

GLOBALES VERTRIEBSMANAGEMENT

Arbeiten in interkulturellen Teams

»Deutsche sind zu pünktlich, Franzosen kommen zu spät, Chinesen tagen nur, wenn anschließende Mahlzeiten geklärt sind.« Die Führung interkultureller Vertriebs- und Projektteams im In- und Ausland ist eine große Herausforderung. Neben gruppendynamischen Prozessen spielt der Faktor Kultur für den Erfolg internationaler Zusammenarbeit eine große Rolle.

VON ANNETTE MÜHLBERGER*

Bestimmt haben Sie im Laufe Ihres Berufslebens gelernt, wie Sie sich in Ihrem jeweiligen Umfeld erfolgreich verhalten. Sie wissen 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 mehr. Dazu gibt es in jeder Kultur ein gemeinsames Grundverständnis, das die Zusammenarbeit in Teams ohne allzu große Auseinandersetzungen möglich macht. Im Fall von gemischtkulturellen Vertriebs- oder Projektteams scheinen diese unausgesprochenen, für Sie selbstverständlichen Regeln oft aber nicht mehr zu gelten und zu funktionieren.

»Menschen verstehen die Spielregeln ihrer Kultur selten als gemeinsame kulturell geprägte Basis«, erklärt Interkultur-Trainer Andreas Bittner, Geschäftsführer des IFIM Instituts für Interkulturelles Managements, die Ausgangslage: »Wir denken vielmehr, dass diese Spielregeln

logisch oder auch allgemein menschlich sind.« Die Folge: In kulturell gemischten Teams werden unterschiedliche Vorgehensweisen zwar erlebt, aber dennoch nicht als kulturelle Prägung verstanden. Man empfindet sie eher als »Abweichung vom Normalen und Richtigen« (Bittner). Die Abweichung wird deshalb so entweder als mangelnde Kompetenz oder man-

HÖFLICHKEIT ALLEIN IST KEINE LÖSUNG.

gelnder Wille zur Kooperation ausgelegt. Stellt in einem kulturell gemischten Team eine einzelne Nationalität eine größere Gruppe, werden dann schnell Äußerungen getroffen wie: »die Franzosen sind halt...«. »Diese allgemeinen Zuschreibungen müssen nicht unbedingt falsch sein, oft werden aber in diesem Zusammenhang eher negative, abfällige Bemerkungen geäußert, was die Zusammenarbeit stark behindert«, erklärt Bittner den kulturellen Prozess.

Dabei hilft es nur begrenzt, solche negativen Zuschreibungen aus Gründen der Höflichkeit oder um kulturelle

Offenheit zu beweisen, nicht anzusprechen. »Solange sie im Bewusstsein der Beteiligten vorhanden sind, entsteht dann eine doppelböde Atmosphäre von vordergründiger Freundlichkeit auf der Basis mangelnden Respekts und Misstrauens«, warnt Bittner.

Was also ist zu tun? »Damit interkulturelle Teams so gut zusammenarbeiten wie monokulturelle Arbeitsgruppen, müssen zunächst die gemeinsamen Spielregeln klar geklärt und bewusst erarbeitet werden – und zwar auch in solchen Bereichen, in denen sie die Kultur normalerweise einfach vorgibt«, führt Bittner aus. Dabei müssen auch die Vorgehensweisen auf den Prüfstand, die in der bisherigen



*ANNETTE MÜHLBERGER Freie Journalistin in Gärtringen/Stuttgart.

Kulturelle Vielfalt Verschiedene Kulturen können Teams stärken und schwächen. Auf die richtige Führung kommt es an.



Lebenserfahrung von anderen stets als angenehm oder zumindest korrekt und sachdienlich bewertet wurden.

Gerade im Vertrieb werden interkulturelle Teams oft deshalb gebildet, um den unterschiedlichen kulturellen Erfahrungshorizont einzelner Vertriebspezialisten im multinationalen Kundenkontakt zu nutzen. Hier macht

es wenig Sinn, den unterschiedlichen Background der einzelnen Teamplayer in einer gemeinsamen Teamkultur einzuebnen. »Ziel muss sein, auf Basis gemeinsamer Spielregeln die kulturell geprägten Stärken optimal zum Teamerfolg beitragen zu lassen«, betont IFIM-Kultur-Coach Bittner.

Das Team muss sich also seiner unterschiedlichen kulturell geprägten Stärken und Schwächen bewusst werden. Kein einfacher Prozess: Denn nicht nur unterschiedliches Kulturwissen (etwa über Kundengeschmack oder rechtliche

Bedingungen) tragen zum Erfolg des Teams bei, sondern auch die kulturell unterschiedlich trainierten Fähigkeiten der einzelnen Nationalitäten (etwa die Fähigkeit schneller pragmatischer Entscheidungen bei Amerikanern oder die Fähigkeit gründlicher Analyse bei Deutschen).

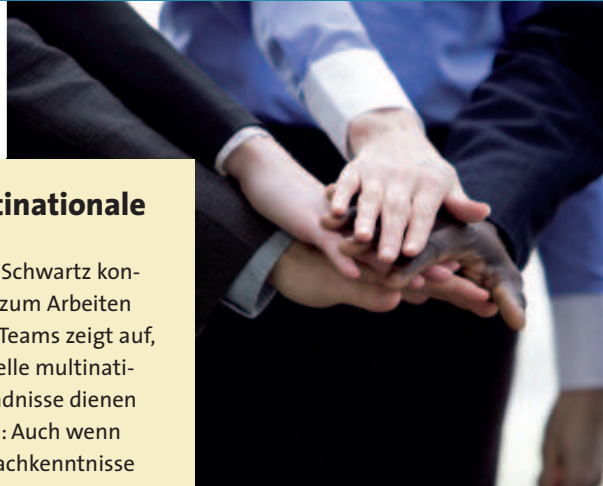
TEAMS MÜSSEN IHRE KULTURELL UNTERSCHIEDLICHEN STÄRKEN UND SCHWÄCHEN KENNEN.

Und die muss man beim Anderen erst einmal anerkennen und respektieren können. Das Training erwünschter und die Vernachlässigung kulturell unerwünschter Fähigkeiten vollzieht sich nämlich, so Bittner, komplett unbewusst. Anders als etwa die Berufswahl. Sie werden im Kontakt mit anderen Arbeitskult-

- Andreas Bittner: »Gemischtkulturelle Arbeitsgruppen«. www.ifim.de.
- Annika Schwartz: »Interkulturelle Teams«. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.
- Internetseite zu Fragen der interkulturellen Zusammenarbeit: www.mondialog.com

Vorsicht multinationale E-Mails!

Eine von Annika Schwartz konzipierte Studie zum Arbeiten in interkulturellen Teams zeigt auf, wie E-Mails als Quelle multinationaler Missverständnisse dienen können. Der Grund: Auch wenn die englischen Sprachkenntnisse aller Teammitglieder als ausreichend empfunden wurden, um per Telefon oder Videokonferenz gut miteinander zu kommunizieren, war das im Fall der schriftlichen Kommunikation per Mail (ohne die Möglichkeit, Nicht-Verstandenes direkt durch Nachfragen zu klären) viel seltener der Fall. Dabei wurden Arbeitsaufträge oft anders interpretiert, als vom Verfasser gemeint, so dass Aufgaben zwei- oder gar mehrfach ausgeführt werden mussten. Auch die von Schwartz befragten Engländer verstanden die englischen Mails ihrer ausländischen Kollegen oft nur unzureichend. Der Grund, so Schwartz: Innerhalb von internationalen Teams entsteht oft eine „Lingua-Franca“ – die alle Mitglieder im Gespräch gut verstehen, und zu der oft auch völlig neue Wortkreationen gehören (aus dem Englischen und den jeweiligen Muttersprachen). Schriftlich ist eine solche Teamsprache auch für Muttersprachler jedoch nur schwer nachvollziehbar.



Teamgeist *Nur wer die unterschiedlichen, sensiblen Spielregeln in interkulturellen Teams genau kennt und beherrscht, wird erfolgreich kommunizieren können.*

turen also mit (kulturellen) Defiziten konfrontiert, die Ihnen nie bewusst waren und für die Sie nicht verantwortlich gemacht werden können.

Die Folge: Sie fühlen sich zunächst einmal eines Teils Ihrer Kompetenz beraubt, wenn Sie sich auf andere Spielregeln einlassen müssen. Anders als etwa bei privaten Auslandsreisen dient die interkulturelle Zusammenarbeit im Team ja nicht der Horizonterweiterung, sondern dem beruflichen Erfolg. Und der wird natürlich erst einmal erschwert, wenn man nicht auf der Basis eigener Stärken operieren darf. Die Entscheidung, nach welchen Spielregeln ein kulturell gemischtes Team arbeiten soll, ist für die einzelnen Teammitglieder also eine sehr relevante Frage. „Sie berührt die Erfolgchancen jedes Teammitglieds und ist somit auch eine Machtfrage“, analysiert Bittner.

Oft sind die Spielregeln aber durch die

nationale Kultur des jeweiligen Unternehmens bereits vorgegeben, zu dem Ihr Team gehört. Die Spielregeln stellt dann die jeweilige nationale, dominante Kultur der Unternehmenszentrale auf. Sind Sie Teil der dominanten Kultur, ist für den Teamerfolg Folgendes wichtig:

- Helfen Sie den Teammitgliedern aus den nicht-dominanten Kulturkreisen die essenziellen Spielregeln Ihrer in diesem Fall dominanten Kultur zu kennen, zu verstehen und zu akzeptieren.
- Geben Sie den Teammitgliedern Ihrer (dominanten) Kultur zu verstehen, dass ihre Zugehörigkeit zu dieser Kultur keine Leistung, sondern eine Verpflichtung ist, den anderen bei der Eingliederung ins Team zu helfen. Schwierigkeiten der fremdkulturellen Kollegen dürfen weiter-

MULTINATIONALE TEAMREGELN AUFSTELLEN.

hin nicht als persönliche oder fachliche Defizite missverstanden werden. Damit hier eine Akzeptanz möglich ist, muss zuvor allerdings klar geklärt sein, worin die kulturellen Anteile in nicht erwartungskonformem Verhalten liegen.

- Sie sollten das Team weiterhin ermuntern, Stärken der Mitglieder der nicht dominanten Kultur in die Spielregeln des Teams zu integrieren – dies auch, um einen prinzipiellen Respekt gegenüber allen Teammitgliedern auszudrücken.

Es gibt aber auch komplexe Teamkonstellationen, in denen nicht von Anfang an eindeutig klar ist, welche Kultur die eigentlich dominan-



Teambildung *Wissen was der Kollege in Thailand denkt und wie er reagiert.*

te ist, nach der sich auch die grundlegende Teamführung richten sollte. Beispiele sind:

- Auslandsniederlassungen, in denen die lokalen Mitarbeiter die Mehrheit stellen (und für sich in Anspruch nehmen können, nur die Einführung lokaler Spielregeln führe zum Erfolg auf dem lokalen Markt). Die wenigen Auslandsmitarbeiter aus der Zentrale verkörpern aber die Erwartungen und Vorgehensweise der Zentrale.
- Ein (machtbewusster) Teamchef kommt nicht aus der dominanten Kultur.
- Ein Team mit grenzüberschreitenden Zuständigkeiten oder internationalen Kunden ist mit Mitgliedern aus den entsprechenden Ländern bestückt, die stark betonen, gerade wegen ihres kulturellen Hintergrundes seien sie in das Team berufen worden. In diesen Fällen, so Bittner, empfiehlt sich zur erfolgreichen

Teambildung durchaus die Zuhilfenahme eines externen Kultur-Moderators, der die einzelnen »Kultur-Fraktionen« integrieren kann und hilft, gemeinsame Vorgehensweise aufzuzeigen. Folgende Fragen müssen Führungskraft und Team dabei klären:

AUSLANDSMITARBEITER VERKÖRPERN DAS BILD DER ZENTRALE.

- Welche durch das Unternehmen/die Vorgesetzten gesetzten Regeln müssen wir unbedingt einhalten, um nicht ernstzunehmenden Ärger zu bekommen?
- Auf welche internen Spielregeln müssen wir uns unbedingt einigen, um die Funktion des Teams zu gewährleisten?
- In welchen Bereichen können wir intern unsere Unterschiedlichkeiten ausleben, weil sie weder die Zusammenarbeit

noch zentrale Wertvorstellungen einzelner Teammitglieder bedrohen?

- In welchem Bereich ist es erforderlich für den Teamerfolg, dass wir unterschiedlich vorgehen, etwa, weil wir es mit unterschiedlichen Kundenerwartungen zu tun haben?
- Bittners Erfahrung: Es dauert eine gewisse Zeit, bis es allen Mitgliedern gelingt, diese aus den Fragen erarbeiteten »multinationalen« Team-Spielregeln dann auch einzuhalten und ohne großen Mehraufwand im Alltag umzusetzen. Daher sollte die Teamleitung auch in regelmäßigen Abständen überprüfen:
 - ob die getroffenen Absprachen eingehalten werden und wenn nicht, weshalb nicht,
 - ob die getroffenen Absprachen sich als sinnvoll erwiesen haben oder geändert, ergänzt beziehungsweise präzisiert werden müssen.

WWW.GABLER.DE

Besser wirken - mehr erreichen



Dieter Herbst

Charisma ist keine Lampe

Wie Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte auf uns wirken und warum

2008. 171 S. Br. EUR 36,90 ISBN 978-3-8349-0460-7

Untermauert mit neuesten Erkenntnissen aus der Hirnforschung erläutert das Buch, wie wir Menschen wahrnehmen und welche Prozesse dabei in unserem Gehirn ablaufen. Es zeigt, welche Rolle Emotionen und das Unterbewusste spielen und wie Vorstellungsbilder entstehen. Denn verstellen ist auf die Dauer keine Erfolgsstrategie, nur wer als Mensch authentisch wirkt, vermag andere zu überzeugen und für sich einzunehmen.

Ja, ich bestelle

Exemplare
Charisma ist keine Lampe
ISBN 978-3-8349-0460-7
EUR 36,90
zuzügl. Versand EUR 3,32

Fax +49(0)611. 7878 - 420

Name, Vorname _____ Firma _____
Straße (bitte kein Postfach) _____ PLZ | Ort _____
Datum | Unterschrift _____ 32108055



Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag. Geschäftsführer: Dr. Ralf Birkelbach, Albrecht F. Schirmacher, AG Wiesbaden HRB 9754.