

INTERKULTURELLES KONFLIKTMANAGEMENT

Wenn es in weltweiten Teams kriselt

Globalisierung bedingt immer mehr internationale Zusammenarbeit. Wenn dabei alle nur von der eigenen Kultur ausgehen, kann es schwierig werden, gemeinsame Ziele zu erreichen. Beispiele für Konfliktsituationen und Expertentipps, wie Teamwork weltweit gut funktioniert.

➔ Ein internationales Berufsleben ist für viele Menschen heute selbstverständlich. Die Globalisierung schickt unsere Produkte und Dienstleistungen, unser Wissen und unsere Mitarbeiter rund um die Welt. Und überall arbeiten Kolleginnen und Kollegen, Geschäftspartner und Kunden miteinander, virtuell oder real, in verschiedenen Sprachen und Kulturen – und sollen doch einig werden. Auch viele Assistentinnen arbeiten in multikulturellen Teams, benötigen Informationen von Kollegen an ausländischen Standorten oder beauftragen Dienstleister im Ausland. Der Großteil dieser Arbeit findet per Telefon oder Mail statt, gelegentlich trifft man sich persönlich.

Doch die Zusammenarbeit läuft nicht immer komplikationsfrei. Menschen interpretieren das Verhalten anderer meist vor dem Hintergrund der eigenen kulturellen Prägung, und die kann von Land zu Land sehr unterschiedlich sein. Konflikte in internationalen Teams sind also keine Seltenheit, und sie wiegen oft schwerer als in nationalen Teams – vor allem, wenn das Wissen um die jeweils andere Kultur gering ist. Hinzu kommt, dass Kultur zu großen Teilen unsichtbar und unbewusst ist, Experten vergleichen sie mit einem Eisberg. Die sichtbare Spitze umfasst offensichtliche Erscheinungen wie Architektur, Kleidung und Ernährung. Die riesigen Eismassen unter der Wasseroberfläche stehen für Werte und Normen, Erfahrungen, Einstellungen und Handlungsmuster, die dem wahrnehmbaren Ausdruck von Kultur zugrunde liegen. Unter der Oberfläche ist die Gefahr von Konflikten besonders groß.

Die Toleranzgrenze ist schnell erreicht

Das Konfliktpotenzial sei besonders groß, wenn Menschen ihr eigenes Verhalten und das des Gegenübers ausschließlich so steuern und bewerten, wie es die eigene Kultur vorgibt – ohne dabei die andere Kultur einzubeziehen, sagt die Diplom-Psychologin Sylvia Schroll-Machl. Weicht das Verhalten des anderen stark von den eigenen Erwartungen ab, ist bei vielen Menschen schnell die Toleranzgrenze erreicht. Im ungüns-

tigsten Fall wird der Versuch unternommen, das Verhalten des anderen „richtigzustellen“ – ohne dass einem selbst bewusst ist, wie sehr man von der eigenen Kultur geprägt ist. In virtuellen Teams, in denen häufig international zusammengearbeitet wird, kommt es schnell zu Missverständnissen, weil noch dazu der direkte persönliche Kontakt fehlt.

In internationalen Teams gilt es, sehr aufmerksam auf die Reaktionen der anderen Mitglieder zu achten. Johan Rabe gibt beim Spracheninstitut Berlitz in Deutschland englische Trainings zu internationalem Konfliktmanagement. Seine Empfehlung lautet: „Nützlich ist eine Haltung wie im Buddhismus, ‚Mindfulness‘, also Achtsamkeit. Dann kann ich besser spüren,

Verstimmung wegen der Sitzordnung

„You did it the german way“, bekam der kanadische Teamleiter eines internationalen Teams von seinen amerikanischen Mitarbeitern zu hören, als er für das zweimal jährlich stattfindende Meeting einen Stuhlkreis hatte aufbauen lassen. Das hatte er mit einer bestimmten Absicht getan. Das vorangegangene Meeting war nicht zur Zufriedenheit seines deutschen Chefs gelaufen; der hatte moniert, dass sich die Teilnehmer zu wenig engagierten. Also sollte es dieses Mal erschwert sein, sich hinter dem Laptop zu verstecken. Die neue Sitzordnung begeisterte die amerikanischen, brasilianischen und asiatischen Teilnehmer allerdings gar nicht. Damit die schlechte Stimmung nicht eskalierte, versuchte der kanadische Teamleiter, humorvoll mit der Situation umzugehen, und ermöglichte längere Pausen zur Laptop-Nutzung. Die interkulturelle Trainerin Brigitte Ott-Göbel, die den Teamleiter bei der Vorbereitung des Meetings unterstützte, resümiert: „Statt einer Wohlfühlveranstaltung stand für die Deutschen der Gedanke an Effizienz stark im Vordergrund.“ Das kann leicht zu Konflikten führen. Sie rät dazu, die Team-Meetings in unterschiedlichen Regionen abzuhalten und die jeweiligen Teammitglieder bei der Organisation mit ihren Stärken einzubeziehen.



ob auch unter der Oberfläche noch alles in Ordnung ist.“ Eine der wichtigsten Voraussetzungen, um Konflikte in internationalen Teams gut lösen zu können, sei zudem, nicht bewerten zu wollen: „Es gibt kein Richtig oder Falsch.“

Wer mit Menschen aus aller Welt arbeitet, sollte sich bei jeder Zusammenarbeit Gedanken über deren Herkunft und Erfahrungen machen. Es kann sehr hilfreich sein, sich über die jeweiligen Kulturstandards zu informieren. Wie kommuniziert man dort miteinander, welche Umgangsformen sind üblich? Wie sehr ist mein Gegenüber den Kulturstandards seines Landes verhaftet? Hat sie oder er eine internationale Ausbildung, wie lange arbeitet sie oder er bereits in einem internationalen Umfeld?

Das Verhältnis zur Macht ist besonders wichtig

Bei der Definition von Kulturstandards versucht man, ein bestimmtes Verhalten auf ein (spezifisches) zugrunde liegendes kulturelles Muster zurückzuführen. Bei der Suche nach Kulturdimensionen geht es um die weiterreichende Frage, ob bestimmte Kulturstandards auf Grunddimensionen (allgemeinen) menschlichen Verhaltens zurückgeführt werden können. Wissenschaftler haben Kultur in verschiedene Dimensionen eingeteilt wie etwa Raum, Zeit, Verhältnis zu Macht oder Unsicherheitsvermeidung. Zum Beispiel haben Nationen, die gut improvisieren können, ein schwaches Bedürfnis nach Unsicherheitsvermeidung.

Das Prinzip Seniorität

Als Global Head HR bei einem europäischen Finanzdienstleister sollte Marion Köster, die heute als Personalberaterin und Trainerin arbeitet, in allen Tochtergesellschaften weltweit ein variables Vergütungssystem einführen – auch in Japan. Dieser Prozess wurde zweieinhalb Jahre lang vorbereitet. Dabei ließ sich die japanische Tochterfirma von einem internationalen Consulting-Unternehmen beraten, das eine Dependence in Japan hatte. Kein leichtes Unterfangen, da in Japan einerseits Gehaltsunterschiede traditionell nicht so groß sind und andererseits auch beim Gehalt unabhängig von der Position das Prinzip der Seniorität beachtet wird und ältere Mitarbeiter mehr verdienen. Die Consulting-Firma hatte schließlich ein bestimmtes Vorgehen vorgeschlagen. Die japanische Personalmanagerin vor Ort, die in den USA studiert hatte und die Vorgaben der europäischen Zentrale gern umsetzen wollte, hatte einen Fahrplan zur Einführung des neuen Gehaltssystems festgelegt. Schließlich fuhr Marion Köster mit einem Kollegen für zwei Tage zu einem abschließenden Meeting nach Japan. Doch die Diskussion mit der japanischen Personalmanagerin und mit ihrem Chef, dem japanischen Geschäftsführer, gestaltete sich sehr zäh. Statt Vereinbarungen festzuzurein, stellte der japanische Geschäftsführer das Vorgehen immer wieder infrage: „Wollen wir das neue System wirklich einführen?“ und „Benötigen wir nicht noch weitere Untersuchungen?“ Auf Nachfragen, womit es denn Probleme gäbe, reagierte er nicht. Heute vermutet Marion Köster, dass die Sätze nur andere Formulierungen für ein „Nein“ waren, das der Geschäftsführer nicht direkter formulieren wollte. Als sie spürte, dass sie mit der Diskussion nicht weiterkam, bat sie den Geschäftsführer für den gleichen Nachmittag um ein Gespräch unter vier Augen. Als sie wie vereinbart in seinem Büro erschien, teilte ihr die Sekretärin mit, er habe keine Zeit. Ein Gespräch kam nicht mehr zustande. Die Zweier-Delegation reiste unverrichteter Dinge wieder ab. Die Lösung fand sich ein halbes Jahr später: Marion Köster traf sich in Europa mit dem japanischen Verwaltungsratschef der japanischen Tochterfirma, einem sehr alten Herrn mit viel Einfluss und Macht. Er ließ sich von der Idee überzeugen, und kurz darauf wurde die variable Vergütung auch bei dem japanischen Tochterunternehmen eingeführt. Unklar blieb, ob der Geschäftsführer grundsätzlich gegen ein variables Vergütungssystem war oder ob er sich – aus Sorge vor einer kontroversen Diskussion – nicht in der Lage sah, die Projektergebnisse dem Verwaltungsrat vorzustellen. Was Marion Köster heute anders machen würde: „Ich würde die Zuständigkeiten stärker hinterfragen und versuchen, auch fachliche Entscheidungsschritte mit der hierarchisch höchststehenden Person abzustimmen.“

Sie reagieren gelassener auf chaotische Verhältnisse. Im Gegensatz dazu sind Deutsche von einer starken Unsicherheitsvermeidung geprägt und versuchen, unstrukturierte Situationen durch strenge Regelsysteme auf ein Mindestmaß zu beschränken. Für internationale Teamarbeit ist besonders wichtig, welches kultur geprägte Verhältnis zur Macht andere Teammitglieder haben. Je machtorientierter eine Kultur ist, umso mehr müssen beispielsweise Frauen darauf achten, respektiert zu werden. Im Gegensatz zu einem kulturell egalitär geprägten Umfeld, wie in Skandina-

vien, in Holland oder in der Schweiz, ist die Bedeutung von Hierarchien selbst in europäischen Ländern wie in Frankreich wesentlich bedeutender als in Deutschland. Die Unterschiede sind in asiatischen oder auch afrikanischen Ländern noch größer. Doch eine Kultur kann auch weniger hierarchieorientiert sein als in Deutschland, etwa in Dänemark. Auch innerhalb einer Kultur kommt es auf genaues Hinschauen an, mit wem man es zu tun hat. So gibt es beispielsweise in der Türkei traditionell islamisch orientierte Geschäftsleute, auf der anderen Seite sind viele türkische Business Leute gut ausgebildet, haben oft im Ausland studiert, nicht wenige auch in Deutschland. Sie sind vorwärtsgerichtet, modern-europäisch eingestellt.

Sich selbst betrachten, ist ein guter Anfang

Der interkulturelle Experte Johan Rabe, der in Südafrika aufgewachsen ist, rät bei beginnenden Konflikten, sich zunächst selbst zu beobachten und die Situation zu reflektieren. Wichtige Fragen dabei sind:

- Worum geht es hier?
- Was ist konkret passiert?
- Wer sind die Beteiligten?
- Gibt es sprachliche Missverständnisse?
- Gibt es mögliche kulturelle Aspekte in diesem Konflikt?
- Welches Verständnis von Beziehungen und Hierarchie herrscht hier vor?

Experte Rabe rät in einem zweiten Schritt dazu, auf eine implizite Meta-Ebene zu gehen. Das klingt komplizierter, als es ist. Klären Sie zunächst mit sich selbst, ob die eigenen Handlungen viel-

Munich goes Dubai ...

Das IT-Beratungs- und Software-Haus Consol mit Stammsitz in München hat weltweit sechs Tochterunternehmen, seit Herbst letzten Jahres eines davon in Dubai. Stefanie Füller, die bei der Verwaltung von Consol für Sekretariats- und Buchhaltungsaufgaben zuständig ist, unterstützte die neue Filiale schon vor der Gründung. So buchte sie etwa alle Flüge für deutsche Mitarbeiter, die nach Dubai reisten, und für die Kollegen aus Dubai, die nach Deutschland kamen. Mit der Zeit wurde der Aufwand zu groß, und die Tochterfirma in den Vereinigten Arabischen Emiraten sollte selbstständig arbeiten. Das Münchner Reisebüro, das für Consol die Flüge und Hotels buchte, hatte sogar eine Dependence in Dubai. Alles also eigentlich gar kein Problem ... Leider doch, denn die Hotels in Dubai verlangten Bargeld oder die Vorlage der Kreditkarte als Sicherheit für die Buchungen. Also musste sich der Geschäftsführer persönlich mit Geld oder Firmenkreditkarte zum Hotel begeben. Dass eine Assistentin diese Aufgabe übernehmen könnte, war undenkbar; in einem arabischen Land macht eine Frau so etwas nicht. Die Lösung fand sich schließlich in einer Firmenkreditkarte für die Mitarbeiter in Dubai. Doch bis dafür alle behördlichen Hindernisse beiseitegeschafft waren, verging fast ein halbes Jahr, in dem sich der Geschäftsführer weiter um die Hotelbuchungen kümmern musste.

Überraschende „Eiszeit“

Amerikaner, Engländer, Franzosen, Niederländer und Deutsche, aus gleichberechtigten Kollegen dieser Nationen setzte sich eine Arbeitsgruppe zusammen. Sie hatte bei einem internationalen Versicherungskonzern die Aufgabe, einen für alle Länderdependancen gültigen Brandschutzstandard festzulegen, um das Risiko entsprechend versichern zu können. Bisher galten in den einzelnen Ländern unterschiedliche Standards. Martin Valk war einer der Manager, der zusammen mit einem Technikspezialisten an dieser Arbeitsgruppe teilnahm. Die Gruppe traf sich zwei Jahre lang zweimal jährlich zu mehrtägigen Workshops, zwischendurch fanden Telefonkonferenzen statt. Auf den Deutschen Martin Valk wirkte das Selbstverständnis, mit dem die amerikanischen Kollegen davon ausgingen, dass der US-Standard verwendet würde, äußerst stur. Die amerikanischen Kollegen, zu denen zunächst ein guter Kontakt bestand, „verstanden“ plötzlich das Englisch der deutschen Kollegen nicht mehr. Außerdem begannen sie, den deutschen Technikspezialisten zu siezen: „Yes Sir, no Sir ...“ Die Stimmung wurde immer frostiger, bis der deutsche Technikspezialist sogar aus der Arbeitsgruppe aussteigen wollte. Daraufhin sprach Valk mit dem amerikanischen Manager: Es sei doch wichtig, gemeinsam ein Ergebnis zu erarbeiten, und dass man drauf und dran sei, das Projektziel zu verpassen. Daraufhin kam die Kommunikation wieder in Gang, der deutsche Technikspezialist wurde wieder normal angesprochen und am Ende einigte sich die Arbeitsgruppe auf einen eher lauen Kompromiss. Die Franzosen hatten sich die ganze Zeit über zurückgehalten, sodass bis zum Ende Zweifel blieben, was sie von der Vereinbarung überhaupt umsetzen würden. Heute meint Martin Valk, der mittlerweile als Schadensgutachter arbeitet, dass es besser gewesen wäre, einen neutralen Moderator einzubinden, auch wenn es hier nicht um die Umstrukturierung einer Abteilung, sondern um ein fachliches Thema ging.

leicht zum Konflikt beigetragen haben, und überlegen Sie, wie Sie Ihr Verhalten ändern könnten. Hilft das nicht, ist der dritte Schritt, offen auf den anderen zuzugehen und sich mit ihm über das Thema und die unterschiedlichen Sicht- oder Herangehensweisen auszutauschen und zu verständigen. Dieser letzte Schritt bietet sich jedoch nicht in jedem Kulturkreis an. In asiatischen Ländern kann es passieren, dass die Gesprächspartner nur höflich nicken. Es besteht sogar die Gefahr, dass ein solches Vorgehen als so konfrontativ erlebt wird, dass sich Gesprächspartner in ihrem Büro verschanzen, zu Meetings nicht mehr erscheinen, sich krank melden oder kündigen. Damit es nicht so weit kommt, sollte man vorab mit Experten das Vorgehen für die jeweilige Kultur besprechen und sensibel und vorsichtig handeln. „Die typische Schwierigkeit bei interkulturellen Konflikten ist die Tatsache, dass man nicht erkennt, dass sie ihre Basis im unterschiedlichen kulturellen Backgrounds haben. Interkulturelle Konflikte können nur gelöst werden, wenn die zugrunde liegenden unterschiedlichen Werte identifiziert werden“, sagt Experte Rabe. ←

Isabel Nitzsche, Journalistin