

Leben in anderen (Kultur-) Dimensionen

Jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur - welche haben Sie und Ihr Team?



Etwa sieben Millionen Deutsche stammen aus anderen Kulturkreisen als dem „typisch deutschen“. Heute arbeiten in vielen Unternehmen, Abteilungen und Teams Menschen zusammen, die aus unterschiedlichen Kulturen und Sozialisationen stammen.

Doch die Klagen über „Probleme bei der Zusammenarbeit“ in stark gemischten Teams sind so alt wie das gemeinsame Arbeiten selbst. Die Fach- und Ratgeberliteratur listet eine ganze Reihe von Missverständnissen und Problemzonen auf, unter denen interkulturelle Teams leiden – von der unterschiedlichen Auffassung über Pünktlichkeit, Fleiß oder Kritik bis hin zur Frage, was unter bestimmten Zuschreibungen verstanden wird: Was konkret gilt in unserer Abteilung als „kooperativ“, „unanständig“, „vorlaut“, „faul“, „frech“, „tolerant“ etc.?

Zudem ist nicht nur der kulturelle „Background“ verantwortlich für unterschiedliche Verhaltens- und Herangehensweisen, sondern auch die Ausbildung in verschiedenen Fachrichtungen mit deren gewachsenen Problemlösungs-Methoden, und nicht zu vergessen: viele Kollegen sind in Teams und Abteilungen aufgewachsen, die ihrerseits auch eine gewisse Kultur ausgeprägt hatten, die sich in den Kollegen festgesetzt hat, auch über den Wechsel in das jetzige Unternehmen hinaus.

Hierbei einfach auf den „gesunden Menschenverstand“ zu vertrauen, ist falsch. Der Satz „das weiß man doch!“ gilt in interkulturellen

Teams nicht, denn der soziale und kulturelle Hintergrund gibt den individuellen Menschen eben gerade sehr unterschiedliche Auffassungen darüber mit auf den Weg, was man zu wissen, zu tun und zu lassen habe.

Die Schwierigkeiten der interkulturellen Zusammenarbeit sollen hier allerdings nicht um ihrer Selbst Willen thematisiert werden. Der September-Newsletter soll Wege aufzeigen, die eigene Abteilung oder das eigene Team zu verstehen, und dort wo es nicht „rund läuft“ mit alltagstauglichen Mitteln Verbesserungen zu schaffen. Denn selbst wenn die Abteilung nicht aus Vertretern aller fünf Kontinente zusammengesetzt ist bringt jeder Kollege seine eigene Kultur ins Team ein, wodurch eine Mischkultur entsteht.

Diese Unternehmens-Spielregeln müssen analysiert und dann im positiven Sinne geordnet und gepflegt werden. Unser Ziel ist demnach, eine eigene Unternehmens- oder Teamkultur zu erarbeiten. Diese basiert auf verbindlichen Absprachen, an denen sich alle orientieren können und an deren Einhaltung jeder Kollege unabhängig von seinem eigentlichen kulturellen „Background“ gemessen wird.

Teamarbeit erfordert zunächst die Einsicht aller Beteiligten, dass gute Ergebnisse durch Kooperation von Experten erzielt werden, die alle ihre unterschiedlichen Rollen besetzen. Diese Rollen in der Gruppe sind im Optimalfall einvernehmlich abgestimmt und bereits eingespielt. Doch je frischer ein Team ist und je unterschiedlicher die Herkunft, Kultur und Sozialisation der einzelnen Kollegen sind, desto mehr ist Interesse am Anderen gefragt. Was sind die Beweggründe, Tabus und Herangehensweisen meiner Teamkollegen? Wieso ist Kollege XY notorisch unpünktlich? Warum

Leben in anderen (Kultur-) Dimensionen

Jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur - welche haben Sie und Ihr Team?

fühlt sich Frau YZ so schnell angegriffen? Auch so selbstverständliche Dinge wie Toleranz und Respekt setzen schließlich voraus, dass man den Anderen überhaupt kennt.

Die Vermessung der Werte

Der Management- und Kulturwissenschaftler Geert Hofstede prägte den Begriff der Kulturdimensionen, um die Verhaltensweisen von Personen vor ihrem jeweiligen kulturellen Hintergrund zu analysieren*. Er untersuchte unterschiedlichste Länder und Kulturkreise auf deren Werte, Tabus und Verhaltensnormen hin. Heraus kam eine Matrix, mit der die Herkunftsländer auf ihre Neigungen hin verglichen werden können. Die wichtigsten Aspekte werden hier kurz vorgestellt und auf die individuelle Kultur von Teammitgliedern heruntergebrochen.

Im Wesentlichen geht es um die Einstufung einer Person auf Skalen mit Gegensatzpaaren wie „Emotionale Betonung – neutrale Betonung“ oder „Status kommt von Leistung – Status kommt von der Herkunft“. Aussagen über die Stärke der spezifischen Ausprägungen helfen der Teamleitung dabei, den betreffenden Mitarbeiter besser zu verstehen. In einem nächsten Schritt wird eine eigene, gemeinsame Verhaltens-Kultur eingeführt, die alle Mitarbeiter, egal welchen kulturellen Hintergrunds mittragen können.

Die zwölf Gegensatzpaare im Überblick:

Universalismus (Verträge gelten, Menschen werden gleich

behandelt)

Partikularismus (Behandlung je nach Status oder Situation, Verträge sind nur „Absichtserklärungen“)

Emotionale Betonung (Menschen zeigen Gedanken und Emotionen, Lebendige Gestik und Mimik, Fluchen, dramatische Sprache sowie Meckern und Loben kommen durchaus vor)

Neutrale Betonung (Gefühle werden verborgen, monotoner Ausdruck und Mimik, Ja-Sagen aus Höflichkeit / Bescheidenheit kommen vor, Kontrolliertheit, Zurückhaltung)

Spezifische Beziehung (Direkte Kommunikation, Präzise Hinweise, Privat und Geschäft getrennt)

Diffuse Beziehung (eher indirekte Kommunikation, Privat und geschäftlich vermischt, verklausulierte Anweisungen und Kritik)

Status nach Leistung (Chef hat sich meist hochgearbeitet, hat Fachkenntnis, Leistung wird honoriert)

Status nach Herkunft (Chef ist Alphanier, Titel ist wichtig, Herkunft, Alter, Beziehung = Status)

Monochrome Zeit (Pünktlichkeit, Sequentielles Arbeiten, Plan dominiert Handlungen)

Polychrone Zeit (Termine sind flexibel, Paralleles Arbeiten, Handlungen dominieren Plan)

Innengesteuerte Kultur (Standpunkt wird klar vertreten, Umfeld muss kontrolliert werden)

Außengesteuerte Kultur (Harmonie und Sensibilität wichtig, Anpassung an die Situation)

Kleine Machtdistanz (Status durch Leistung, Statusunterschiede gering)

Große Machtdistanz (Status naturgegeben, Berührungspunkte zwischen den „Schichten“)

Individualismus (Betonung des ICH, Eigenverantwortung und eigene Rechte“)

Kollektivismus (soz. Gruppenbildung, Jeder beteiligt, keiner verantwortlich)

Niedrige Unsicherheitsvermeidung (Unbekanntes ist

Leben in anderen (Kultur-) Dimensionen

Jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur - welche haben Sie und Ihr Team?

interessant, unvorsichtige Kommunikation, Chancen werden gesehen)

Hohe Unsicherheitsvermeidung (Unbekanntes ist gefährlich, Indirekte Kommunikation, Risiken / Tabus werden gesehen)

Femininität (Geschlechtersindeher irrelevant, Lebensqualität besteht aus Freizeit, und sozialen Kontakten)

Maskulinität (Es gibt große Unterschiede zwischen den Geschlechtern, Lebensqualität speist sich aus materiellem Wohlstand und Status)

Kurzfristorientierung (Orientierung am Heute, Taktik, Unbeständigkeit, Flexibilität)

Langfristorientierung (Orientierung am Morgen, Strategie, Beharrlichkeit, Starrheit)

Schwacher Kontextbezug (Information wird explizit geliefert, oftmals Fokus auf Beziehungen zwischen den Kollegen)

Starker Kontextbezug (Information wird implizit geliefert, Fokus eher auf Sachfragen)

Gute Führungskräfte berücksichtigen bei der Teambildung zum Beispiel anhand dieser 12-Dimensionen-Matrix, dass die Kompatibilität der einzelnen Teammitglieder zu einem gewissen Grad von vornherein gewährleistet ist. Wichtig ist, dass nicht zwischen „guter“ und „schlechter“ Kultur unterschieden, oder darauf gepocht wird, dass man „das hier nun mal so und so mache“. Die Einordnungen anhand dieser Matrix dienen dazu, bereits existierende Teams auf die Werte und Haltungen ihrer Mitglieder hin zu analysieren, um dann gemeinsame Spielregeln zu entwickeln – im Optimalfall durch Diskussion und Konsens. Doch in wesentlichen Bereichen darf hier die Führungsebene auch festlegen, wie die Unternehmens- oder Teamkultur aussehen soll. Unbedingt zu beachten ist, dass allen die Spielregeln bekannt sind, dass deren Verletzung Konsequenzen hat und dass sie

wenn, dann mit allen Beteiligten gemeinsam an neue Situationen angepasst werden.

Augen auf! - weitere interkulturelle Stolpersteine, und wie man sie überwindet

Interesse: Verhaltensweisen, die in der eigenen Kultur „normal“ sind, können bei interkulturellen Begegnungen zum Fettnäpfchen werden. Das fängt bei der Begrüßung an und endet (im besten Fall) beim abschließenden Händedruck. Einzige Heilmittel sind Interesse am Gegenüber und offene Kommunikation. Fragen Sie den indischen Mitarbeiter ruhig aus zu den Themen Essen, Grüßen, Pausen, Kritik etc. Solange Sie freundlich bleiben und nicht sofort ins Berichten verfallen („interessant, aber in unserer Kultur machen wir das so...“), werden Sie sehen, dass Ihr Interesse in der Regel gut ankommt.

Interkulturelle Kompetenz: Wer im Kontakt mit anderen Menschen die spezifischen kulturellen Unterschiede im Denken und Handeln wahrnehmen und auch begreifen kann, ist interkulturell kompetent. Das Begreifen ist deshalb so wichtig, weil die Grenze zu stereotypen Vorurteilen und individuellen Fehlern äußerst schmal ist. Wenn beispielsweise der italienische Kollege die Anfangszeit der Besprechung nicht einhält wird das schnell als persönlicher Fehler gedeutet. Kommt dagegen eine komplette Delegation spanischer Geschäftspartner geschlossen zu spät, dann „sind die Spanier halt so“.

Zwischenmenschliche Kompetenz: Beurteilen Sie im Sinne der gemeinsam aufgestellten Spielregeln niemals die Person oder Kultur des Anderen, sondern immer nur dessen konkretes Verhalten. Ist er zu spät? War

Leben in anderen (Kultur-) Dimensionen

Jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur - welche haben Sie und Ihr Team?

Pünktlichkeit explizit abgemacht? Dann weisen Sie ihn darauf hin, was sein Zuspätkommen bewirkt (Sorge um ihn, Gruppe kann nicht anfangen, Eindruck, das Projekt interessiere ihn gar nicht, enger Terminkalender aller Beteiligten etc.). Fragen Sie den Kollegen sowohl nach seinen Gründen, als auch nach seinen Vorschlägen, das Verhalten in Zukunft zu bessern. Die Lösung muss von ihm kommen. Das Interesse an seinem Verhalten von Ihnen.

Höflichkeit vs. Toleranz: Bei der Überbrückung der Distanzen hilft es nicht, aus vermeintlicher Höflichkeit und falsch verstandener Toleranz über Differenzen hinweg zu sehen. Das schafft ungute Gefühle und führt über kurz oder lang zu schlechter Stimmung und mangelndem gegenseitigen Respekt. Finden Sie heraus, welche Bereiche der Zusammenarbeit gemeinsame Spielregeln erfordern, die vom gesamten Team akzeptiert und verstanden werden müssen. Sobald aber die kulturellen Unterschiede das gemeinsame Fortkommen auf der Arbeitsebene nicht beeinträchtigen, sondern möglicherweise nur für persönliche Irritationen sorgen, ist man oft besser beraten, sie schlicht zu tolerieren. Das ist nicht immer leicht, zeugt aber von Respekt vor der Kultur des Kollegen. Ein gesundes Interesse am Anderen hilft wiederum enorm dabei, das abweichende Verhalten hinzunehmen.

Distanz einhalten: Der Bedarf an Privatsphäre und Körperabstand differiert stark nach Kulturkreisen. Auch das Eindringen in die Welt des Anderen durch Kritik und Fragen sollte zu Beginn behutsam angegangen werden. Als Führungskraft sollten Sie die individuellen Bedürfnisse gezielt analysieren, in persönlichen Gesprächen und „Wohlfühl-Atmosphäre“ erfragen und in ihre Team-Spielregeln einfließen lassen.

Ihre interkulturelle Kompetenz können Sie trainieren, sowohl im Alltag als auch durch Auslandsaufenthalte und spezielle Schulungen. Doch davor steht die Erkenntnis, dass es sich lohnt, den amerikanischen, chinesischen oder russischen Kollegen zu Wort kommen zu lassen und mit ihm zusammen eine Teamkultur und Spielregeln zu entwickeln. Der Team-Erfolg wird sich erhöhen, wenn mehr Interesse am Anderen gelebt wird und mehr Wissen sowie die Sicherheit gemeinsam festgelegter Regeln mehr Vertrauen schaffen.

Weitere Informationen finden Sie unter
www.Heinrich-Roth.com

* Webseite Prof. Hofstede: <http://www.geert-hofstede.com>

© Copyright
Diese Ausarbeitung ist geistiges Eigentum der Heinrich Roth Unternehmensberatung, Gießen. Jede Verwendung der Konzeption - auch in Auszügen - darf nur mit schriftlichem Einverständnis der Heinrich Roth Unternehmensberatung erfolgen.