



Interkulturelle Teams – Segen oder Fluch?

Sie haben es in der Hand, denn Sie bestimmen die Richtung...

In meinem ersten Blogartikel ging es um die Schwierigkeiten mit den verschiedenen Sprachen innerhalb interkultureller Teams. Heute möchte ich auf andere Faktoren hinweisen, die nicht unwesentlich dazu beitragen, dass es in den Teams oft nicht rund läuft, oder sogar kracht.

Mit der Vielfalt an sprachlichen und kulturellen Stolperfallen, kann es sehr schnell passieren, dass Missverständnisse entstehen. Wir interpretieren und schlussfolgern, wie wir es von unseren Eltern, von unseren Großeltern, sprich von unserer Familie und aber auch von unserem Umfeld gelernt haben. In der eigenen Kultur fällt unser Verhalten natürlich nicht auf, aber sobald wir auf eine andere Kultur treffen, ist „Kopfkino“ angesagt.

Plötzlich bemerken wir, dass Menschen anderer Nationalitäten sich in einer bestimmten Situation anders verhalten, als wir es täten, und „schubladisieren“ sofort. Kommt es uns befremdlich vor, schütteln wir darüber den Kopf. Finden wir es lustig, nehmen wir es sogar mit unserem Handy auf und stellen es auf

Facebook. Natürlich wird das von unseren Freuden – meistens aus unserem eigenen Kulturkreis – "geliked" und wir fühlen uns bestätigt. Das andere eine Situation anders handhaben, kommt uns gar nicht in den Sinn...und genauso gehen wir an unserem Arbeitsplatz vor...

Besondere Schwierigkeiten

Wir nehmen unsere Erziehung, unsere Werte, unsere Gefühlswelt, das soziale Umfeld, in welchem wir aufgewachsen sind, unseren Erfahrungsschatz, unsere Vorlieben und unsere Abneigungen - also all das, was wir „gelernt“ und wir uns „erarbeitet“ haben und was uns in unserem Leben geprägt hat, als Grundlage für unsere Entscheidungen und Reaktionen. Ich nenne dies unseren „Emotions- und Werterucksack“. Aus diesem schöpfen wir tagtäglich – wann immer es die Situation erfordert: bei der direkten Interaktion mit unseren Kollegen, in Meetings – eigentlich überall da, wo wir eine Entscheidung treffen, oder auf etwas reagieren.

Hierzu ein Beispiel: Ein Deutscher (Herr Müller) und ein Südamerikaner (Herr Cortéz) sollen gemeinsam im gleichen Team arbeiten und treffen sich zum ersten Mal. Herr Cortéz hat in seiner Kultur gelernt, dass man in einem Gespräch Interesse bekundet, indem man sich näher an seinen Gesprächspartner stellt. Herr Müller hingegen, ist so aufgewachsen, dass der Abstand zum Gesprächspartner großzügiger sein sollte, denn ansonsten könnte sich sein Gegenüber bedrängt fühlen. Er ist es also gewohnt, einen größeren Abstand zu seinem Gesprächspartner zu haben und fordert dieses für sich natürlich auch ein ... und schon haben wir den Salat.....

Beide Gesprächspartner stehen sich also gegenüber. Herr Cortéz rückt etwas auf, denn er möchte Herrn Müller zeigen, dass er an dem Gespräch interessiert ist. Herr Müller aber, fühlt sich unwohl und vergrößert den Abstand, indem er etwas zurückgeht. Herr Cortéz rückt nach...und so geht es jetzt lustig weiter.

Beide wissen natürlich nicht, dass sich hier ein Konflikt anbahnt, denn das Unternehmen hat es versäumt, sie bzw. ihr interkulturelles Team auf mögliche Schwierigkeiten, bei der zukünftigen Zusammenarbeit, hinzuweisen. Weder Herr Müller, noch Herr Cortéz sind also in der Lage die Situation richtig einzuschätzen. Beide handeln so wie sie es gelernt haben und sind beide der Meinung, dass ihr Verhalten richtig ist. Was also werden beide, nach diesem Gespräch, voneinander denken? Herr Müller wird Herrn Cortéz höchstwahrscheinlich als „aufdringlich und unangenehm“ bezeichnen. Herr Cortéz hingegen, wird Herrn Müller als arrogant empfinden und das Zurückweichen, als Abweisung verstehen und es persönlich nehmen.

Genau dieses Verhalten konnte ich oft in interkulturellen Meetings, in denen die Teams vorher einfach zusammengewürfelt wurden und jetzt miteinander ergebnisorientiert zu arbeiten hatten, beobachten. Die Teammitglieder hatten kein Gespür füreinander, und konnten kein Verständnis für die andere Kultur aufbringen. Somit wurde in viele interkulturelle Fettnäpfchen getreten und Misverständnisse waren vorprogrammiert. Aber warum haben Sie darüber nicht reden miteinander reden können? Nun, sie taten es nicht, weil sich alle Teammitglieder im Recht wähnten.

Wer handelt hier eigentlich falsch?

Wer handelt in den Beispielen von Herrn Müller und Herrn Cortéz, oder den interkulturellen Meetings denn falsch? Kulturell betrachtet : Keiner. Alle handeln so, wie sie es aus ihrer Kultur heraus kennen. Was also passiert hier?

Wir urteilen unbewusst, indem wir unsere soziale und interkulturelle Prägung, also unseren „Emotions- und Werterucksack“, als Maßstab nehmen, und genauso gehen wir in der interkulturellen Kommunikation vor. Wir stülpen dem anderen Teammitglied unseren kulturellen Hut über und erwarten, dass er genauso handelt, wie wir es tun würden, weil alles andere „unlogisch“

wäre.

In der interkulturellen Kommunikation sehen Sie nur die Spitze des Eisbergs

Sie kennen sicherlich alle das Eisberg-Modell. Dieses Modell zeigt, dass nur ein kleiner Teil des Eisbergs für alle sichtbar ist. Das wäre in unserem Beispiel das Zurückweichen von Herrn Müller und das Nachrücken von Herrn Cortéz im Gespräch. Was sich allerdings unter der Oberfläche, also im nicht-sichtbarem Bereich des Eisbergs abspielt, ist viel gravierender.

Sowohl Herr Müller, als auch Herr Cortéz, werden natürlich von ihren Erfahrungen in ihrem jeweiligen „Kulturkreis“ berichten...und schon fühlen sich alle in ihren eigenen Vorurteilen bestätigt und es bilden sich Fronten. Das Thema wird im Team nicht offen angesprochen und der Unmut wächst und zeigt sich am Verhalten der Mitglieder im Team zueinander.

Mögen die Grabenkriege beginnen...

Misstimmungen im Team manifestieren sich oft dadurch, indem verspätet auf E-Mails reagiert wird, oder es wird behauptet, keine Emails erhalten zu haben. Es wird nicht zurückgerufen, oder die Information, die dringend benötigt wird, erhält man zeitverzögert und nicht vollständig... Es gibt mannigfaltige Möglichkeiten auf subtile Weise zu boykottieren, oder gar zu mobben.

Bereits jetzt ist das Team von Herrn Müller und Herrn Cortéz nicht mehr in der Lage, selbst aus dem Dilemma herauszukommen. Um eine Annäherung im Team zu erreichen, bräuchte es Hilfe von außen. Das Team muss erkennen, dass der Auslöser ein interkulturelles Missverständnis zwischen Herrn Müller und Herrn Cortéz war. Das Team muss für die verschiedenen Kulturen im Team sensibilisiert werden. Die Teammitglieder müssen

erfahren, warum sowohl Herr Müller und Herr Cortéz so gehandelt haben.

Erst wenn interkulturelle Teams die verschiedenen Kulturen ihrer Teams besser kennenlernen, sind sie in der Lage auf aufkeimende Unstimmigkeiten zu reagieren. Interkulturelle Teams müssen viel mehr auf Feinheiten und Nuancen in ihrer Kommunikation achten und ... kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren.

Wenn ihnen die Reaktion Ihres Gegenübers, oder eines Teammitglieds nicht schlüssig erscheint: nachfragen! So bereiten Sie dem "Schubladiesieren" ein Ende! Damit die Kommunikation in ihrem Team klappt und das Verständnis füreinander da ist, bedarf es einer Voraussetzung: Es müssen alle Teammitglieder mitmachen und die Veränderung auch wollen!

Unzufriedenheit hat viele Gesichter

Bei Mitarbeitern, die sich von ihrem Unternehmen im Stich gelassen fühlen, drückt sich dieses auf unterschiedliche Weise aus: Während die einen ihren Motivationsabfall in einem „Arbeiten nach Vorschrift“ ausdrücken, verfallen andere in eine Resignation und bei anderen wiederum sind deutliche Stresszeichen erkennbar. Die Kommunikation lässt zu wünschen übrig, der Unmut wächst und mit ihm die inneren Kündigungen und erhöhten Krankenstände.

Was bedeutet solch ein Team für Ihr Unternehmen? Glauben Sie, dass unter diesen Umständen, ein erfolgreiches und zielorientiertes Arbeiten noch möglich ist? Wie hoch ist der monetäre Verlust, wenn Sie ein solches Team haben?

Warum reagieren viele Unternehmen nicht?

Ich muss leider immer wieder feststellen, dass der Bereich „Interkulturelle

Kommunikation“ hierzulande von den Unternehmen sehr stiefmütterlich behandelt wird, wenn nicht sogar vollständig vernachlässigt wird. Ich behaupte jetzt einmal, dass einige Unternehmen sich über die Wichtigkeit dieses Themas oft nicht bewusst sind, denn man ist ja schließlich im eigenen Land. Andere Unternehmen hingegen, sind sich der Wichtigkeit bewusst, sparen aber einfach am falschen Ende.

Leider höre ich immer noch oft: „Sie sind jetzt in Deutschland, Sie müssen sich anpassen.“ Diese Aussage finde ich unangemessen und überheblich. Viele Menschen aus vielen verschiedenen Kulturen haben hier in Deutschland ein Zuhause und eine Arbeit gefunden, und es müssen alle einen Weg finden, miteinander auszukommen. Dieses ist in Unternehmen umso wichtiger, denn dort müssen alle miteinander arbeiten und sie können sich nicht – wie im Privatleben durchaus üblich – einfach aus dem Weg gehen. Es gilt hier gemeinsam, als interkulturelles Team, nach vorne zu schauen und sich bewusst zu sein, dass nicht alle Teammitglieder so reagieren, wie wir selbst es tun würden. Nur wenn interkulturelle Teams sich darüber im Klaren sind, kann eine gemeinsame interkulturelle Kommunikationsebene gefunden werden.

Lenken Sie schon vor entstehenden Missverständnissen ein und sensibilisieren Sie Ihr Team für interkulturelle Belange. So wird Ihr interkulturelles Team ein Gewinn für Ihr Unternehmen. Es liegt in Ihrer Hand - Fluch oder Segen.

SICHTBARER Erfolg durch SICHTBARE interkulturelle Kommunikation!

©Renée Müller-Naendrup
Alle Rechte vorbehalten

Aufgrund der besseren Lesbarkeit verwende ich in meinem Text, der Einfachheit halber, nur die männliche Form.