

# „Amerikaner sind oberflächlich und Italiener...“

Leitfragen, damit Projekte mit ausländischen Mitarbeitern aus „nur wenig“ verschiedenen Kulturen funktionieren

„Das wird schon funktionieren“. Nach dieser Maxime 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 viele Gemeinsamkeiten aufweisen, werden die Unterschiede oft unterschätzt.

Wenn Deutsche auswandern, stellen sie nach ein, zwei Jahren oft erstaunt fest: „Nun bin ich zwar im Ausland, doch meine besten Freunde – mit denen ich mich zum Grillen treffe und über meine Sorgen und Nöte spreche – sind weiterhin Deutsche. Und dies obwohl ich mir, als ich meine sieben Sachen in Container packte, vornahm: Ich will nicht in einer ‚deutschen Enklave‘ leben. Denn dann könnte ich auch in Deutschland bleiben.“

Warum machen so viele Auswanderer diese Erfahrung? Die meisten Personen, die bisher nur ihren Urlaub im Ausland verbrachten, unterschätzen, wie stark sie durch ihre bisherige Heimat geprägt sind. Und sie unterschätzen, wie stark es sie mit ihren deutschen Landsleuten verbindet, dass sie dasselbe Schulsystem durchlaufen haben, von Kindesbeinen an dieselben Radio- und Fernsehsendungen gehört beziehungsweise gesehen haben, von klein auf lernten, Müll zu trennen, und, und, und...

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 tagtäglichen Miteinander registrieren sie die kulturellen Unterschiede im Empfinden, die zu einem unterschiedlichen Verhalten führen. Und



Henrik Langholf ist Trainer und Berater

diese Unterschiede gilt es zu reflektieren. Denn sonst erwachsen hieraus Vorurteile, die sich mit der Zeit zu (Negativ-)Urteilen verfestigen.

Zwei Beispiele: Oft klagen Deutsche, die auswanderten, um ein „stressfreieres Leben“ zu führen, nach kurzer Zeit lautstark über die Laissez-faire-Mentalität ihrer neuen Mitbürger. Und Deutsche, die ihrem Vaterland den Rücken kehrten, weil ihnen die deutsche Bürokratie „die Luft zum Atmen nahm“? Sie stimmen oft nach kurzer Zeit ein endloses Klagelied darüber an, wie willkürlich die Behörden in ihrer neuen Heimat

agieren und schwierig es ist, irgendwelche Papiere und Genehmigungen zu erlangen.

## Kulturelle Prägung wird unterschätzt

Ähnliche Prozesse registriert man auch häufig in Unternehmen, deren Mitarbeiter plötzlich regelmäßig mit ausländischen Partnern zusammenarbeiten müssen – zum Beispiel, weil ihr Arbeitgeber in Tschechien ein neues Werk eröffnete. Oder weil das Unternehmen eine Vertriebsorganisation in den USA gründete. Oder weil es mit einem Mitbewerber

fusionierte, weshalb die Mitarbeiter der beiden Unternehmen nun gemeinsam z.B. neue Produkte entwickeln müssen.

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 z.B. in Spanien oder Frankreich, den USA oder Kanada ansässig sind. Denn gerade, weil die westlichen Industrienationen viele 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 „Das wird schon funktionieren“ zu planen. 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 Vietnamesen, Arabern oder Afrikaner sind, nicht nötig. Denn schließlich essen auch die Franzosen und die US-Amerikaner 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 Meinungsverschiedenheiten. Und irgendwie kommen unsere Botschaften beim Gegenüber nicht an. Dann gelangen sie allmählich zur Erkenntnis: Die kulturellen Unterschiede sind größer als gedacht. Doch leider ist es dann vielfach zu spät, das Ruder herumzureißen – beziehungsweise hierfür ist enormer Energieaufwand nötig. Denn zu diesem Zeitpunkt haben sich vielfach die latenten Vor-Urteile, die jeder Mensch gegenüber Personen aus anderen Kulturen hegt, bereits zu Urteilen verfestigt – Urteilen, die sich in pauschalisierenden Aussagen und Gedanken wie „Die Spanier...“ oder „Die Amerikaner sind halt so“ manifestieren.

### „Den Deutschen“ und „den Amerikaner“ gibt es nicht

Das heißt, es wird nicht mehr beachtet, dass es „den Spanier“ oder „den Amerikaner“ ebenso wie „den Deutschen“ nicht gibt – selbst wenn gewisse Verhaltensmuster in den einzelnen Kulturen unterschiedlich oft vorkommen beziehungsweise unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Es wird auch



Abb. 1: Wenn die Unterschiede nicht schon durch das Aussehen offenkundig sind, vergisst man schnell, dass der ausländische Gesprächspartner doch einen anderen sozio-kulturellen Hintergrund hat, als man selbst.

nicht mehr reflektiert, dass jedes Verhalten aus einem bestimmten Erleben resultiert. Deshalb ist vielfach auch kein Verstehen möglich. Vielmehr werden die einzelnen Verhaltensmuster mit Werturteilen verknüpft – wie „Die Amerikaner sind halt oberflächlicher als wir Deutschen“ oder „Spanier sind wie alle Südländer unzuverlässig“. Und diese Verknüpfungen wieder zu lösen, ist meist schwer, da sie zumindest in der subjektiven Wahrnehmung mit konkreten Erfahrungen hinterlegt sind.

Solche Prozesse gilt es zu vermeiden, wenn Personen aus mehreren Nationen regelmäßig zusammenarbeiten und beim Erfüllen ihrer (gemeinsamen) Aufgaben aufeinander angewiesen sind – und zwar frühzeitig. Denn in den ersten Wochen und Monaten 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.

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 von fachlichen Infos beschränkt. Zudem ist die Wahrnehmung des Gegenübers stark eingeschränkt. Es fehlen solche sinnliche Erfahrungen, wie sie z.B. 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 wechselseitigen Beschnuppern

Deshalb empfiehlt sich, vor dem Start von transnationalen Projekten zumindest mit den Schlüsselpersonen z.B. 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 die Deutschen bei den Amerikanern und umgekehrt die Amerikaner bei den Deutschen Fürsprechern haben. Und treten trotzdem mal wie bei jedem Projekt Störungen oder Irritationen auf? Dann ist der Griff zum Telefonhörer leichter, um zum Kollegen am anderen Ende

zu sagen: „Du John,...“ oder „Du, Hans, 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 sie aus ihnen echte Krisen wurden, 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 aus meiner Warte am Ende viel gebracht, wenn...
- Für mich ist am wichtigsten, dass...

### Kein Trainer, sondern ein Moderator ist gefragt

Sind die Erwartungen der Teilnehmer und der Organisation geklärt, wird in solchen Workshops zumeist 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 künftig für die Zusammenarbeit gelten?

Wichtig ist beim Bearbeiten dieser Themen, dass hierüber kein Trainer oder Berater doziert. Die Teilnehmer sollen miteinander ins Gespräch kommen.

Wenn es darum geht, die Kultur des jeweils anderen kennen zu lernen, kann ein Arbeitsauftrag an die Teilnehmer z.B. lauten: „Stellen Sie sich vor, Sie erhalten den Auftrag über den großen Teich zu fliegen und dort eine Gruppe von Amerikanern (bzw. Deutschen) dafür zu begeistern, freiwillig in Ihr Land zu kommen, um dort einige Zeit zu arbeiten. Wie würden Sie den Amerikanern/Deutschen dies schmackhaft machen?“ Als mögliche Fragen, auf die sie während ihrer Lobrede auf ihre Heimat Antworten eingehen sollen, kann den Teilnehmern z.B. vorgegeben werden:

- Was gefällt Ihnen am besten an/in Ihrem Land?
- Welche Orte/Ereignisse sollte man auf alle Fälle besuchen?
- Was gefällt Ihnen besonders an der Lebensart in Ihrem Land?
- Was ist aus Ihrer Warte typisch für Ihre Landsleute?
- Welche Insider-Tipps würden Sie Ausländern als Hilfestellung geben?

Ähnlich kann das Vorgehen sein, wenn es darum geht, das eigene Unternehmen vorzustellen. Dann können die Leitfragen z.B. lauten:

- Was fasziniert Sie an Ihrer Branche/Aufgabe?
- Was schätzen Sie an Ihrem Unternehmen? Was gefällt Ihnen weniger?
- Vor welchen Herausforderungen stehen Sie bei Ihrer Alltagsarbeit?

### Den Anderen als Individuum wahrnehmen

Bevor jedoch solch arbeitsplatznahe Fragen erörtert werden, sollten die Teilnehmer sich persönlich kennen lernen, so dass das Eis zwischen ihnen bricht. Dies gelingt z.B. mittels Vier-Augen-Gesprächen, bei denen sich die Teilnehmer aus den verschiedenen Ländern jeweils einem der neuen Partner vorstellen und dabei z.B. auf folgende Fragen eingehen:

- Was mache ich am liebsten im Alltag, um zu entspannen?
- Was mache ich im Urlaub? Wo verbringe ich ihn besonders gern?
- Was waren bis jetzt meine besten/schönsten Erfahrungen mit Ausländern/fremden Kulturen?
- Was war für mich bisher die größte Herausforderung beim Kontakt mit fremden Kulturen?

Solche Vier-Augen-Gespräche können in mehreren Runden stattfinden. Alternativ können jedoch auch die Teilnehmer ihre jeweiligen Gesprächspartner aus dem anderen Land anschließend im Plenum vorstellen. „Ich habe mit John gesprochen. John ist...“

Das zentrale Ziel solcher Workshops ist, dass sich die Teilnehmer am Schluss als Personen wechselseitig wertschätzen. Dies ist wichtig, weil immer wieder Missverständnisse und Irritationen entstehen, wenn Personen gemeinsam eine Aufgabe erfüllen müssen. Das ist bei jedem Projekt der Fall. Der einzige Unterschied bei transnationalen Projekten, bei denen die Mitglieder aus

mehreren Kulturen und Ländern kommen, ist: Die möglichen Ursachen für Irritationen 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, so wie er ist, respektieren

Entsprechend wichtig ist es, mit den Teilnehmern 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 jedoch von Kultur zu Kultur wiederum 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 (z.B. Deutschland, Italien, den USA) anderen Personen seinen Respekt? Was sind hierfür typische Verhaltensweisen?
- Welche Unterschiede gibt es zwischen unseren Ländern?
- Was muss eine Person tun, wie muss sie sein/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 lauten: Wenn jemand gegen eine Regel verstößt oder eine Absprache nicht einhält, dann ziehe ich mich nicht schmolend in mein Schneckenhaus zurück. Dann frage ich die betreffende Person vielmehr, warum sie dieses und nicht jenes Verhalten gezeigt hat. Denn die meisten Regelverletzungen erfolgen aufgrund von Missverständnissen. Oder weil der betreffenden Person Infos fehlten. Oder weil sie gerade in Stress war. Oder weil... Entsprechend leicht lassen sich die aus den Regelverstößen resultierenden Irritationen zumeist auflösen, wenn man miteinander spricht – ohne den anderen zugleich anzuklagen.

**Kontakt**

Unternehmensberatung  
**Dr. Kraus & Partner, Bruchsal**  
 Tel. 07251/989034  
 info@kraus-und-partner.de  
 www.kraus-und-partner.de