



HR performance

businesspartner für personalverantwortliche



Sonderdruck

Alles multikulti – oder was?

Frank Pongé

Alles multikulti – oder was?

Interkulturelle Herausforderungen im virtuellen Team aktiv meistern

Die fortschreitende Entwicklung des Internets und die damit einhergehende raum- und zeitunabhängige Kommunikation sind wesentliche Treiber von Veränderungen im Unternehmen. Wertschöpfungsketten können international angelegt werden, von Forschung und Entwicklung über Einkauf und Produktion bis hin zu Vertrieb und Management. Das zielführende Zusammenwirken über regionale, nationale und kulturelle Grenzen hinweg wird durch immer umfassendere Digitalisierung und Vernetzung erst möglich.

Will man die hierin liegenden Erfolgchancen realisieren, wird die Organisationsform „Virtuelles Team“ zum zentralen Kooperationsmodus. Virtuelle Teams versprechen große Vorteile, benötigen jedoch auch besondere Aufmerksamkeit, etwa hinsichtlich Technik, Führung oder Motivation – ausführlicher zu diesen Punkten vgl. HR Performance 1/2015 (S. 88 ff.), 2/2015 (S. 72 ff.), 3/2015 (S. 66 ff.).

Die Mitglieder virtueller Teams weisen meist sehr unterschiedliche Herkünfte und Hintergründe auf. In diesem Beitrag soll daher die kulturelle Seite der „Zusammenarbeit auf Distanz“ im Vordergrund stehen.

„Far far away“

Kennzeichnend für virtuelle Arbeitsgruppen ist die räumliche Distanz ihrer Mitglieder. Unmittelbarer Austausch ist nur eingeschränkt möglich – man erlebt, sieht oder hört sich stets nur indirekt, medial vermittelt. Je weiter die Heimarbeitsplätze voneinander entfernt liegen, desto seltener trifft man sich persönlich. Die Allgegenwart – und Dominanz – der elektronischen Medien scheint die Sachebene im virtuellen Team, also Ziel- und Aufgabenorientierung, prinzipiell zu stützen. Für die Beziehungsebene hingegen, beispielsweise Anerkennung und Mitsprache, Gemeinschaftsgefühl und Zusammenhalt, aber auch individuelle Erfüllung bei der Arbeit, ist rein digitaler Kontakt nicht immer hinreichend. Das „Gefühl der Ferne“ wird noch gefördert durch kulturelle Gegensätze, etwa abweichende Einstellungen zur Zusammenarbeit und zur Diskussionstiefe, unterschiedliche Ansprüche an Vertrautheit oder einfach anders gelagerte hierarchische Befugnisse im Gefüge der jeweiligen (Teil-)Organisation.

In einer US-amerikanischen Studie gibt ein Drittel der Befragten an, dass mehr als die Hälfte „ihres“ virtuellen Teams aus ande-

Distanzbereiche

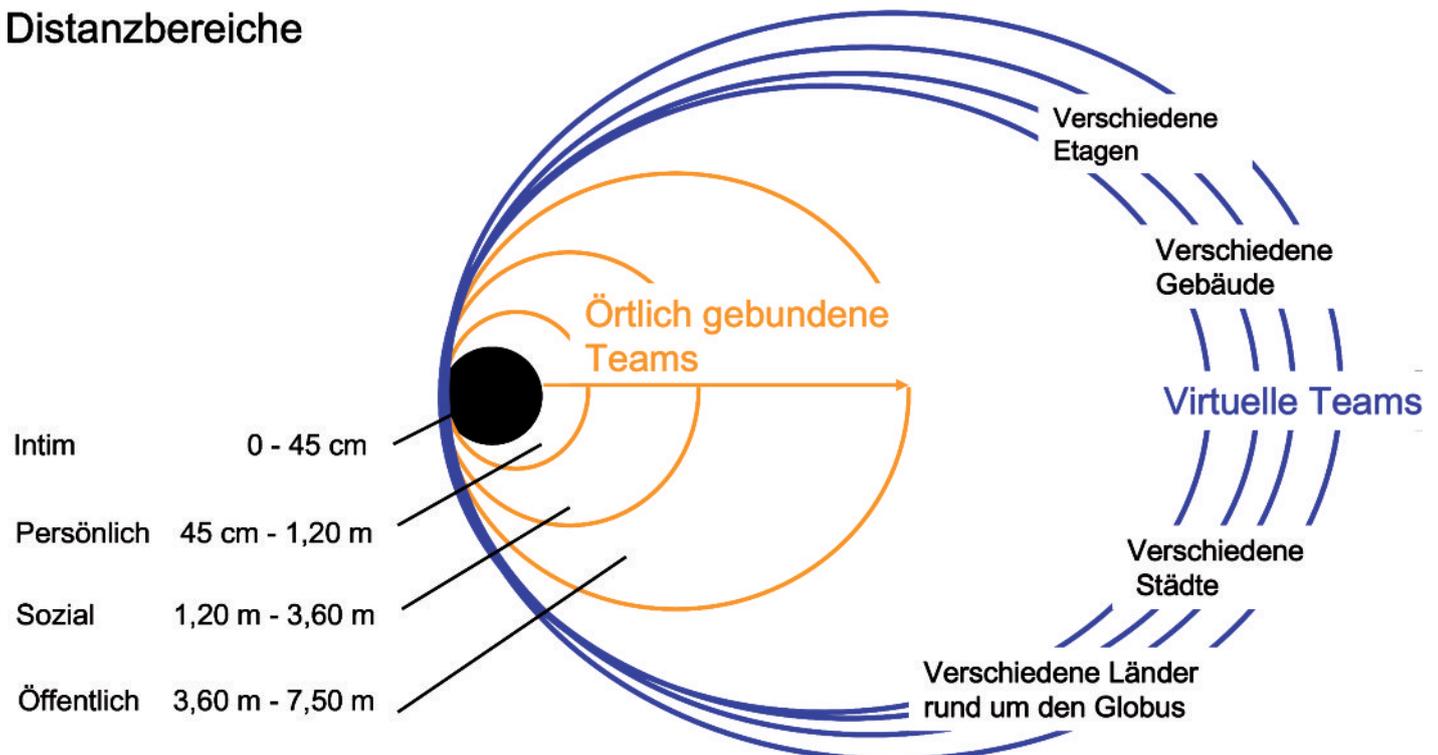


Abb. 1: Distanzempfinden (nordamerikanische Kultur).

Quelle: Forschungsprojekt Distance Leadership 2006, S. 22 (nach Lipnack/Stamps)

ren Ländern stammt (RW3 CultureWizard 2012). Für Deutschland liegen diese Zahlen vermutlich eher höher. „The survey also found that working across time zones rivaled communication and other culturally based challenges as the biggest hurdle facing corporate employees“ (ebd.).

Das Unbehagen im Anderen

Abgesehen von konkreten kulturellen Differenzen zeigen sich in virtuellen Teams folgende drei Phänomene fast regelmäßig:

Missverständnisse

... sind zunächst rein sprachlicher Natur. Dies kann jeder leicht bestätigen, der einmal eine Telefonkonferenz mitbekommen hat, in der die sehr verschiedenen Ausprägungen der „Arbeitsprache Englisch“ bei Teilnehmern aus Afrika, Asien, Osteuropa, Italien, Frankreich und Deutschland zutage treten. Neben der Aussprache sind oft Redegeschwindigkeit und idiomatische Eigenheiten die Ursachen dafür, dass sich nicht alle „verstehen“ (können). Häufig ist es zu peinlich nachzufragen – und das eventuell gar mehrmals. Die Rolle des Klärers oder Vermittlers sollte darum der Moderator oder der Teamleiter aktiv übernehmen.

Schwieriger wird es naturgemäß dann, wenn man sich zwecks „Beziehungspflege“ nach dem persönlichen Befinden oder dem familiären Hintergrund erkundigt, was der Mailempfänger oder der telefonische Gesprächspartner auch als unhöfliches Eindringen in die Privatsphäre empfinden könnte. Solche Missverständnisse können durch ein interkulturelles Training zu Anfang der virtuellen Teamarbeit verringert werden.

Ethnozentrismus

... meint, dass jeder Mensch dazu neigt, eine andere Verhaltens- oder Arbeitsweise für weniger wertvoll als die eigene zu halten. Jeder geht wie selbstverständlich davon aus, dass die Prioritäten und Handlungen im eigenen Kulturraum richtig und sinnvoll sind – ein „natürlicher Ethnozentrismus“ sozusagen.

Andersartigkeit wird spontan als Missachtung oder Verletzung von Selbstverständlichkeiten wahrgenommen, oft gar als Inkompetenz, Unwilligkeit bis hin zu Böswilligkeit („Wie kann man ein Protokoll nur so schreiben – von Form und Inhalt her kennen wir das hier aber ganz anders. Das ist wirklich ein Affront. Man fragt sich allen Ernstes: Können oder wollen die nicht ...?“).

Stereotype

... bedeuten, dass man vorgefertigte Bilder von Angehörigen fremder Kulturen hat, die nicht selten einseitig negativ oder zumindest ambivalent ausgeprägt sind: lebensfreudig-lässige Südeuropäer, kumpelhaft-knallharte Amerikaner, ordnungsliebend-humorlose Deutsche, freundlich-undurchschaubare Asiaten ... Dominieren solche Vorurteile bewusst oder unbewusst die virtuelle Zusammenkunft schon zu Beginn, können sie nur mühsam zugunsten einer differenzierten Anschauung aufgelöst werden, was wiederum für eine konstruktive Kooperation notwendig ist.

Fachreihe „Virtuelle Teams erfolgreich managen“

Teil 1: Megatrend Virtualisierung

Teil 2: Collaboration Tools

Teil 3: E-Führung – Distance Leadership

Teil 4: Motivation im virtuellen Team

Teil 5: Alles multikulti – oder was?

Teil 6: Das virtuelle Team als „Kunde“ von HR

Diese drei grundlegenden Probleme treten in multikulturellen virtuellen Teams vermehrt auf, sind gerade hier umso schwieriger abzubauen. Eine realitätsnahe gegenseitige Wahrnehmung krankt immer wieder daran, dass sich die Teilnehmer weitgehend nur über telekommunikative Collaboration Tools austauschen können. Kulturbezogene Feinheiten sind zwar vorhanden und wirken sich latent auf die Arbeitsqualität aus, werden aber nicht bewusst und offen angesprochen. So vermehren sich die Fehlschlüsse und verstärken sich die Stereotype – ein Teufelskreis. Jeder denkt sich „seinen Teil“, man hakt nicht nach, sucht auch keinen informellen Kontakt zur Beseitigung von Unklarheiten oder Unzufriedenheiten. Konflikte bleiben verdeckt, schwelen aber spürbar weiter.

Naheliegender Ausweg ist einmal mehr die Führungskompetenz des Teamleiters. An ihm oder ihr liegt es, solche – prinzipiell einfach nachvollziehbaren – sozialpsychologischen Mechanismen zu erkennen und zielsicher zu bearbeiten. (Mit geeigneten Trainings und Coachings für Leiter und Mitarbeiter virtueller Teams beschäftigt sich ausführlicher ein Beitrag in der kommenden Ausgabe von HR Performance.)

Der kulturelle Kontext

„Kultur“ ist die Gesamtheit der von Mitgliedern einer Gruppe geteilten Standards an Überzeugungen und Verhaltensweisen. Obgleich Kultur niemals völlig homogen ist und nicht ohne weiteres mit ethnischen Merkmalen oder nationalen Grenzen gleichgesetzt werden kann, sind oft typische Werte und Gebräuche festzustellen, die auf bestimmte größere Personengruppen zutreffen. Kultur als „kollektive soziale Programmierung“ prägt unsere Erwartungen, Annahmen und Handlungen auch hinsichtlich der Arbeitsdisziplin, des Mitmachens in einem Team, des Führens wie des Geführtwerdens. Der kulturelle Hintergrund der einzelnen Mitglieder beeinflusst die Wirklichkeit im virtuellen Team und somit die Teamleistung innerhalb der unternehmerischen Prozesskette.

Man kann „Hochkontext“- und „Niedrigkontext“-Kulturen unterscheiden (Hall 1976). In Kulturen mit „high context“ hat das jeweilige Kommunikationsumfeld eine hohe Bedeutung; die rein verbale Aussage befördert nicht die ganze Botschaft, ist manchmal eher indirekt oder nur schwammig gehalten. Nonverbale Signale (Gestik, Mimik, Stimme) sind wesentlich für ein volles Verständnis der Mitteilung. Viele Aspekte werden nicht direkt ausgesprochen, sondern entweder als bekannt vor-

	Hoher Kontext	Niedriger Kontext
Häufig bei Teammitgliedern aus...	China, Japan, Indien, Südeuropa, Naher und Mittlerer Osten, Afrika, Lateinamerika	Deutschland, USA, Kanada, Großbritannien, BeNeLux, Skandinavien
Zwischenmenschliche Beziehung	<p>„Ich möchte Dich kennenlernen, bevor/wenn ich mit Dir arbeite.“</p> <p>Gute Arbeitsbeziehungen basieren auf Vertrauen und benötigen langfristiges Engagement.</p> <p>Gefühle von anderen werden berücksichtigt und möglichst nicht verletzt.</p> <p>Nur mit jemandem, den man persönlich schätzt, kann man mit Freude zusammenarbeiten.</p>	<p>„Ich möchte vor allem die Aufgabe erledigen.“</p> <p>Gute Arbeitsbeziehungen können schnell aufgebaut und rasch wieder gelöst werden.</p> <p>„Klare Ansage“ und Kritik, falls erforderlich</p> <p>Geschäftliches und Privates werden getrennt.</p>
Kommunikationsverhalten	<p>„Ich meine das, was Du in der Lage bist zu verstehen.“</p> <p>Aussagen werden im Kontext von sozialem Status, der Vergangenheit und sonstigen Umständen interpretiert.</p> <p>Aussagen sind implizit und häufig indirekt.</p> <p>Es wird davon ausgegangen, dass Teammitglieder den Sinn der Aussage verstehen, ohne dass er explizit genannt wird.</p>	<p>„Ich meine das, was ich sage.“</p> <p>Aussagen basieren auf objektiven Fakten, sind kurz, klar und direkt.</p> <p>Aussagen sind offen und deutlich.</p> <p>Rahmenbedingungen und Erläuterungen werden geliefert.</p>
Einstellung zu Zeit	<p>„Zeit ist Gold!“</p> <p>Bedürfnisse von Teammitgliedern sind wichtiger als festgelegte Agenda-Zeiten.</p> <p>Veränderungen brauchen Zeit.</p> <p>Beziehungsaufbau braucht Zeit.</p>	<p>„Zeit ist Geld!“</p> <p>Geplante Aufgaben werden in der vorgegebenen Zeit erledigt; an die vereinbarte Agenda sind alle gebunden.</p> <p>Veränderungen können schnell geplant und umgesetzt werden.</p> <p>Temporäre Arbeitsbeziehungen sind leicht möglich.</p>

Abb. 2: Empfundene Kontextunterschiede in virtuellen Teams (nach Oder 2009)

ausgesetzt oder unschwerflich transportiert. Ein Erwähnen oder gar Betonen einzelner Details kann sogar als unangemessen empfunden werden. Der Gesichtsausdruck der Gesprächspartner, Blickkontakt, Anspielungen, die Umstände der Begegnung, die persönliche Beziehung und weitere Kontextfaktoren sind wichtige Interpretationshilfen – auch und gerade für die Zusammenarbeit im Team.

In Kulturen mit „low context“ dagegen sind die Umgebungsbedingungen von untergeordneter Bedeutung. Überwiegend die verbale, die unmittelbare Information zählt. Man erwartet nicht, dass die sozialen Umstände eine tragende Rolle spielen, dass sie allen bekannt oder allseits erkennbar sind. Was zur Aufgabenerledigung erforderlich ist, wird angesprochen oder schriftlich fixiert. Man agiert direkt, fühlt sich gar verpflichtet,

dem Gegenüber möglichst präzise und nachvollziehbare Angaben – und Vorgaben – zu machen.

Wenn jetzt für einzelne Mitglieder im virtuellen Team die kontextuelle Komponente entscheidend ist, also die Umstände und das Umfeld, in dem das Geschehen stattfindet, man daher viele „Nebeninformationen“ zu kennen glauben muss, um konstruktiv zusammenzuarbeiten, dann werden diese Personen die naturgemäß relativ schlanke, virtuelle Gruppenkommunikation als unzureichend und hinderlich empfinden, sich unwohl fühlen und kaum bestmöglichen Input bringen. Wohingegen Mitglieder mit einem vergleichsweise geringen Kontextbedürfnis die Virtualität als nicht besonders störend empfinden. Vielleicht sogar im Gegenteil: Man konzentriert sich besser auf die Sache, wenn die Mitarbeitenden nicht körperlich vorhanden sind und einen nicht mit unnötigem „Sozialkram“ behelligen ...

Die aufgeführten gegensätzlichen Einstellungen, Erwartungen und Handlungstendenzen offenbaren die Vielfalt möglicher Spannungen und Frustrationen im virtuellen Team.

Unterschiedliche Teammitglieder erwarten beispielsweise unterschiedliche Informiertheit – und damit unterschiedlichen Kommunikationsaufwand: Personen aus Kulturen mit niedrigem Kontext interessieren sich lediglich für „Zahlen, Daten, Fakten“. Die Nachricht an sich reicht aus, alles Übrige ist nice to have, letztlich unnötiges Beiwerk.

Für Personen aus Kulturen mit hohem Kontext jedoch sind die Historie und das Umfeld eines Projekts oder die Herkunft der anderen Teilnehmer ebenso von Bedeutung wie die unterschiedlichen subjektiven Einschätzungen der aktuellen Lage.

So entstehen in virtuellen Teams fast täglich Stimmungsschwankungen dadurch, dass sich Mitglieder aus Hochkontextkulturen nicht ausreichend informiert fühlen, Mitglieder aus Niedrigkontextkulturen hingegen überinformiert.

Um ungeachtet gegenläufiger Kontextpräferenzen eine effiziente Teamarbeit sicherzustellen, bedarf es erhöhter Rücksichtnahme auf Seiten aller Teammitglieder – sowie fein dosierter und umsichtig platzierter Interventionen auf Seiten des Teamleiters.



Funktionskulturen

Eine weitere kulturelle Kategorie ist die „Funktionskultur“. Die meisten Teammitglieder entstammen verschiedenen funktionalen Unternehmensbereichen, etwa Marketing, Vertrieb, Finanzen, Produktion, Forschung/Entwicklung oder der Rechtsabteilung – virtuelle Teams sind zumeist interdisziplinär zusammengesetzt. In den jeweiligen Ursprungsgruppen finden sich oft ähnliche Ausbildungsgänge und Fähigkeiten, Charaktereigenschaften und Vorlieben. „Heimatkulturen“ haben sich gebildet, sind als Normen und Routinen verinnerlicht.

Treffen nun Mitglieder unterschiedlicher Funktionen virtuell aufeinander, so stößt Arbeitsweise auf Arbeitsweise: „Kreative versus Techniker“, „Controlling versus Entwicklung“, „Vertrieb versus Produktion“. Auch hier werden Kontextfaktoren deutlich: Vertreter aus Marketing, Personal oder Vertrieb erwarten eher umfassende Informationen (Hochkontext), Entsandte aus Finanzen, IT oder Entwicklung bevorzugen meist Informationen „pur“ (Niedrigkontext).

Anders als in Präsenzteams sind diese Verschiedenheiten in virtuellen Teams ebenfalls nicht einfach face-to-face zu klären. Es verlangt Einfühlung und Rücksichtnahme, sich über „funktionskulturelle Eigenheiten“ zu verständigen. Auf dieser Basis können zweckmäßige Regelungen vereinbart werden, um die

angestrebten Synergien gewinnbringend umzusetzen. Bereits die Kickoff-Veranstaltung kann hierzu ein geeignetes Forum sein.

„Daily Diversity“ als Wettbewerbsvorteil

Fast jedes virtuelle Team steht vor interkulturellen Herausforderungen. Daher ist es sinnvoll, „cultural awareness“ zu fördern, sei es durch Führung, Coaching, Training oder durch regelmäßige Reflexion im Sinne eines „Wie läuft es gerade bei uns?“.

Sehr unterschiedlich ausgeprägte Arbeitsstile, Persönlichkeiten, Kulturen und Religionen haben als „daily diversity“ immer stärkeren Einfluss auf organisationale Kooperation – und verlangen entsprechendes Augenmerk. So liegt es nahe, die Ausgangsfrage „Alles multikulti – oder was?“ nicht nur als Problem, sondern als Chance zu begreifen. Das Thema sollte also nicht nur lauten, wie regionale und funktionale Kulturen in virtuellen Zusammenhängen übereinzubringen sind, sondern wie – und was – die Verschiedenheit der Perspektiven und Kompetenzen zum gemeinsamen Erfolg beitragen kann. Ein ganzheitlicher, facettenreicher Zugang angesichts einer anspruchsvollen Aufgabenstellung bietet dann höhere Ergebnisqualität, wenn es gelingt, die Vielfalt produktiv zu integrieren. Und schließlich empfinden die meisten Mitglieder interkultureller Gruppen es als bereichernd, wenn sie neue Lebens- und Arbeitswelten kennenlernen – „Bildungsreise während der Arbeit“ sozusagen.

Es liegt stets auch viel Positives in der Notwendigkeit des interkulturellen Zusammenwirkens im virtuellen Team – man muss es nur entdecken.

Quellen

- Forschungsprojekt Distance Leadership – Führung auf Distanz: Managing Virtual Teams: The importance of distance leadership. Universität Lüneburg, S. Remdich, Lüneburg 2005. http://www2.leuphana.de/distanceleadership/download/dl_presentation-uni.pdf, abgerufen am 15. Mai 2015
- Hall, E.T.: Beyond Culture. New York 1976
- Oder, C. (2009): Interkulturelle virtuelle Teams verstehen und führen. 13. Februar 2009. <https://www.gulp.de/knowledge-base/rund-ums-projekt/interkulturelle-virtuelle-teams-verstehen-und-fuehren.html>, abgerufen am 15. Mai 2015
- RW3 CultureWizard (2012): The Challenges of Work in Virtual Teams. Virtual Teams Survey Report, New York 2012. PDF, abgerufen am 15. Mai 2015



Autor:

DR. FRANK PONGÉ,

Leiter der FPK Unternehmensentwicklung (www.fpk.ag);
Dozent an der Hochschule für Ökonomie und Management (FOM) in Wuppertal