

# Der Blick über den Tellerrand



**„Das wird schon funktionieren.“** Nach dieser Devise planen Unternehmen oft Projekte, an denen Personen aus mehreren Ländern mitwirken – speziell solche, bei denen die ausländischen Partner aus den westlichen Industriestaaten stammen. Denn gerade weil deren Kulturen verwandt sind, werden die Unterschiede häufig unterschätzt.

**Ernesto Laraia**

**A**uswanderer stellen nach ein, zwei Jahren in der Fremde oft erstaunt fest: Jetzt lebe ich zwar fern der Heimat, doch meine besten Freunde, mit denen ich mich über meine Sorgen und Nöte austausche, sind weiterhin Landsleute von mir. Dabei habe ich mir vor dem Auswandern fest vorgenommen: Ich will nicht in einer deutschen Enklave leben, sondern enge persönliche Beziehungen zu den „Einheimischen“ aufbauen.

Warum machen so viele Auswanderer diese Erfahrung? Die meisten Menschen, die bisher nur ihren Urlaub im Ausland verbracht haben, unterschätzen, wie stark sie durch ihre Heimat geprägt sind. Sie unterschätzen zudem, wie sehr es sie mit ihren Landsleuten verbindet, dass sie

- > dasselbe Schulsystem durchlaufen haben,
- > von Kindesbeinen an dieselben Radiosender hörten,
- > es gewohnt sind, den Müll zu trennen
- > und vieles, vieles mehr...

All diese Faktoren prägen unser Empfinden und Erleben und somit auch das, was uns wichtig ist. Deshalb haben Deutsche im Ausland oft das Gefühl: Meine Landsleute verstehen mich besser und schneller als die „Einheimischen“. Denn erst im täglichen Miteinander registrieren sie die kulturellen Unterschiede im Empfinden, die zu einem unterschiedlichen Verhalten führen. Diese Unterschiede gilt es zu reflektieren. Denn sonst erwachsen hieraus Vorurteile, die sich mit der Zeit zu (Negativ-)Urteilen verfestigen.

Oft wandern Deutsche aus, um „stressfreier“ leben zu können. Doch schon nach kurzer Zeit klagen sie über die Laissez-faire-Mentalität ihrer neuen Mitbürger.

Und Deutsche, die ihrem Vaterland den Rücken gekehrt haben, weil ihnen die deutsche Bürokratie „die Luft zum Atmen“ nahm? Sie stimmen oft schon nach wenigen Wochen ein Klagelied darüber an, wie willkürlich die Behörden in ihrer neuen Heimat agieren und wie schwierig es ist, irgendwelche Genehmigungen zu erlangen.

### **Die kulturelle Prägung wird unterschätzt**

Ähnliche Prozesse registriert man oft auch in Unternehmen, deren Mitarbeiter plötzlich mit ausländischen Partnern zusammenarbeiten müssen – zum Beispiel, weil ihr Arbeitgeber in Frankreich ein neues Werk eröffnet hat. Oder weil das Unternehmen eine Vertriebsorganisation in den USA gegründet hat. Oder weil es mit einem spanischen Mitbewerber fusionierte.

In solchen Situationen unterschätzen Firmen und ihre Mitarbeiter anfangs oft die kulturellen Implikationen der Zusammenarbeit – und zwar auch dann, wenn die neuen Partner keine „Exoten“ sind, sondern zum Beispiel Italiener, Franzosen, Dänen oder US-Amerikaner.

Denn gerade, weil die westlichen Industrienationen gemeinsame Wurzeln und teilweise auch eine gemeinsame kulturelle Identität haben, erscheint oberflächlich vieles gleich. Das verleitet die Unternehmen dazu, transnationale Projekte getreu der Maxime zu planen: „Das wird schon funktionieren“.

Das heißt, es wird wenig Zeit in das Ermitteln der möglichen Knackpunkte in den Projekten und in das Vorbereiten der Mitarbeiter auf die Zusammenarbeit investiert. Dies ist angeblich nicht nötig – anders als wenn die neuen Partner Chinesen oder Inder, Saudis oder Afrikaner sind. Denn auch Franzosen und Amerikaner essen mit Messer und Gabel – und nicht mit Stäbchen oder mit den Fingern. Und auch im betrieblichen Miteinander scheint alles weitgehend gleich zu sein.

Doch dann startet das Projekt. Und einige Zeit später merken die Verantwortlichen: Irgendwie läuft das Ganze nicht wie geplant. Ständig gibt es Reibereien. Und unsere Botschaften kommen beim Gegenüber nicht an. Dann reift allmählich die Erkenntnis: Die kulturellen Unterschiede sind größer als gedacht.

Doch leider ist es dann oft zu spät, um das Ruder noch herumzureißen, oder hierfür ist ein enormer Energieaufwand nötig. Denn zu diesem Zeitpunkt haben sich häufig die latenten Vorurteile, die jeder Mensch gegenüber Personen aus anderen Kulturen hegt, bereits zu Urteilen verfestigt – zu Urteilen, die sich in pauschalisierenden Aussagen und Gedanken manifestieren wie: „Die Franzosen oder die Amerikaner sind halt so“.

### **„Den Deutschen“ und „den Franzosen“ gibt es nicht**

Das heißt, es wird nicht mehr beachtet, dass es „den Franzosen“ ebenso wenig gibt wie „den Amerikaner“ oder „den Deutschen“ – selbst wenn gewisse Verhaltensmuster in den einzelnen Kulturen verschieden stark ausgeprägt sind. Es wird auch nicht mehr reflektiert, dass jedes Verhalten aus einem bestimmten Erleben resultiert. Deshalb ist vielfach auch kein Verstehen möglich.

Vielmehr werden die Verhaltensmuster mit Werturteilen verknüpft: „Die Amerikaner sind halt oberflächlicher als wir



Wer in der Lage ist, über den eigenen Horizont hinauszudenken, kann kulturell bedingte Vorurteile leichter überwinden.

Deutschen“ oder „Spanier sind wie alle Südländer unzuverlässig“. Diese Verknüpfungen wieder aufzulösen ist meist schwer, denn sie sind zumindest in der subjektiven Wahrnehmung mit konkreten Erfahrungen hinterlegt.

Solche Prozesse gilt es zu vermeiden, wenn Personen aus mehreren Nationen regelmäßig zusammenarbeiten und beim Erfüllen ihrer Aufgaben aufeinander angewiesen sind – und zwar frühzeitig. Denn in den ersten Wochen entscheidet sich in der Regel, wie gut transnationale Teams langfristig funktionieren.

Entsprechend wichtig ist es, in der Startphase solcher Projekte Foren zu schaffen, die es zumindest den Schlüsselpersonen ermöglichen, sich persönlich kennen und verstehen zu lernen und sich auf gemeinsame Ziele sowie Regeln im Umgang miteinander zu verständigen.

Telefonate, E-Mails und Videokonferenzen können ein persönliches Sich-Begegnen und Sich-Kennenlernen nicht ersetzen. Denn wie Menschen zusammenarbeiten, hängt stark davon ab, inwieweit sie die Reaktion des jeweils anderen einschätzen können und ihm vertrauen. Und dies setzt wiederum voraus, dass die betreffenden Personen ein wechselseitiges Bild voneinander und einen gemeinsamen Schatz an Erfahrungen haben.

### Workshops zum Beschnuppern

Dieses persönliche Bild vom Gegenüber entsteht beim Kommunizieren via Telefon und E-Mail nur bedingt. Denn hier bleibt die Kommunikation weitgehend auf den Austausch fachlicher Infos beschränkt. Zudem ist die Wahrnehmung des Gegenübers stark eingeschränkt. Es fehlen sinnliche Erfahrungen, wie sie zum Beispiel entstehen, wenn man einer Person die Hand reicht. Oder wenn man ihr beim Gespräch in die Augen schaut. Gerade solche Erfahrungen sind aber wichtig, um Vertrauen und eine persönliche Beziehung aufzubauen.



Transnationale Projekte leiden häufig darunter, dass zu wenig Zeit in das Ermitteln möglicher Knackpunkte investiert wird.

Deshalb empfiehlt es sich, vor dem Start transnationaler Projekte zumindest mit den Schlüsselpersonen zum Beispiel ein, zwei Workshops durchzuführen, bei denen sich diese beschnuppern können. Workshops also, bei denen es weniger darum geht, das Projekt und die Zusammenarbeit bis ins Detail zu planen, als die emotionale Basis zu schaffen, damit die Zusammenarbeit im Alltag auch über weite Entfernungen und Kulturgrenzen hinweg funktioniert.

Solche Workshops kosten Zeit und Geld. Sie amortisieren sich aber innerhalb kurzer Zeit, da anschließend die Zusammenarbeit störungsfreier funktioniert – auch weil zum Beispiel die Deutschen bei den Franzosen und umgekehrt die Franzosen bei den Deutschen Fürsprecher haben. Und sollten trotzdem einmal Störungen oder Irritationen auftreten, dann ist der Griff zum Telefonhörer leichter, um zum Kollegen am anderen Ende zu sagen: „Du Pierre, ich glaube, wir sollten mal darüber reden...“

### Den Kennenlernprozess moderieren

Risiken, aus denen Probleme werden könnten, werden also schneller thematisiert. Und bereits vorhandene Probleme werden nicht so lange unter den Teppich gekehrt, bis aus ihnen echte Krisen werden, bei denen man sich wechselseitig die Schuld zuweist.

Solche Workshops bedürfen wie alle Maßnahmen der Teamentwicklung einer sorgfältigen Planung, denn das Sich-Kennen- und -Verstehen-Lernen sind nicht zweckfrei. Vielmehr sollen die Teilnehmer anschließend besser kooperieren. Entsprechend wichtig ist es, mit ihnen zu Beginn die Erwartungen zu klären. Die Leitgedanken hierfür können wie folgt lauten:

- > Dieser Workshop hätte aus meiner Warte am Ende viel gebracht, wenn...
- > Für mich ist am wichtigsten, dass...



Die kulturellen Unterschiede sind oft größer als gedacht – nicht nur bei Menschen, die aus verschiedenen Kulturkreisen stammen.

Sind die Erwartungen geklärt, wird in solchen Workshops zum Beschnuppern meist über folgende Themenkomplexe gesprochen:

- > Welche Merkmale kennzeichnen die (Business-)Kultur der Länder, aus denen die Teilnehmer kommen? Welche Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede gibt es?
- > Welche Merkmale kennzeichnen die (Teil-)Organisationen, für die die Teilnehmer arbeiten? Welche Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede gibt es?
- > Was macht die Teilnehmer als Personen aus? Welche Vorlieben etc. haben sie?
- > Welche Regeln sollen für die Zusammenarbeit gelten?

Über diese Themen sollte kein Referent dozieren. Vielmehr sollten die Teilnehmer hierüber miteinander sprechen, damit das Eis zwischen ihnen bricht. Das zentrale Ziel solcher Workshops ist: Die Teilnehmer sollen sich am Schluss als Personen gegenseitig wertschätzen. Denn bei der späteren Zusammenarbeit im Projekt werden immer wieder Missverständnisse und Irritationen entstehen.

Der einzige Unterschied bei transnationalen Projekten: Die möglichen Ursachen sind vielfältiger. Und die Teilnehmer haben, wenn etwas schiefgeht, schnell eine Entschuldigung parat. „Das liegt an den Amerikanern/Franzosen/Deutschen, denn die...“

### Den anderen respektieren, wie er ist

Entsprechend wichtig ist es, mit den Teilnehmern auch zu erarbeiten, dass wechselseitiger Respekt und die Bereitschaft, sich zu verstehen und zu kooperieren, die Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind. In welchem Verhalten sich Respekt zeigt, dies ist aber von Kultur zu Kultur verschieden. Deshalb sollten in solchen Workshops auch Fragen erörtert werden wie die folgenden:



Multinationale Teams sollten sich ausgiebig beschnuppern, bevor sie in die konkrete Projektarbeit einsteigen.

- > In welchen Situationen habe ich mich (nicht) respektiert gefühlt?
- > Welche Bedeutung hat Respekt für mein Leben?
- > Wie erweist man in meinem Land anderen Personen seinen Respekt?
- > Welche Unterschiede gibt es zwischen unseren Ländern?
- > Wie sollte eine Person sich verhalten, damit sie in unserem Unternehmen respektiert wird?

Aus den Antworten können dann Regeln für den Umgang miteinander abgeleitet werden. Eine Regel sollte sein: Wenn jemand gegen eine Regel verstößt, dann ziehe ich mich nicht beleidigt zurück. Dann frage ich die Person vielmehr, warum sie sich so verhalten hat.

Denn den meisten Regelverletzungen liegen Missverständnisse zugrunde. Oder sie finden statt, weil der betreffenden Person Infos fehlten. Oder weil sie gerade im Stress war. Entsprechend leicht lassen sich aus Regelverstößen resultierende Irritationen zumeist auflösen, wenn man miteinander spricht – ohne den anderen sogleich anzuklagen. [ rm ]

### DER AUTOR



**Ernesto Laraia** ■  
 Direktor des Bereichs Internationale Personalentwicklung bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner. Er lehrt am Karlsruher Institute of Technology (KIT) Interkulturelles Projektmanagement.