

Ali Aydin

Mit interkultureller Kompetenz internationale Teams führen

Schnell zur Sache kommen, Small-Talk-Phasen klein halten, klar und zielorientiert sprechen: So holt der Teamleiter skandinavische und US-amerikanische Teammitglieder ins Boot. Geduld aufbringen, Beziehungspflege durch „ausufernde“ Gespräche, auch zwischen den Zeilen des Gesagten lesen – das sind die richtigen kommunikativen Strategien etwa bei japanischen und chinesischen Mitarbeitern. Internationalisierung und Globalisierung stellen Führungskräfte vor neue Herausforderungen: Ihre interkulturelle Handlungskompetenz ist gefragt.

Es gehört zum Tagesgeschäft nicht nur global agierender Unternehmen: Die Führungskraft muss ein Projektteam führen, deren Mitglieder aus unterschiedlichen Kulturkreisen und Ländern stammen. Die Kenntnis kultureller Verhaltensweisen und länderspezifischer Eigenheiten gewinnt an Bedeutung: Dem US-amerikanischen Teammitglied kann der deutsche Teamleiter schon einmal schonungslos die Meinung sagen. Beim Chinesen muss er darauf achten, dass dieser bei einem verbalen Angriff sein Gesicht nicht verliert. Überhaupt die asiatischen Teammitglieder – sie stellen oft eine besondere Herausforderung dar: Hinter dem „japanischen“ Lächeln verbirgt sich häufig Schmerz und Enttäuschung. Und wenn ein Japaner „Ja“ sagt, muss dies nicht unbedingt Zustimmung signalisieren. Es bedeutet in der Regel weder Zustimmung noch Verständnis, sondern ist ein Akt der Höflichkeit.

Ob Meetings und Konferenzen, ob Projektarbeit, Video- und Telefonkonferenzen oder virtuelle Präsentationen: Die Internationalisierung der Teamarbeit wirft die Frage auf: Wie leitet die Führungskraft ein Team, in dem zum

Beispiel Deutsche, Inder, Türken, Chinesen und Engländer zusammenarbeiten und gemeinsam ein Wissensmanagement-System implementieren sollen, das das globale Unternehmenswissen abbildet?

Kultureller Relativismus: Keine Kultur ist besser als die andere

Eine Führungskraft benötigt vor allem ein Gespür und eine Sensibilität für interkulturelle Unterschiede. Das Wissen, dass bei der Begrüßung des polnischen Teammitgliedes der Augenkontakt vermieden werden sollte – der Blickkontakt wird zumeist als Überlegenheitsgeste interpretiert –, genügt nicht. Sicherlich: Es ist wichtig – allein die Bedeutung der „Jas“ und „Neins“ in den verschiedenen Kulturkreisen ist ein Kapitel für sich. Entscheidend jedoch ist die Einsicht der Führungskraft in die Relativität der eigenen Kulturstandards, der Werte und Normen, die für sie selbst von Bedeutung sind. Mit anderen Worten: Es gibt keinen Grund zu glauben, dass bestimmte Normen und Werte „besser“ sind als die, an denen eine andere Kultur festhält. Die Führungskraft sollte mithin in der Lage sein, andere Kulturen vorurteilslos zu beurteilen.

Keine Kultur ist der anderen überlegen – eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Wenn aber der deutsche Teamleiter verzweifelt, weil das japanische Teammitglied sich einfach nicht zu einer klaren Stellungnahme durchringen kann, droht die Gefahr, dass dies mit einer negativen Beurteilung der japanischen Kultur einhergeht. Und darum sollte die Führungskraft immer wieder reflektieren: Zur interkulturellen Kommunikation gehören immer mindestens zwei Menschen. Welches Bild habe ich mir von der anderen Kultur gemacht? Welche Vorurteile beherrschen mich? Und wie

Kurz gefasst:

- Diversity stellt zwar eine Herausforderung für die Zusammenarbeit dar – bringt Unternehmen und Projektteams aber gleichzeitig deutliche Mehrwerte.
- Die Probleme, die durch unzureichende interkulturelle Kompetenz entstehen, werden von vielen Führungskräften nicht gesehen – oder zu spät.
- Moderne Führungskräfte benötigen interkulturelles Wissen und Fingerspitzengefühl sowie interkulturelle Handlungskompetenz, um internationale Teams erfolgreich zu führen.

schaute es mit meiner eigenen kulturellen Identität aus?

Diversity: Vielfalt als Chance

Neben der Selbstreflexion der Einstellung zu anderen Kulturen ist es wichtig, dass die Führungskraft Unterschiedlichkeit als Chance begreift. Der Diversity-Ansatz interpretiert Vielfalt, Individualität, ja Exzentrizität nicht als Risiko, sondern als Chance – ein Beispiel: Wenn mehrere, auch kulturell verschiedenen geprägte Mitarbeiter im Team an der Lösung eines Problems arbeiten, gelangt man häufig zu differenzierteren Lösungsmöglichkeiten. Denn jeder Mitarbeiter betrachtet das Problem durch seine Wahrnehmungsbille, die durch seine Kultur und Individualität geprägt ist.

Wenn wir also die Mitarbeiter und ihre Vielfalt als „Input“ bezeichnen, bedeutet dies: Vielfältiger Input führt zu vielfältigem Output, die Anzahl kreativer Ideen und innovativer Verbesserungsvorschläge erhöht sich durch Diversity.

Dimensionen nationaler Kulturen

Fingerspitzengefühl im Umgang mit dem international besetzten Team legt diejenige Führungskraft an den Tag, die über interkulturelle Hintergrundinformationen verfügt. Die Geschäftsleitung sollte dafür Sorge tragen, dass die

Führungskraft mit Teamverantwortung Bescheid weiß, welche kulturellen Normen und Werte für die einzelnen Teammitglieder bestimmend sind. Dieses – im interkulturellen Training und im Seminar erworbene – Wissen kann sie einsetzen, um ihren persönlichen Umgang mit den jeweiligen Mitarbeitern zu optimieren, aber auch, um die gelungene Kommunikation zwischen dem – zum Beispiel – deutschen und japanischen Teammitglied sicher zu stellen. Hilfestellung bieten beispielsweise die „Dimensionen nationaler Kulturen“, die von dem Soziologen G. Hofstede auf der Grundlage zahlreicher Erhebungen in über 50 Ländern formuliert worden sind. Hofstede spricht von folgenden kulturellen Dimensionen:

- **Machtdistanz:** Die arabischen Länder beispielsweise sind Gesellschaften, in denen ungleiche Machtverhältnisse eine hohe Akzeptanz finden – ganz anders als in Großbritannien oder den USA. Das hat Konsequenzen für das Handeln und Denken in festen Hierarchien und Strukturen.

Wegen der geringen Machtdistanz erwartet das Teammitglied aus den USA, in Entscheidungen einbezogen zu werden. Bei großer Machtdistanz fordern die Teammitglieder, genaue Anweisungen zu erhalten.

- **Kollektivismus – Individualismus:** In China und Japan etwa ist die Gruppe wichtiger als in einer individualistischen Gesellschaft, die das Prinzip „I did it my way“ lebt und in der man als aufrichtig betrachtet wird, wenn man seine Ansicht klar vertritt.
- **Maskulinität – Feminität:** Feminine Kulturen zeichnen sich aus durch Mitgefühl, Toleranz und eine soziale Ausrichtung, während die maskuline Kultur durch Konkurrenzbereitschaft, Selbstbewusstsein und keine strikte Trennung der Geschlechterrollen geprägt wird.
- **Unsicherheitsvermeidung:** Die eine Kultur fühlt sich durch ungewisse und unbekannte Situationen stärker bedroht als andere. Während hier – und das gilt auch für Deutschland – Unsicherheit als Bedrohung empfunden und der Veränderung mit

Ablehnung begegnet wird, ist dort Unsicherheit ein normaler Bestandteil des Lebens, zu dem das Risiko einfach dazu gehört – und damit die Möglichkeit des Scheiterns.

Fließende Übergänge

Doch auch das Wissen um die Dimensionen nationaler Kulturen befreit die Führungskraft nicht von der Verpflichtung, die Menschen auf der persönlichen Ebene genau kennen zu lernen und sich mit den Teammitgliedern vertraut zu machen. Denn natürlich gibt es kulturspezifische Eigenheiten, Charaktereigenschaften und Mentalitäten, die bei dem ausländischen Teammitglied mit hoher Wahrscheinlichkeit auftreten – aber eben nicht immer. In der Realität gibt es Ausnahmen, die die Regel bestätigen, ebenso wie fließende Übergänge.

Hinzu kommt: In jeder Gesellschaft werden bestehende Normen und Werte ständig hinterfragt, diskutiert, erweitert, ersetzt. Die Führungskraft darf daher

nie den Menschen, mit dem sie es zu tun hat, aus dem Blick verlieren. Denn vielleicht hat sie es mit einem „atypischen“ Türken zu tun – genauso wie sie selbst nicht dem Stereotyp „des Deutschen“ entsprechen muss.

Würde des Teammitgliedes wahren

Das grundsätzliche Wissen um jene Dimensionen und ihre Interdependenzen unterstützt die Führungskraft bei ihrer Arbeit, erschwert sie ihr aber zugleich, weil sich die Führungsaufgaben als sehr komplex erweisen – dazu ein Beispiel: Die japanische Kultur ist hierarchisch geprägt und zeichnet sich durch eine hohe soziale Distanz aus. Japanische Teammitglieder respektieren darum die übergeordnete Stellung etwa des Teamleiters. Auf der anderen Seite schreiben sie die Teamarbeit groß. Asiatische Länder sind kollektivistisch orientiert. Der einzelne Mensch ist von Beginn an in starken und geschlossenen Wir-Gruppen aufgehoben. Diese Gruppen schützen ihn sein Leben lang. Dafür wird bedingungslose Loyalität erwartet und eingefordert. Für die meisten Japaner ist die Firma darum mehr als ein Arbeitgeber, sie ist Familienersatz, ja, häufig die Familie selbst.

Eine der Folgen der kollektivistischen Ausrichtung: Der deutsche Teamleiter, der ein Team führt, in dem mehrere Asiaten sitzen, muss unbedingt darauf achten, dass er niemals ein einzelnes Mitglied der Gruppe lobt oder kritisiert. Denn lobt er einen Einzelnen, wird dies als eine Beleidigung für die anderen Teammitglieder begriffen. Umgekehrt gilt: Kritisiert er eine Person, fühlt sich die gesamte Gruppe angegriffen. Im schlimmsten Fall führt dies zum Gesichtverlust auf Seiten eines Teammitgliedes. Gerade bei kritischen Äußerungen muss der Teamleiter feinfühlig vorgehen – der Kritisierte muss sein Gesicht wahren können.

Viele Japaner haben eine westliche Ausbildung durchlaufen oder kennen zumindest die europäischen und US-amerikanischen Gepflogenheiten recht gut. Das ist ein Grund, warum kulturelle „Vergehen“ heutzutage nicht mehr so ins Gewicht fallen wie in früheren Zeiten. Das

Beispiel zeigt dennoch, welch hohen Komplexitätsgrad eine Führungsaufgabe erreichen kann, wenn interkulturelle Unterschiede zu berücksichtigen sind. Potenziert wird die Herausforderung, wenn die Führungskraft gleich mit mehreren Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen zusammenarbeitet und überdies dafür sorgen muss, dass diese Teammitglieder optimal miteinander kommunizieren. Dazu sind interkulturelle Handlungskompetenzen erforderlich.

Interkulturelle Handlungskompetenz erwerben

Führungskräfte, die mit internationalen Teams zusammenarbeiten, müssen ständig an ihrer interkulturellen Kompetenz arbeiten und die Fähigkeit aufbauen, die unterschiedlichen Teammitglieder zu einer Gruppe zusammenzuschweißen:

- Der Grundsatz des interkulturellen Dialogs im Team lautet: „Behandle andere so, wie sie behandelt werden möchten.“
- Kulturangemessen mit Hilfe des Perspektivenwechsels kommunizieren: Die Führungskraft setzt sich die verschiedenen (interkulturellen) Wahrnehmungsbildungen auf.
- Komplexität beherrschen: Sie geht flexibel auf komplexe Teamstrukturen ein.
- Bedeutung des Nonverbalen: Die Führungskraft weiß, dass über die Hälfte der Kommunikation über die Körpersprache und über ein Drittel über die Betonung geschieht – sie ist weitaus bedeutender als die verbale Kommunikation. Darum gilt: Sie reagiert hoch sensibel auf die nonverbalen Signale der Teammitglieder und interpretiert neben dem Gesagten vor allem die körpersprachlichen Äußerungen. Welche kulturspezifischen Botschaften sendet der Gesprächspartner durch Gestik und Mimik, Betonungen und Ausdrucksweise aus? Sie achtet zudem auf die eigenen Signale.
- Gefühle sind Tatsachen – etwa: Die Führungskraft vermeidet emotional besetzte Tabuthemen. In so gut wie jedem Land gibt es bestimmte Gesprächsthemen, die mit Empfindlichkeiten verbunden sind.

- Vorurteile ausräumen: Eine Reflexion darüber, was die Teammitglieder für – zum Beispiel – typisch türkisch, typisch russisch oder typisch polnisch halten, hilft, Vorurteile zu verbalisieren und aufzubrechen. Die Führungskraft sorgt dafür, dass das Verständnis untereinander zunehmend wächst.

Fazit:

Unternehmen benötigen heute Führungskräfte, die über ein hohes Maß an Sensibilität für kulturelle Unterschiede verfügen. Allerdings reicht zu einer optimalen Mitarbeiterführung von interkulturell zusammengesetzten Teams das alleinige Wissen über bestehende kulturelle Unterschiede nicht aus. Auch der selbstreflexive Blick auf den Einfluss der eigenen kulturellen Prägung ist von Bedeutung. Diejenige Führungskraft, die aufgrund einer systematischen Weiterbildung und praktischer Erfahrung über ein flexibles Verhaltensrepertoire verfügt, ist in der Lage, mit interkulturellen Teams wertschätzend, motivierend und erfolgreich umzugehen und Missverständnisse zu vermeiden, die durch den kulturellen Aspekt entstehen.



Der Autor:

Ali Aydin ist Diplom-Pädagoge, Kaufmann sowie Management- und Verkaufstrainer. Seine Schwerpunkte liegen im Coaching, Managementtraining, Verkaufstraining, in der Präsentation und Moderation sowie im Kommunikationstraining, in der Konfliktbewältigung und Teamentwicklung – stets unter Berücksichtigung der interkulturellen Kompetenz.

aydin@wissensmanagement.net