

Internationales Team Building aus britischer Perspektive, mit Schwerpunkt Interkultureller Kompetenz¹

Dr. Sonja Bründl-Price

Abstract

Intercultural competence is *the* overriding essential skill in intercultural communication but it is very difficult to define. Can we really talk here of just one skill or should we rather consider a combination of skills? What roles do hard and soft skills play in this model and how can it be applied to international team building?

In times of increasing globalization international teams are commonplace phenomena and beset with every possible facet of success and failure. People from different cultural background strive to understand each other, to overcome intercultural obstacles and optimize group potential. In this paper ways of achieving this potential will be investigated, such as the correct choice of language, heightened awareness of own and other perspective, the application of dos and taboos, and the desirability of consensus. These will be reviewed in the context of British and German business styles.

Einleitung

In Zeiten wachsender Globalisierung sind internationale Teams alltäglich und werden mit allen möglichen Schattierungen von Erfolg und Misserfolg konfrontiert. Menschen unterschiedlichen kulturellen Hintergrundes bemühen sich, einander zu verstehen, interkulturelle Hindernisse zu überwinden und Gruppenpotenziale zu optimieren. Oft erübrigt sich die Frage nach der Erfolgsrate internationaler Teams im Vergleich zu monokulturellen Gruppen, da Internationalität heutzutage wesentlicher Bestandteil des Wirtschaftswachstums ist, zum Beispiel in Bezug auf Fusionen und Firmenkäufe, internationale Holdinggesellschaften oder beim Wissenstransfer. Auch wenn zuerst gesteigerte Aufmerksamkeit

¹ Dieser Artikel ist die Übersetzung der im 6. Interculture-Online Journal erschienenen englischen Fassung.

auf die komplizierteren Gruppenprozesse gerichtet werden muss, kann internationales Teamwork außergewöhnlich produktiv und effizient sein. Die durch Zusammenarbeit erzeugten Synergien sind in der Lage anfängliche Verzögerungen mehr als nur auszugleichen.

Der Homogenitätsgrad von Gruppen beeinflusst oft deren Geschwindigkeit beider Lösung von Aufgaben. Das kann auf viele gruppenstrukturelle Eigenschaften zurückgehen, sei es Sachkenntnis, Alter, Geschlecht oder persönlicher Hintergrund.² Kultur ist nur eine weitere Facette von Gruppendynamik mit zugegebenermaßen weitreichenden Folgen; sie erfordert mit wachsender Notwendigkeit spezielle Fähigkeiten und Strategien, um mögliche Rückschläge zu vermeiden. Internationale Teams besitzen jedoch die einzigartige Möglichkeit, durch ihre Vielfalt Synergien entstehen und wachsen zu lassen.

Die Wahl der Sprache

Am wahrscheinlichsten ist der Gebrauch einer gemeinsamen Sprache innerhalb der Gruppe. Wie die Wahl auch ausfällt, Muttersprachler sollten sich ihres außerordentlichen Vorteils gegenüber allen anderen Gruppenmitgliedern bewusst sein, die sich mehr oder weniger mühsam mit der Fremdsprache auseinandersetzen müssen. Sprachnachteile können durch verschiedene Strategien überwunden werden, wie zum Beispiel, dass man der Fremdsprache zuhört, aber in der Muttersprache antwortet, oder auch mit Hilfe eines Dolmetschers verhandelt. Erstere Strategie setzt fundierte Kenntnisse aller einbezogenen Sprachen voraus, was bei mehr als binationalen Gruppen unwahrscheinlich, in Einzelgesprächen aber möglich ist. Ein Dolmetscher ist möglicherweise auf längere Zeit zu teuer oder unpraktisch, außerdem hängt die Kommunikation hier extrem von den Fähigkeiten des Dolmetschers ab. Eine andere Variante ist, für alle Teilnehmer eine gemeinsame Fremdsprache auszuwählen, was normalerweise nur dann der Fall ist, wenn keine der Sprachen für mehr als ein Mitglied Muttersprache ist. Es gibt keine allgemeingültige op-

² Zeutschel, U., Thomas, A.: Zusammenarbeit in multikulturellen Teams in: Wirtschaftspsychologie aktuell; 2/2003; 31-39

timale Lösung; sondern nur individuelle Gruppenlösungen. Das Bewusstsein der Macht von Sprache ist indessen wesentlich.

Bewusstsein steigern

In interkulturellen Beziehungen, wenn also zwei oder mehr Kulturen miteinander interagieren, sind Bewusstwerdungsprozesse unentbehrlich. Die Kenntnis anderer Kultur(en) ist eine große Hilfe. Sind jedoch viele Kulturen einbezogen, so hilft sie nur begrenzt. Vor allem das Bewusstsein unseres eigenen kulturellen Hintergrundes ist eine unentbehrliche Voraussetzung für die nötige interkulturelle Kompetenz und für erfolgreiche Interaktion.

Wir sind alle mehr oder weniger durch unsere kulturellen Hintergründe geprägt. Dies kann in unser Unterbewusstsein übergehen, da wir unsere Kultur automatisieren und kaum reflektieren. Ein gutes Beispiel ist die Religion: Viele Europäer würden sich nicht als sehr religiös betrachten, jedoch beeinflusst das Christentum ihr Leben immer wieder. Wie viele Leute würden gerne an Weihnachten oder Karfreitag arbeiten? Die deutsche wie die britische Gesellschaft ist um solche christlichen Feiertage herum organisiert – sogar in der ehemaligen DDR, wo Religion nicht gerade gefördert wurde, waren diese Tage frei. Wie wahrscheinlich ist es wohl, dass eine Email am ersten Feiertag beantwortet wird? Man muss aber bedenken, dass man in vielen Ländern Weihnachten nicht feiert. So kann, was wir als Normalität annehmen, in anderen Gesellschaften unvorstellbar, oder schlimmer, inakzeptabel sein. Manche Leute blenden ihren kulturellen Hintergrund aus und betonen, dass Individualismus das Leitprinzip von Teamwork ist; sie legen Wert darauf, dass wir alle Individuen sind und als solche einfach lernen müssen, miteinander zu arbeiten.

Kulturelle Determinierung ist eine wichtige Tatsache, aber nicht die ganze Wahrheit – wir sind natürlich alle Individuen aus verschiedenen Kulturen. Die Tatsache, dass wir einer Kultur angehören hebt in keiner Weise unseren Individualismus auf. Nach *J. Gal-tung* gibt es bestimmte kulturelle Tendenzen, und da das Individuum Teil seiner oder

ihrer Kultur ist, sind diese Charakteristika in größerem oder geringerem Maße den Menschen einer bestimmten Kultur immanent.³

STIL	ZENTRUM	PERIPHERIE	CHARAKTERISTIKA
SAXONISCH	USA GB	KANADA AUSTRALIEN	PRAGMATISCH
NIPPONISCH	JAPAN	OSTASIEN	HARMONISCH
TEUTONISCH	DEUTSCHLAND	OSTEUROPA	THEORETISCH
GALLISCH	FRANKREICH	ITALIEN; FRANKOPHONES AFRIKA; RUMÄNIEN	ASTHETISCH

Diese Theorie ist natürlich kontrovers, da sie Kulturen zu kategorisieren scheint und sich gefährlich nah in Richtung stereotypen Denkens bewegt – Galtung sprach jedoch über Tendenzen, nicht über statische Bilder. Er behauptete, dass saxonische Kulturen, wie die britische, pragmatischer und weniger theorieorientiert seien, als teutonische Kulturen, zu denen Deutschland gehört. In meinen Veranstaltungen neigen Studierende oft dazu, solche immanenten deutschen Eigenschaften, wie den Respekt gegenüber dem geschriebenen Wort, zu bestreiten. Wenn sie aber nach Personalausweisen oder der Pflicht, sich in Deutschland beim Einwohnermeldeamt registrieren zu lassen, gefragt werden, finden die Meisten dies notwendig. Sie können sich nicht vorstellen, wie Gesellschaften ohne diese Phänomene funktionieren, die Briten wehren sich jedoch schon immer gegen die Einführung jeder Art von Personalausweis und lassen sich nur zur Wahl registrieren. In Großbritannien gibt es außerdem keine geschriebene Verfassung und das Rechtssystem basiert auf Präzedenzfällen – Entscheidungen werden auf Grund von Erfahrungen getroffen, nicht auf der Basis geschriebener Richtlinien. Ein britischer Geschäftsbericht ist in der

³ Galtung, J.: Struktur, Kultur und intellektueller Stil in: Bolten J. and Erhardt C. (Hrsg.) *Interkulturelle Kommunikation*; Berlin: Sternenfels; 2003. 167-207

Regel halb so lang wie der einer deutschen Filiale desselben Unternehmens.⁴ Aus britischer Perspektive gibt es in deutschen Geschäftsangelegenheiten zuviel Geschriebenes, was von Deutschen nicht so empfunden wird. Beide haben natürlich Recht, geschriebenes Wort und Theorie haben nur soviel Gewicht wie nötig – wie nötig für die betroffene Kultur.

Ein Beispiel hierfür sind die Beipackzettel für Medikamente in Großbritannien und Deutschland: bei Aspirin oder Disprin gibt es in Großbritannien nur ein paar Informationen auf der Seite der Verpackung, in Deutschland findet man dafür einen sehr langen Beipackzettel:



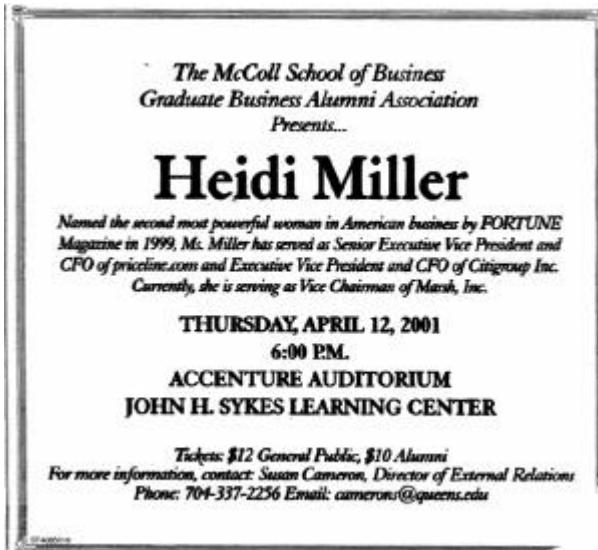
⁴ Bolten, Jürgen u.a.: Interkulturalität, (1996): Interlingualität und Standardisierung bei der Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen. Gezeigt an britischen, deutschen, französischen, US-amerikanischen und russischen Geschäftsberichten. In: Baumann, K.D./ Ka Iverkämper, H. (Hrsg.): Fachliche Textsorten. Komponenten - Relationen - Strategien. Tübingen, 389-425.

Was in einer Kultur passend und völlig plausibel erscheint, wird aus der Perspektive einer anderen Kultur zu viel oder zu wenig sein. Wenn wir die Gewichtung von Theorie oder Pragmatismus in den beiden Kulturen tiefergehend betrachten, entdecken wir, dass die Wurzeln in der wissenschaftsgeschichtlichen Entwicklung des 17. Jahrhunderts liegen, als sich die Engländer einen empirischen Ansatz mit der Gründung der Royal Society aneigneten. Im Gegensatz dazu blühte in Frankreich und Deutschland der kontinentale Rationalismus.

Perspektive

Die Perspektive zählt – man muss sich aber seiner Sichtweise bewusst sein. Aspekte einer anderen Kultur scheinen nur im Vergleich mit dem, was man in seiner eigenen Kultur als normal betrachtet, in keinem Verhältnis zu stehen. Genau aus diesem Grund besuchen Studenten Interkultureller Kommunikation erst einmal Veranstaltungen über ihre eigene Kultur, bevor sie sich mit fremden Kulturen beschäftigen. Ich persönlich war mir meines eigenen kulturellen Hintergrundes nie bewusst, bis ich nach Deutschland umzog. Kultur im weiteren Sinne des Wortes ist alles, was einem in seiner bekannten Umgebung vermittelt wird. Dinge, über die man nicht mehr nachdenken muss sind alle Bestandteile der Kultur, die man sich durch jegliche Aspekte von Kommunikation aneignet, sei es durch die Medien, in der Ausbildung, in der Familie oder am Arbeitsplatz. Man muss seine Kultur nicht reflektieren, wenn man mit den Menschen, mit denen man interagiert, Werte und kulturelle Identität teilt. Völlige Plausibilität kann üblicherweise nur in der eigenen Kultur gefunden werden, und nur im direkten Kontakt mit anderen Kulturen besteht die Notwendigkeit, diese Werte neu zu betrachten.


Dies wird oft erst klar, nachdem das erste Missverständnis aufgetreten ist. Was auf den ersten Blick wie eine deutsche Todesanzeige aussieht, kann in den USA eine Visitenkarte oder die Ankündigung eines Vortrags sein:



Andersherum sieht eine Todesanzeige in einer amerikanischen Zeitung für einen deutschen Leser eher wie eine Kontaktanzeige aus, da in deutschen Todesanzeigen Fotos mit lächelnden Gesichtern der Verstorbenen eher unüblich sind.

Mecklenburg

Mr. U. Chester (Chet) Whelchel, age 90, died March 16, 2001 in Wilmington, NC.



Born in Gaffney, SC, Mr. Whelchel moved to Charlotte at the age of two years and spent his entire life there. He started his career with the Pure Oil Company. He served the Charlotte Chamber of Commerce as Director of Industrial Development until he joined Celanese Corp. where he retired as Corporate Director of Community Relations.

Always interested and active in local community affairs he served as the first President and Co-Founder of the Charlotte Public Relations Society, was President and Man of the Year of the Charlotte Jaycees, Co-Founder and director of the 'Jaycee Jollies', President of Charlotte Childrens Nature Museum, President of Mecklenburg T.B. Association, President of Charlotte Southern Lions Club, President of McClintock Junior

16, 2001. Funeral is 11:00 a.m. Monday at Bass-Smith Funeral Home, Hickory. Visitation is 10-11 a.m. Monday at Bass-Smith Funeral Home.

DENTON — Dawson Alexander Snider, 89, died Friday, March 16. Funeral is 3:30 p.m. Monday at Briggs Funeral Home Memorial Chapel. Visitation is 6-7:30 p.m. Sunday at Briggs Funeral Home in Denton.

DENVER — Enid Gladys Hughes died March 17, 2001. Memorial services are 3 p.m. Monday at St. Peter by the Lake Episcopal Church and St. Alban's Episcopal Church, Louisville, KY at a later date yet to be determined.

ELLENBORO — Mr. William Odus Mathis, died Friday, March 16, 2001. Funeral is 2 p.m. Tuesday at Gantts Grove Baptist Church. Visitation will be 7-9 p.m. Monday at McKinney-Landreth Funeral Home.

GASTONIA — Bobby Dean Bengel, 59, died Friday, March 16, 2001. Funeral is 2 p.m. Tuesday at Greene Funeral Service (Southside Chapel). Visitation is 7-9 p.m. Monday at Greene Funeral Service (Southside Chapel).

GASTONIA — Mamie Kinley Revells, 74, died Thursday, March 15,

Funeral is 3 p.m. Sunday at Highland Baptist Church. Visitation is 2-3 p.m. Sunday at Highland Baptist Church, Hickory.

LENOIR — William Charles Davis, Jr., 75, died March 16, 2001. Funeral is 11 a.m. Monday at Pendry's Chapel. Visitation is 10-11 a.m. Monday at Pendry's Funeral Home.

LENOIR — Hugh Daniel Gilbert, 81, died March 16, 2001. Funeral is 2 p.m. Tuesday at Miller Hill Baptist Church. Visitation is 7-8:30 p.m. Monday at Pendry's Funeral Home.

LENOIR — Rosa Thomas Woody, 95, died Friday. Funeral is 2 p.m. March 18, 2001 at Greer-McEveen Funeral Home Chapel. Greer McEveen Funeral Home is in charge of arrangements.

LEXINGTON — Bill Sink, 82, died Friday. Graveside service is 2 p.m. Monday at Forest Hill Memorial Park. Visitation will follow the graveside service. Davidson Funeral Home is serving the family.

LINCOLNTON — Mr. Ronnie 'Butch' Grant, 52, died Saturday. Funeral is 3 p.m. Monday in the Warlick Funeral Home Chapel. Visitation is 7-8:30 p.m. Sunday at Warlick Funeral Home.

MAXTON — Mrs. Leola Evans Ste-

and burial will Visitation will Monday 10 a Funeral Home

NEWTON — Lowe, age 76, 2001. A merr p.m. Tuesday the Abernethy The family will ing the memo

POLKTON — ton, 78, died neral is 4 p.m. Springs Baptis 2-8 p.m. Mar Funeral Home.

RALEIGH — Powell Derey, with Jesus on



Jackie was pat angle Chefs As trained numam

So sehen wir alle die Welt durch unsere eigenen kulturellen Brillen, und interpretieren Situationen nach den uns immanenten Werten. Natürlich unterscheiden sich diese je nach Region, Gesellschaftsschicht, Gruppenzugehörigkeit und Persönlichkeit, doch was für einen deutschen Beobachter wie eine Arbeitspause aussieht – viel Gelächter und hochgerollte Ärmel – kann für einen Engländer einfach eine andere Form der Arbeitsbewältigung sein. Im angelsächsischen Kulturkreis zählen meist nur die Ergebnisse und nicht, wie man diese erreicht hat. Andererseits kann die seriöse Arbeitshaltung in deutschen Kulturkreisen für angelsächsische Beobachter kalt und maschinell wirken. Alles ist eine Frage der Interpretation, basierend auf unserem Wertesystem.

Dos und Don'ts und ihre Anwendbarkeit

In diesen unsicheren Situationen sehnt man sich nach Instrumenten, die interkulturelle Interaktion klarer verstehen helfen. Es gibt unendlich viele Artikel und Bücher, die sich bemühen, Geschäftsleuten mit langen Listen von Dos und Taboos zu helfen. Viele Leute klammern sich an diese Strohhalme fest, die versprechen, sie vor reißenden Strömen und Fallgruben der interkulturellen Begegnungen zu beschützen, anstatt Zeit in kulturelles Hintergrundwissen zu investieren. Man vergisst jedoch, dass diese nur Teil eines statischen und rigiden Verhaltensmusters sind, welches die Flexibilität und Kreativität menschlicher Interaktion leugnet – genau den Individualismus, der zu Recht so hoch geschätzt wird.

Idealerweise sollten Leute durch Hintergrundwissen so viel wie möglich über die Kultur wissen, mit der sie sich beschäftigen. Ein rigides Wertesystem der fremden Kultur verhüllt Verhaltensursachen und ist nur erweitertes stereotypes Denken. Zum Beispiel kann das langsamere Arbeitstempo in vielen heißen Ländern (im Gegensatz zu Westeuropa) als Faulheit angesehen werden, während ein schnelleres Tempo in so heißen Gegenden wie Saudi-Arabien oder Zentralafrika jedoch schnell zu Erschöpfung oder schlimmeren Beschwerden führen kann.

Außerdem: Je mehr Kulturen miteinander interagieren, desto weniger Leute agieren gemäß ihren Erwartungen. Sie bleiben nicht länger in ihren kulturellen Zwangsjacken

eingeeignet, sondern passen sich an, nachdem sie andere Kulturen kennen gelernt haben. Wenn Franzosen wissen, dass Engländer kaum einmal die Hände schütteln, küssen sie einen Engländer oder eine Engländerin nicht unbedingt zur Begrüßung auf beide Wangen.

Interkulturelle Kompetenz bestimmen und erwerben

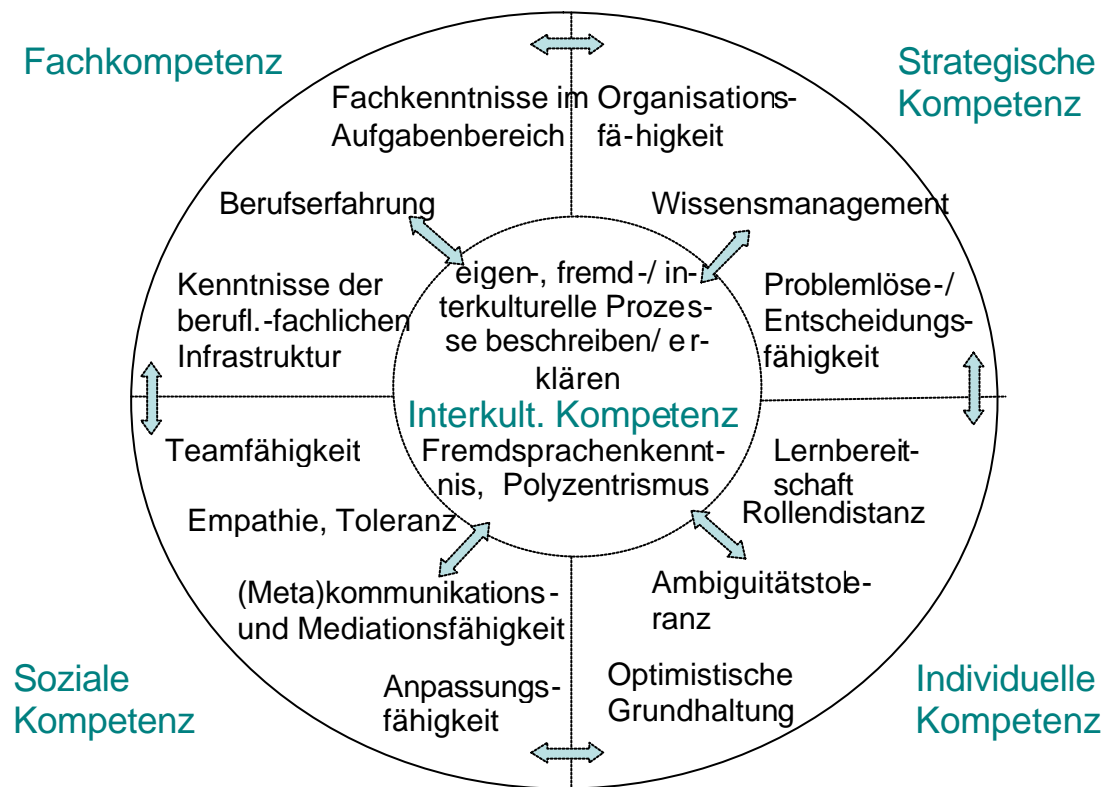
Die beste und authentischste Art, den Umgang mit fremden Kulturen zu erlernen, ist es Zeit im Ausland zu verbringen, oder in authentischen Situationen mit anderen Kulturen in Kontakt zu stehen.⁵ So entwickelt sich eine natürliche Sensibilität gegenüber der komplizierten Natur von Interkulturalität und ein Bewusstsein des eigenen Verhaltens.

Menschen, die erfolgreich den interkulturellen Hürdenlauf gewonnen haben, besitzen eine bestimmte Mischung der Fähigkeiten, die interkultureller Kompetenz gleichkommen.⁶ Dies kann nicht auf eine einzige Eigenschaft reduziert werden, sondern ist eher eine Kombination von Eigenschaften, die Individuen mit unterschiedlicher Gewichtung in verschiedenen Feldern besitzen.

⁵ Kammerhuber S.: Anforderungen an interkulturelle Trainings in: *Wirtschaftspsychologie* aktuell; 2/2003: 26-30.

⁶ Thomas, A., Kinast, E.-U; Scoll-Machl, S. (Eds.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation*; Vol. 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht; 2003.

⁶ Bolten, J.: *Interkulturelle Kompetenz*: Landeszentrale für politische Bildung; Erfurt: Thüringen, 2001; 88



Handlungskompetenzen und Interkulturalität ⁶

Schwierige interkulturelle Situationen können durch Metakommunikation geklärt werden - die Fähigkeit über Kommunikation zu reden. Wenn etwas seltsam oder missverständlich ist, kann man das sofort klären: „Habe ich Sie richtig verstanden?“ Der ständige Gebrauch von Metakommunikation würde jedoch einfach den Gesprächsfluss stören. So sollte man die Fähigkeit entwickeln, ambivalente Situationen zu tolerieren und dem Bedürfnis nach Reaktionen standzuhalten, in der Hoffnung, dass sich mit der Zeit mehr offenbart. Wir müssen lernen, die Tatsache zu akzeptieren, dass Mehrdeutigkeit genauso zu Interkulturalität gehört wie Kommunikationsprobleme. Es gibt zudem die Fähigkeit, einen Schritt zurückzutreten und sich selbst in ungewohnten Situationen zu sehen, um sich vorstellen zu können, wie andere unser Verhalten sehen. Am wichtigsten sind natürlich all die harten und weichen Qualitäten die einen guten Manager oder ein gutes Teammitglied ausmachen, so wie Sachverstand und Führungskraft. Eine Kombination dieser

Kenntnisse schafft erst wahre interkulturelle Kompetenz, da die „Soft Skills“ alleine nicht greifbar genug sind. Auf lange Zeit würde ein Teammitglied nicht den gehörigen Respekt erfahren, wenn es an Sachkenntnis in anderen Feldern mangelt.

Der Wunsch nach Konsens ist nicht bestimmend

Schließlich strebt man in interkulturellen Teams oft nach den falschen Zielen. Nicht Harmonie sollte höchste Priorität haben, sondern die Suche nach einem akzeptablen Weg zur Arbeitsbewältigung. Konsens ist sehr oft weder realisierbar, noch notwendigerweise wünschenswert – wie die Briten sagen: „Let’s agree to disagree – but let’s get on with the job.“ Die Wahrscheinlichkeit, unterschiedliche Meinungen zu haben, ist in internationalen Teams natürlich viel höher und sollte als normaler Aspekt solchen Teamworks betrachtet werden. Jedoch in genau solchen Situationen werden neue Arbeitszugänge geschaffen, Synergien wachsen und internationale Teams können Ziele erreichen, die weit über der Reichweite monokultureller Gruppen liegen.

Literatur

- Bolten, Jürgen (2001): Interkulturelle Kompetenz: Landeszentrale für politische Bildung; Erfurt: Thüringen.
- Bolten, Jürgen u.a.: Interkulturalität, (1996): Interlingualität und Standardisierung bei der Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen. Gezeigt an britischen, deutschen, französischen, US-amerikanischen und russischen Geschäftsberichten. In: Baumann, K.D./ Kalverkämper, H. (Hrsg.): Fachliche Textsorten. Komponenten - Relationen - Strategien. Tübingen, 389-425.
- Galtung, Johan (2003): Struktur, Kultur und intellektueller Stil in: Bolten, Jürgen and Erhardt, Claus (Hrsg) Interkulturelle Kommunikation; Berlin: Sternenfels; 167-207
- Kammerhuber Stefan (2003): Anforderungen an interkulturelle Trainings in: Wirtschaftspsychologie aktuell; Ausgabe 2: 26-30.
- Thomas, Alexander/ Kinast, Eva-Ulrike/Schroll- Machl, Sylvia. (Hrsg.): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation; Vol. 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht; 2003.
- Zeuschel, Ulrich/Thomas, Alexander (2003): Zusammenarbeit in multikulturellen Teams in: Wirtschaftspsychologie aktuell; Ausgabe 2: 31-39.