

# «Vorurteile sind Gift für die Zusammenarbeit»

Interkulturelle Teams sind selten durchschnittlich. Entweder sind sie Überflieger oder sie scheitern grandios. ZHAW-Professor Samuel van den Bergh spricht darüber, warum das so ist und welche Stärken interkulturelle Teams nutzen sollten.

Interview: Antonia Fischer

**Herr van den Bergh, warum gibt es überhaupt kulturelle Unterschiede?**

**Samuel van den Bergh:** Das Wichtigste vorweg: Unter einem interkulturellen Team verstehe ich nicht nur ein Team mit unterschiedlichen Nationalitäten, sondern in erster Linie ein vielfältiges Team. Uns beeinflussen die unterschiedlichsten Faktoren. Wir sind alle in einem unterschiedlichen Umfeld aufgewachsen und haben dadurch andere Wertvorstellungen und andere Vorstellungen davon, was normal ist. Was höflich, richtig und falsch ist. Wir kommen aus unterschiedlichen Berufsfeldern und vertreten unterschiedliche Generationen.

**Interkulturelle Teams sind zu Spitzenleistungen im Stand, können aber auch gewaltig absaufen, weil sie unter ihrer Vielfalt leiden. Durchschnittlich sind sie fast nie. Das haben Untersuchungen\* gezeigt. Warum diese Spannweite?**

Die Diversität interkultureller Teams bietet viele Chancen und viele Gefahren. Erfolgreiche Teams schaffen es, die Chancen zu nutzen. Teams, die scheitern, erliegen den Gefahren.

**Funktionierende interkulturelle Teams sind unter anderem flexibel, kreativ und weniger anfällig für Gruppendenken. Warum?**

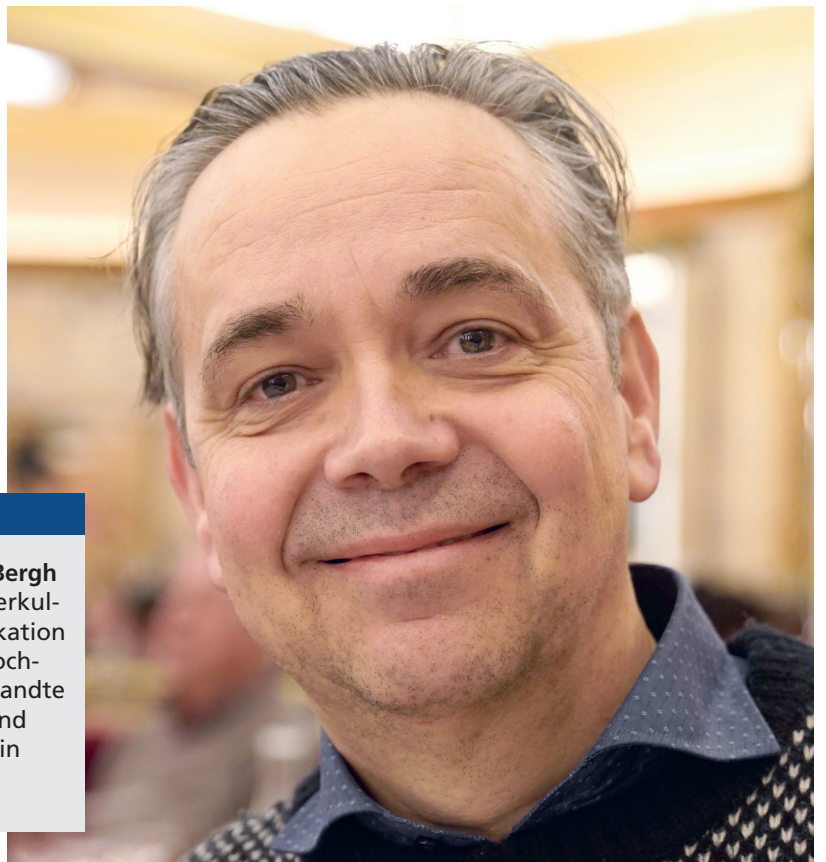
Wenn Teammitglieder unterschiedliche Perspektiven, Ansätze und Erfahrungen mitbringen, wird dadurch das ganze Team kreativer: Es geht allen leichter von der Hand, verschiedene Problemlösungen und Alternativen zu entwickeln. Auch Flexibilität ist in gut funktionierenden interkulturellen Teams selbstverständlich, weil sowieso schon sehr viele Unterschiede aufeinander treffen. Im homogeneren Umfeld tendieren Teams dazu, die Dinge so zu tun, wie sie schon immer gemacht wurden. In interkulturellen Teams sind von Grund auf verschiedene Ansichten da. Deshalb fällt es leichter, die Kollegen kritisch zu hinterfragen und traditionelle Methoden über Bord zu werfen.

**Dafür sind interkulturelle Teams anfälliger für Missverständnisse. Die entstehen zum Beispiel durch unterschiedliche Erwartungen ...**

\* beispielsweise von Kovach (1976), zitiert in: Bender, B., 2014: Führung multikultureller Teams: Der Einfluss von Führungsverhalten auf den Zusammenhang von kultureller Vielfalt und Teamerfolg. Hamburg: Igel Verlag RWS.

## Zur Person

**Samuel van den Bergh** ist Dozent für Interkulturelle Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und leitet Workshops in Unternehmen.



Ein typisches Beispiel ist die Meeting-Situation. Jemand, der aus einer eher sachorientierten Kultur kommt, möchte eine möglichst kurze Begrüßungsrunde machen und dann gleich auf den Punkt kommen. Menschen aus personenorientierten Kulturen müssen ihre Kollegen aber zuerst kennenlernen und Vertrauen fassen, damit sie gut arbeiten können. Und dafür ist eine stiere Sitzung einfach eine schlechte Plattform. Wenn solche unterschiedlichen Erwartungen ungeklärt bleiben, können Vorurteile entstehen – und die sind Gift für die Zusammenarbeit.

**Wie genau entstehen Vorurteile?**

Hier ein Beispiel: Jemandem aus einer eher personenorientierten Kultur ist es wichtig, mit den Kollegen ins Gespräch zu kommen. Wenn wir ihn nun öfters bei Kaffeepausen sehen und kein Ethnorelativismus – also interkulturelle Intelligenz – da ist, denken wir, er sei faul. Die Steigerung ist dann das stereotype Bild, dass etwa «die Italiener» – schön ausgedrückt – einfach etwas weniger fleissig sind als «die Schweizer». Dadurch kann eine Wir-Sie-Situation entstehen. Und aus dieser kommt man nur schwer wieder heraus.

**Wie kann man Vorurteile vermeiden?**

Indem man dem Team am Anfang genug Zeit gibt, um eine Teamkultur zu schaffen. Das ist der beste Weg, Vorurteile gar nicht erst entstehen zu lassen. Je vielfältiger ein Team ist und je weniger Erfahrung das Team bei der internationalen oder interkulturellen Zusammenarbeit hat, desto mehr Zeit braucht es dafür am Anfang. Wenn man einem Team diese Zeit nicht gewährt, stehen die Chancen gut, dass die Zusammenarbeit nie funktionieren wird. Und dann verliert man viel mehr Geld, als wenn man ihm am Anfang ein bisschen mehr Zeit gegeben hätte. Diese Zeit holt das Team wieder ein, wenn es seinen Auftrag erledigt: Weil seine Mitglieder beweglicher, flexibler und toleranter sind. Und weil sie wissen, wem was wichtig ist und wer wie arbeitet. So sind sie in dieser Phase schneller.

**Was ist mit sprachlichen Problemen?**

Wenn bei internationalen Teams nicht alle Teammitglieder die Arbeitssprache gleich gut beherrschen, kann das natürlich Schwierigkeiten bereiten. Gleichzeitig bringt dieser vermeintliche Nachteil auch einen Vorteil: Man ist gezwungen,

sich bei der Kommunikation auf das Wesentliche zu fokussieren. Darüber hinaus ist es auch nicht nur die Sprache, die interkulturellen Teams zu schaffen machen kann – auch weniger offensichtliche Nuancen in der Kommunikation können zu Missverständnissen und Ablehnung führen: Beispielsweise werden im orientalischen Raum Sprechpausen eingesetzt, um Respekt zu zeigen. In lateinischen Kulturen signalisieren die Menschen ihr Interesse an einer Diskussion gerade dadurch, dass sie andere während des Gesprächs mit ihrer Meinung unterstützen.

**Besonders viele Reibungen entstehen, wenn Kulturen zusammenarbeiten, die scheinbar «gleich» oder «ähnlich» sind. Das ist aber gar nicht so paradox, wie es scheint ...**

Eine Kollegin von mir hat dieses Phänomen mit folgenden Worten auf den Punkt gebracht: «Mini Differences, Maxi Disturbances». Der Grund dafür ist einfach: Wir gehen nicht davon aus, dass Unterschiede

**«In interkulturellen Teams sind von Grund auf verschiedene Ansichten da. Deshalb fällt es leichter, die Kollegen kritisch zu hinterfragen.»**

Samuel van den Bergh

da sind oder spielen diese herunter. Deshalb kommen wir nie zu dem Punkt, an dem man angemessen mit diesen Unterschieden umgeht oder diese sogar nutzt.

**Damit interkulturelle Teams ihre Stärken entfalten können, brauchen sie nicht zuletzt die passende Aufgabe.**

Eine wichtige Stärke von interkulturellen Teams ist ihre Flexibilität und Kreativität. Das ist eine gute Voraussetzung, um komplexe und unstrukturierte Aufgabenstellungen zu lösen. Für komplexe Aufgaben braucht es auch Komplexität im Team. Schlechte Voraussetzungen bringen interkulturelle Teams für repetitive und stark strukturierte Aufgaben mit, die viel Koordination erfordern. ■

## Interkulturelle Teams: Chancen und Gefahren

- + Kreativität
- + Flexibilität
- + Perspektivenvielfalt
- + Fokus auf das Wesentliche
- + Verbindung zwischen verschiedenen Kulturen ausserhalb des Teams
- + Toleranz

- Unterschiedliche Erwartungen
- Missverständnisse
- Sprachliche Probleme
- Unterschiedliches Kommunikationsverhalten
- Koordinationsprobleme durch geografische Entfernung

# Das macht interkulturelle Teams erfolgreich

**Wie schaffen es vielfältige Teams, Chancen zu nutzen und Gefahren zu umschiffen? Neun Erfolgsfaktoren.**

Zusammen mit Ralph Lehmann, Professor für Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Chur, hat Samuel van den Bergh gut funktionierende interkulturelle Teams untersucht. Einen Artikel über ihre Erkenntnisse haben die Forscher bereits 2004 in der Fachzeitschrift «io New Management» veröffentlicht. Diese haben auch heute noch Gültigkeit. Eine Zusammenfassung.

van den Bergh und Lehmann sprechen von verschiedenen Stufen, auf denen sich Teamkollegen bei der interkulturellen Zusammenarbeit begegnen können.

Bei der **kulturellen Ignoranz** nimmt man gar nicht wahr, dass es kulturelle Unterschiede gibt – oder man bestreitet sie. Jedes Teammitglied handelt nach seinen eigenen Werten und Normen. Dadurch können massive Konflikte entstehen. Bei der **kulturellen Dominanz** setzt eine Kultur ihre Normen durch und die anderen fügen sich. Das Problem: Die Perspektivenvielfalt, die interkulturelle Teams so stark macht, geht dadurch verloren. Ein **kultureller Kompromiss** bedeutet, dass jedes Teammitglied ein wenig von seinen gewohnten Normen abweicht. Am erfolgreichsten sind Teams, die eine **synergetische Form der Zusammenarbeit** finden. Sie einigen sich auf gemeinsame Regeln, die den unterschiedlichen Ansichten und Vorstellungen gerecht werden. So nutzen sie ihr Potenzial und vermeiden Konflikte. Um eine synergetische Zusammenarbeit zu erreichen, müssen mehrere Bedingungen erfüllt sein.

## 1. Verständnis

Es braucht Ethnorelativismus, das heisst, Verständnis und Interesse für die Andersartigkeit. Alle Teammitglieder müssen sich bewusst sein, dass Unterschiede existieren. Auch wenn es nur einzelne Personen sind, die anderen Kulturen mit Vorurteilen und Ablehnung begegnen, kann das die Zusammenarbeit erschweren oder unmöglich machen. Dies sollte auch bei der Auswahl von Mitgliedern für multikulturelle Teams eine wichtige Rolle spielen.

## 2. Brückenbauer

Jedes interkulturelle Team braucht einen Brückenbauer – im Idealfall in der Rolle des Teamleiters. Ein Brückenbauer ist eine integrative Person, die in etwa weiss, was die einzelnen Teammitglieder brauchen, damit sie arbeiten können.

## 3. Gleichgewicht

Für den Erfolg ist die richtige Zusammensetzung des Teams essenziell. Am erfolgreichsten sind heterogene Teams, bei denen die Nationalitäten ausgewogen zusammengesetzt sind.

## 4. Gemeinsame Nenner

In den meisten Teams der Untersuchung, die eine synergetische Form der Zusammenarbeit gefunden hatten, bestanden kittende Gemeinsamkeiten zwischen den Teammitgliedern, wie zum Beispiel persönliche Interessen, die familiäre Situation oder die Ausbildung. Solche Gemeinsamkeiten erleichterten den Aufbau von Vertrauen und von Verständnis. Ein solcher «Common Ground» kann aber auch physisch geschaffen werden: etwa durch einen gemeinsamen Arbeitsplatz oder regelmässige Treffen.

## 5. Die passende Aufgabenstellung

Interkulturelle Teams bringen gute Voraussetzungen mit, um divergente, komplexe oder unstrukturierte Aufgabenstellungen zu lösen. Schlechte Voraussetzungen bringen sie dagegen für konvergente, repetitive und stark strukturierte Aufgaben mit, die ein hohes Mass an Koordination erfordern.

## 6. Der richtige Teamleiter

Die Auswahl des passenden Teamleiters ist essentiell für den späteren Erfolg. Dieser hat bei der interkulturellen Zusammenarbeit eine Art Moderatorenrolle: Er sollte Fach- und interkulturelle Kompetenz haben und auch zuhören, integrieren und aktivieren können.

## 7. Koordination

Um ihre Kreativität entfalten zu können, brauchen multikulturelle Teams flache, flexible Strukturen und eine partizipative Art der Führung.

## 8. Infrastruktur

Häufig bedeutet «interkulturell» auch «international» und oft ist die Arbeit im internationalen Team mit intensiver Reisetätigkeit verbunden. Um ihre Aktivitäten Zeit- und ortsunabhängig aufeinander abzustimmen, benötigen Teams die richtigen Hilfsmittel.

## 9. Genug Zeit am Anfang

Je vielfältiger ein Team ist und je weniger Erfahrung Teams bei der internationalen Zusammenarbeit haben, desto mehr Zeit brauchen sie am Anfang, um eine Teamkultur zu schaffen. Diese Zeit gewinnen funktionierende Teams wieder, wenn sie ihren Auftrag reibungslos erledigen. (af)