

Multinationale Projekte: Kulturelle Unterschiede oft unterschätzt

«Das wird schon klappen.» 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.

VON ERNESTO LARAIA

Auswanderer 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. Warum machen so viele Auswanderer diese Erfahrung? Die meisten Menschen, die bisher nur ihren Urlaub im Ausland verbrachten, 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, und, und ...

All diese Faktoren prägen unser Empfinden und Erleben und somit auch das, was uns wichtig ist. Deshalb haben Schweizer im Ausland oft das Gefühl: Meine Landsleute verstehen mich besser und schneller als die «Einheimischen». Denn erst im tagtäglichen 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.

Die kulturelle Prägung wird meist unterschätzt

Ähnliche Prozesse registriert man auch oft in Unternehmen, deren Mitarbeiter plötzlich mit ausländischen Partnern zusammenarbeiten müssen – zum Beispiel, weil ihr Arbeitgeber



Ein internationales Umfeld erfordert viel Verständnis für die Kulturen der jeweiligen Nationen.

Foto: Adolf Ritsch – www.pixelio.de

in Frankreich ein neues Werk eröffnete. Oder weil das Unternehmen eine Vertriebsorganisation in den USA gründete. Oder weil es mit einem spanischen Mitbewerber fusionierte.

In solchen Situationen unterschätzen Unternehmen 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 oder Franzosen, Dänen oder US-Amerikaner. Denn gerade weil die westlichen Industrienationen gemeinsame Wurzeln und teilweise auch eine gemeinsame kulturelle Identität haben, erscheint an der Oberfläche 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. Denn dies erscheint, anders als wenn die neuen Partner Chinesen oder Inder, Saudis oder Afrikaner sind, nicht nötig. Denn auch die Franzosen und Amerikaner essen mit Messer und Gabel – und nicht mit Stäbchen beziehungsweise den

Fingern. Und auch im betrieblichen Miteinander scheint alles weitgehend gleich.

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 in ihnen allmählich die Erkenntnis: Die kulturellen Unterschiede sind grösser als gedacht. Doch leider ist es dann oft zu spät, das Ruder herumzureissen – beziehungsweise hierfür ist 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 – Urteilen, die sich in pauschalisierenden Aussagen und Gedanken wie «Die Franzosen ...» oder «Die Amerikaner sind halt so» manifestieren.

«Den Deutschen» und «den Franzosen» gibt es nicht

Das heisst, es wird nicht mehr beachtet, dass es «den Franzosen» oder «Amerikaner» ebenso wie «den Schweizer» nicht gibt – 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 – wie «Die Amerikaner sind halt oberflächlicher als wir Schweizer» oder «Spanier sind wie alle Südländer unzuverlässig». Und 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 meist, 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.

Korrespondenzweg genügt nicht
Telefonate, E-Mails und Videokonferenzen können ein persönliches Sich-Begegnen und -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 voraus, dass die betreffenden Personen ein wechselseitiges Bild voneinander und einen gemeinsamen Schatz an Erfahrungen haben. Dieses persönliche Bild vom Gegenüber entsteht beim Kommunizieren via Telefon und E-Mail nur bedingt. Denn hierbei 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 für den Aufbau von Vertrauen und einer persönlichen Beziehung wichtig.

Workshops zum Sich-Beschnuppern

Deshalb empfiehlt sich, vor dem Start von transnationalen Projekten 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 schnell, da anschliessend die Zusammenarbeit störungsfreier funktioniert – auch weil zum Beispiel die Schweizer bei den Franzosen und umgekehrt die Franzosen bei den Schweizern Fürsprecher haben. Und treten trotzdem mal Störungen oder Irritationen auf? Dann ist der Griff zum Telefonhörer leichter, um zum Kollegen am anderen Ende zu sagen: «Du, Pierre, ...» oder «Du, Peter, ich glaube, wir sollten mal darüber reden, ...». Risiken, aus denen Probleme werden könnten, werden also schneller thematisiert. Und bereits

vorhandene Probleme? Sie werden nicht so lange unter den Teppich gekehrt, bis aus ihnen echte Krisen werden, um sich anschliessend hierüber in wechselseitigen Schuldzuweisungen zu ergehen.

Solche Workshops bedürfen wie alle Teamentwicklungsmaßnahmen einer sorgfältigen Planung, denn das Sich-Kennen- und Verstehen-Lernen ist nicht zweckfrei. Vielmehr sollen die Teilnehmer anschliessend besser kooperieren. Entsprechend wichtig ist es, mit ihnen zu Beginn die Erwartungen zu klären. Leitfragen hierfür können sein:

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

Denn Kennenlern-Prozess moderieren

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

- Welche Merkmale kennzeichnen die (Business-)Kultur der Länder, aus denen die Teilnehmer kommen? Welche Gemeinsamkeiten/Unterschiede gibt es?
- Welche Merkmale kennzeichnen die (Teil-)Organisationen, für die die Teilnehmer arbeiten? Welche Gemeinsamkeiten/Unterschiede gibt es?
- Was macht die Teilnehmer als Personen aus? Welche Vorlieben usw. 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. Denn das zentrale Ziel solcher Workshops ist: Die Teilnehmer sollen sich am Schluss als Personen wechselseitig wertschätzen. Denn bei der späteren Zusammenarbeit werden immer wieder Missverständnisse und Irritationen entstehen. Das ist bei jedem Projekt der Fall. Der einzige Unterschied bei transnationalen Projekten: Die möglichen Ursachen sind vielfältiger. Und: Die Teilnehmer haben, wenn etwas schief geht, schnell eine Entschuldigung parat. «Das liegt an den Amerikanern ...», «... den Franzosen ...», «... den Deutschen, denn die ...».

Den anderen, wie er ist, respektieren

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, ist aber von Kultur zu Kultur verschieden. Deshalb sollten in solchen Workshops auch Fragen erörtert werden wie:

- 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 auf alle Fälle sein: Wenn jemand gegen eine Regel verstösst, dann ziehe ich mich nicht schmolend zurück. Dann frage ich die Person vielmehr, warum sie sich so verhalten hat. Denn die meisten Regelverletzungen erfolgen aufgrund von Missverständnissen. Oder weil der betreffenden Person Infos fehlten. Oder weil sie gerade im Stress war. Oder weil ... Entsprechend leicht lassen sich aus Regelverstössen resultierende Irritationen zumeist auflösen, wenn man miteinander spricht – ohne den anderen sogleich anzuklagen. ■■■■

Ernesto Laraia ist Direktor des Bereichs «Internationale Personalentwicklung» bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Er lehrt am Karlsruher Institute of Technology (KIT) Interkulturelles Projekt-Management.
Tel.: 0049 7251/989034
ernesto.laraia@kraus-und-partner.de