem Hintergrund des eigenen Wertesystems.

Zuschreibung von 'Charaktereigenschaften' im Gegensatz zu *Beschreibung* von Verhalten erschwert auch innerhalb einer Kultur die Auseinandersetzung über eine gemeinsam akzeptierte Form des Umgangs. Dies gilt erst recht bei der interkulturellen Auseinandersetzung: Die Zuschreibung 'die Deutschen sind arrogant' leitet sich 'vernünftig' aus der Tatsache ab, daß im normalen deutschen Kommunikationsstil Formen üblich sind, die Amerikaner als 'arrogant' erleben. Die Zuschreibung hilft jedoch nicht, eine gemeinsame Kommunikationsform zu finden, sondern führt zu Verteidigungshaltung und 'Gegenangriff'.

'Höflichkeit' ist keine Lösung.

Es hilft einem kulturell gemischten Team jedoch nur begrenzt, die negativen Zuschreibungen aus Gründen der Höflichkeit oder um kulturelle Offenheit zu beweisen, nicht auszusprechen, solange sie im Bewußtsein der Beteiligten vorhanden sind. Es entsteht dann eine doppelbödi-ge Atmosphäre von vordergründiger Freundlichkeit auf der Basis mangelnden Respekts und Mißtrauens.

'Spielregeln' müssen geklärt werden.

Damit interkulturelle Teams so gut zusammenarbeiten können wie monokulturelle Teams, muß mehr *bewußte* Klärung der Spielregeln erfolgen als bei monokulturellen. Letztere müssen nur die individuellen Vorlieben im Rahmen relativ enger kultureller (und noch engerer unternehmenskultureller) Grenzen austarieren. Dabei hilft, daß gebildete und sensible Menschen auch relativ klare Vorstellungen herausbilden, wie ihre persönlichen Vorlieben in ihrer eigenen Kultur von Anderen üblicherweise erlebt werden. Das führt dann zu Aussagen wie: 'Ich weiß, ich trete manchmal etwas dominant auf. Aber ich möchte halt einen schnellen Sachfortschritt erreichen': Menschen haben gelernt, wie sie ihre eigenen 'Schwächen' kulturkonform erklären können.

Auch eigenkulturell Bewährtes muß auf den Prüfstand, ...

Interkulturelle Teams müssen mit weiter auseinanderliegenden Ausgangserwartungen ihrer Mitglieder umgehen. Es müssen Spielregeln auch in solchen Bereichen bewußt erarbeitet werden, in denen sie die Kultur dem monokulturellen Team einfach vorgibt. Dabei kann nicht auf die Lebenserfahrung zurückgegriffen werden, daß bestimmte individuelle Verhaltensweisen schon häufiger störend wirkten. Auch Vorgehensweisen müssen auf den Prüfstand, die in der bisherigen Lebenserfahrung von Anderen stets als angenehm oder zumindest korrekt und sachdienlich bewertet wurden.

... nicht um Unterschiede 'einzuebnen',

Wenn ein interkulturelles Team nur gebildet wurde, weil sich im monokulturellen Umfeld nicht genügend entsprechende Fachspezialisten finden ließen und man daher die Rekrutierungsbasis verbreitern mußte, genügt es, wenn das Team zu gemeinsamen Spielregeln für seine interne Zusammenarbeit findet.

Oft werden interkulturelle Teams jedoch gebildet, weil für die Bewältigung der Aufgaben der unterschiedliche Erfahrungshintergrund der Mitglieder notwendig ist. Es kann also nicht Ziel sein, die unterschiedlichen Erfahrungshintergründe in einer gemeinsamen 'Teamkultur' einzuebnen, sondern es muß Ziel sein, auf der Basis gemeinsamer Spielregeln die kulturell geprägten unterschiedlichen Stärken der einzelnen Mitglieder optimal zum Teamerfolg beitragen zu lassen.

... sondern um Bewußtsein für kulturelle Stärken und Schwächen zu schaffen.

Dies setzt voraus, daß die Teammitglieder ein gemeinsames Bewußtsein ihrer unterschiedlichen Stärken und Schwächen entwickeln. Aus monokulturellen Teams ist man gewohnt, unterschiedliche Fachspezialisierungen (etwa Kaufmann versus Ingenieur) zu akzeptieren, auch wenn immer mal wieder Streit aufkommt, wessen Sichtweise die Lösung eines bestimmten Problems wie stark beeinflussen sollte.

Gemischtkulturelle Teams haben wenig Schwierigkeiten damit, anzuerkennen, daß die einzelnen Mitglieder unterschiedliches 'Kulturwissen' (etwa über Kundengeschmack oder rechtliche Bedingungen) einzelner Länder mitbringen. Sie übersehen jedoch oft, daß die unterschiedlichen Kulturen bei den Teammitgliedern von Kindheit an unterschiedliche Fähigkeiten trainiert haben. Etwa die Fähigkeit zu schneller pragmatischer Entscheidung bei Amerikanern, die Fähigkeit zu gründlicher Analyse bei Deutschen.

Es fällt schwer, eigene Schwächen und Stärken Anderer anzuerkennen ...

Es fällt Menschen schwer, wechselseitig solche kulturell geprägte Stärken und Schwächen anzuerkennen. Während die Berufswahl eine bewußte Wahl auf der Basis eigener Neigungen war, vollzog sich das Training kulturell erwünschter und die Vernachlässigung kulturell weniger erwünschter Fähigkeiten unbewußt. Menschen werden im Kulturkontakt mit 'Defiziten' konfrontiert, die ihnen nie bewußt waren und für die sie nicht verantwortlich gemacht werden können.

Die psychische Kränkung, die dies impliziert, wird dadurch gelindert, daß die eigenkulturellen Stärken – konform mit den Überzeugungen der eigenen Kultur – höher bewertet werden

als die Stärken der anderen. Da wird dann Mitgliedern einer anderen Kultur von Deutschen beispielsweise 'großes Improvisationstalent' attestiert, aber doch durchblicken lassen, daß 'Improvisationsfähigkeit' bestenfalls eine 'Hilfstugend' ist, die dann zum Einsatz kommen darf, wenn das 'eigentlich richtige' plankonforme Vorgehen einmal nicht zu Ziel führt.

... zumal nicht alle für die Aufgabe gleich dienlich sind.

Welche Fähigkeiten eine Kultur hoch bewertet und daher bei ihren Mitgliedern fördert, ist nicht willkürlich, sondern reflektiert die Lebensbedingungen dieser Kultur. Das führt leider auch dazu, daß für die Bewältigung einer bestimmten Aufgabe im Arbeitszusammenhang eines internationalen Konzerns manche Prägungen hilfreicher sind als andere. Tatsächlich mag 'Improvisationsfähigkeit' in einem bestimmten Team weniger nützlich sein als die tief verinnerlichte Bereitschaft, einen Plan sehr ernst zu nehmen. Tatsächlich mag auf immer dynamischeren Märkten die Vorgehensweise, auf der Basis weniger Informationen eine schnelle pragmatische Entscheidung zu treffen, die notfalls eben 'nachgebessert' werden muß, erfolgreicher sein, als auf der Basis einer wesentlich zeitaufwendigeren, gründlicheren Analyse zu einer 'richtigen' Entscheidung zu kommen. Menschen, die von ihrer Kultur jahrzehntlang auf letzteres trainiert wurden, mögen bestürzt feststellen, daß die Fähigkeit, mit der sie ein Leben lang brillieren konnten, plötzlich nicht mehr zeitgemäß ist.

Die eigene Identität und Kompetenz wird in Frage gestellt.

Zu akzeptieren, daß einzelne Kulturen unterschiedliche Fähigkeiten fördern und vernachlässigen und der Stil von Management und Kooperation, der in einer Kultur üblich ist, auf diesen Fähigkeiten aufbaut, ist daher für die Teammitglieder nicht einfach. Die Bestimmung der 'gemeinsamen Spielregeln' wird jedoch nicht nur dadurch erschwert, daß allen Teammitgliedern die eigenkulturellen Spielregeln zunächst als die 'besten' erscheinen. Jedes Teammitglied spürt auch deutlich, daß es selbst sich am besten einbringen kann, wenn es auf der Basis der ihm vertrauten und von ihm jahrelang trainierten Vorgehensweisen agieren darf. Es fühlt sich zu Recht eines Teils seiner Kompetenz beraubt, wenn es sich auf andere Spielregeln einlassen muß. 'Kulturkontakt erweitert den Horizont!' Ja gewiß! Aber zentrales Ziel der Mitglieder eines interkulturellen Teams ist nicht die Horizonterweiterung, sondern der berufliche Erfolg. Der wird erschwert, wenn man nicht auf der Basis eigener Stärken operieren darf.

Damit stellen sich auch Fragen nach 'Macht' und 'Erfolgschancen'.

Die Entscheidung, nach welchen Spielregeln ein kulturell gemischtes Team agieren soll, berührt also die Erfolgschancen seiner Mitglieder. Darum wird sie so schnell zur Machtfrage. Es

kann nicht erwartet werden, daß ein Team 'offen und vorurteilsfrei' prüft, welche Vorgehensweise für den Erfolg die beste wäre.

Meist ist die Machtfrage schon weitgehend entschieden

In den meisten Konstellationen ist die Machtfrage jedoch durch die Rahmenbedingungen im Grundsatz geklärt: Unternehmenskulturen sind auch in den heutigen internationalen Konzernen noch weitgehend Ausformungen der nationalen Geschäftskultur des Firmenstammsitzes. Diese Kultur ist die 'dominante Kultur'¹. Wenn im gemischtkulturellen Team Einigkeit darüber besteht, welche die dominante Kultur ist,

- a) sollte man den Mitgliedern der nicht dominanten Kulturen helfen, die essentiellen Spielregeln der dominanten Kultur nicht nur zu kennen, sondern auch zu verstehen und zu akzeptieren;
- b) sollte man den Mitgliedern der dominanten Kultur helfen zu verstehen, daß zur dominanten Kultur zu gehören noch keine 'Leistung' darstellt, sondern eher eine Verpflichtung, den anderen bei der Integration zu helfen. Sie sollten zudem die Schwierigkeiten ihrer fremdkulturellen Kollegen nicht als persönliche oder fachliche Defizite mißverstehen. Da aber ausländische Kollegen nicht per se frei von solchen Defiziten sind, wird dieses Verständnis nur entstehen, wenn sich das Team bewußt damit auseinandergesetzt hat, worin die 'kulturellen Anteile' in nicht erwartungskonformem Verhalten liegen;
- c) sollte man das Team ermuntern, sachdienliche Stärken der Mitglieder der nicht dominanten Kultur in die Spielregeln des Teams zu integrieren. Damit wird *auch* ein prinzipieller Respekt allen Teammitgliedern gegenüber ausgedrückt, der den Integrationsprozeß erleichtert.

... manchmal scheint sie jedoch offen zu sein

Das gemischtkulturelle Team wird also in weiten Bereichen nach den geschriebenen und ungeschriebenen Regeln der dominanten (Unternehmens-)Kultur agieren.

Es gibt aber Konstellationen, in denen nicht eindeutig ist, welche Kultur dominant ist. Typische Beispiele sind:

- Differenz zwischen lokaler Kultur und Konzernkultur, also etwa in allen Auslandsniederlassungen: Die lokalen Mitarbeiter stellen die erdrückende Mehrheit und können zudem behaupten, nur die Einhaltung lokaler 'Spielregeln' führe zum Erfolg auf dem lokalen

¹ Der Begriff der 'dominanten Kultur' wird u.a. in den Überlegungen zum 'Diversity Management' verwendet, siehe z.B. G. Krell: Managing Diversity in 'Personalwirtschaft 4-99'.

Markt. Die wenigen Auslandsmitarbeiter aus der Zentrale verkörpern aber die Erwartungen und Vorgehensweisen der Zentrale.

- In dieser, aber auch in anderen Konstellationen, wenn ein machtbewußter Teamchef nicht aus der dominanten Kultur kommt.
- Wenn ein Team mit grenzüberschreitenden Zuständigkeiten oder internationalen Kunden mit Mitgliedern aus den entsprechenden Ländern bestückt ist, die stark betonen, gerade wegen ihrer 'Andersartigkeit' seien sie ins Team berufen worden.

In solchen und weiteren Konstellationen sind Konflikte darüber wahrscheinlich, welcher Kultureinfluß sich wie stark durchsetzen soll. Diese Konflikte lassen sich ohne externe Hilfe meist nicht lösen, weil jede 'Kultur-Fraktion' überzeugt ist, ihre eigenen Vorgehensweisen seien sachdienlich, während die abweichenden Vorstellungen der fremdkulturellen Gruppen entweder als mangelnde Kompetenz oder als Obstruktion etc. erlebt werden.

In diesem Fall müssen folgende Fragen geklärt werden:

1. **Welche durch das Unternehmen / unsere Vorgesetzten gesetzten Regeln müssen wir unbedingt einhalten, um nicht ernstzunehmenden Ärger zu bekommen?**

Diese Frage wird häufig nicht geklärt, weil unterschätzt wird, wie unterschiedlich Regelungen in verschiedenen Landesgesellschaften eines Konzerns sein können. Alle Mitglieder gehen davon aus, die Unternehmenskultur zu kennen, doch diese erweist sich als heterogener als erwartet. Vor allem aber wird übersehen, daß die *Verbindlichkeit* von Regeln in verschiedenen Kulturen ganz unterschiedlich verstanden wird.

2. **Auf welche internen Spielregeln müssen wir uns unbedingt *einigen*, um unser Funktionieren als Team zu gewährleisten?**

Hier ist das Problem, daß es dabei um explizite und implizite Spielregeln geht: Es ist einfach zu entscheiden, ob man Protokolle von Meetings anfertigen soll, was sie enthalten sollen und wer sie erstellt. Es ist sehr viel schwerer zu klären, wieviel Konkurrenz untereinander erlaubt sein soll und wie sie ausgelebt werden darf.

Erwartungen an interne Spielregeln müssen ausführlich begründet werden: Jeder sollte wissen, *warum* der andere eine bestimmte Vorgehensweise für sachdienlich und / oder 'angenehm' hält. Nur dann findet man eine gemeinsame Basis zur Bewertung des Anliegens.

3. **In welchen Bereichen können wir intern unsere Unterschiedlichkeit ausleben, weil sie weder unsere Zusammenarbeit noch zentrale Wertvorstellungen einzelner Teammitglieder bedrohen?**

In diesem Bereich geht es um 'Toleranz': Wenn kulturelle Unterschiede nur als persönlich irritierend erlebt werden, aber tatsächlich den Teamerfolg nicht beeinträchtigen, sollte das Team damit zu leben lernen.

4. **In welchen Bereichen ist es *erforderlich* für den Teamerfolg, daß wir unterschiedlich vorgehen, etwa, weil wir mit unterschiedlichen Kundenerwartungen zu tun haben?** Auch hier ist gegenseitiges Verständnis notwendig, damit 'Nachvollziehbarkeit' und – vor allem seitens des Teamleiters – Kontrolle gewährleistet ist. Es ist ja leicht *grundsätzlich* zu akzeptieren, daß man mit amerikanischen Kunden anders umgehen muß als mit deutschen, aber solange nicht verstanden wurde, was Kernpunkte amerikanischer und deutscher Kundenerwartungen sind, werden wechselseitige Irritationen über das Vorgehen der Kollegen bleiben, die störend sind, weil es in erfolgsrelevanten Bereichen kaum möglich ist, gelassen abzuwarten, wie sich das Verhalten des Kollegen letztlich bewährt.

Die Umsetzung gelingt nicht sofort.

Die Umsetzung der Ergebnisse des Klärungsprozesses wird nicht von heute auf morgen gelingen, weil sich in der Praxis die genannten Bereiche ständig vermischen. *Beispiel*: Ein Kundenkontakt eines Amerikaners, der in einem gemischten Team für ein deutsches Unternehmen arbeitet, mag beinhalten:

- Das Gespräch nach amerikanischen Spielregeln
- Das Ausfüllen eines Formulars nach vorgegebenen Konzernspielregeln
- Die Information der Kollegen nach teaminternen Spielregeln.

Es wird also ein häufiger Wechsel der Referenzsysteme verlangt, der zunächst als anstrengend und damit leistungsmindernd erlebt werden *muß*. Erst im Laufe der Zeit bildet sich ein neues kognitives Orientierungssystem heraus, das für die entsprechende Situation 'automatisch' die entsprechende Reaktion zur Verfügung stellt.

Es ist daher hilfreich, wenn das Team versteht, daß es einen kontinuierlichen Lernprozeß durchlaufen muß. Es sollte sich also in regelmäßigen Abständen Zeit nehmen, um zu prüfen,

- ob die getroffenen Absprachen eingehalten wurden und wenn nicht, weshalb nicht;
- ob sich die getroffenen Absprachen als sinnvoll erwiesen haben oder geändert, ergänzt oder präzisiert werden müssen.

Forschungsergebnisse belegen die Erfahrungen vieler Unternehmen:

Gemischtkulturelle Teams *können* in vielen Aufgabenbereichen bessere Ergebnisse bringen als monokulturelle, aber erst nach einer gewissen Zeit und auch nur dann, wenn der notwendige aufwendigere Klärungsprozeß erfolgreich verlaufen ist. ♦