

Coaching Letter

seit 2003

Nr. 179, März 2018

Thema:

„INTERKULTURELL“ – SCHLAGWORT, SCHIMPFWORT ODER REALITÄT?

Von Cary Langer-Donohoe

INHALT:

- Warum interkulturelles Teamwork wichtig ist
- Die sechs Kulturdimensionen nach Geert Hofstede
 - Machtdistanz
 - Unsicherheitsvermeidung
 - Individualismus
 - Genussorientierung
 - Lang- und Kurzzeitorientierung
 - Maskulinität und Femininität
- Zu guter Letzt...

Interkulturell: Schlagwort, Schimpfwort oder Realität?

Warum interkulturelles Teamwork wichtig ist

von Cary Langer-Donohoe

Auf den folgenden Seiten geht es um Teams, die gemischt kulturell aufgestellt sind, und die Hintergründe, die in der Zusammenarbeit in diesen Zusammenstellungen Einfluss nehmen und nehmen können. Ein etabliertes Modell für makro-interkulturelle Zusammenhänge, Geert Hofstedes sechs Dimensionen, gibt Einblicke, warum wir nicht alle kulturell „gleich ticken“.

Wenn Sie genauso begeistert Asterix Hefte gelesen haben wie ich, dann ist Ihnen das Zitat von Methusalix sicherlich bekannt:

„Ich habe nichts gegen Fremde. Einige meiner beste Freunde sind Fremde. Aber diese Fremden, die sind nicht von hier!“

Unbewusste Verhaltensmuster und das Selbstverständnis davon was ‚richtig‘ und ‚falsch‘ ist, sind Teil unserer kulturellen Prägung. Sie gelangen umso schneller an die Oberfläche, wenn wir auf kulturell anders geprägte Menschen treffen, denn wir haben alle viel Übung darin, wiederholte und beliebte Muster erfolgreich im eigenen kulturellen Kontext einzusetzen.

Was passiert, wenn unser erprobtes Verhaltensprogramm in einem neuen Kontext nicht mehr passt? Wenn wir auf Menschen treffen, die, um die Worte Geert Hofstedes zu benutzen, eine andere „Programmierung“ in ihrer Kindheit erfahren haben als wir? Was passiert, wenn viele unterschiedliche und in ihren eigenen Kontexten gut funktionierende Verhaltensmuster plötzlich aufeinander treffen?



Im Umgang mit interkulturellen Teams zeigt sich, dass auch bei guter Beherrschung einer gemeinsamen Fremdsprache so einiges verloren gehen kann, nicht nur in der Kommunikation. Auch mit viel positiver Absicht können Reibungsverluste entstehen, die

Teams und deren Leistungsvermögen bremsen. Gutes globales Teamwork vermindert Reibungsverlust und ermöglicht die Entfaltung des Potentials von Teams mit hoher kultureller Diversität. J. Bourelle, Referent für Skandinavische Kultur, behauptet sogar, kulturell diverse Vorstände können bis zu 30% effektiver sein als ihre mono-kulturellen Kollegen (J. Bourrelle, <https://www.youtube.com/watch?v=l-Yy6poJ2zs>).

Um gutes interkulturelles Teamwork zu ermöglichen, ist ein Grundbewusstsein über unterschiedliche kulturelle Prägungen und Weltbild-Frameworks wichtig. Hier greifen diverse Makro-Modelle für interkulturelle Dimensionen die es erleichtern, in der Kommunikation mit Menschen aus anderen Kulturkreisen Verständnis für unsere eigene Kultur, die der Anderen und für möglicherweise entstehenden Differenzen zu entwickeln.

Diese Modelle funktionieren auf der Basis der Annahme, dass es gewisse kulturelle Aspekte gibt, die alle Menschen, die dieser Kultur angehören, beeinflussen. Das heißt nicht, dass sie das Verhalten aller Menschen auf gleiche Weise formen, sondern sie geben einen Grundtenor, um den Anwender im Umgang mit anderen Kulturen zu sensibilisieren.

Eines dieser Modelle ist das von Geert Hofstede, um dessen Anwendbarkeit im Arbeitsalltag es in diesem Artikel hauptsächlich gehen wird. Das Modell besteht aus sechs Dimensionen.

1. Machtdistanz (Power Distance)

„Alle Tiere sind gleich. Aber manche sind gleicher als die anderen.“ Vielleicht kennen Sie das Zitat aus dem Buch *Animal Farm* von George Orwell noch aus Ihrer Schulzeit. Ähnlich wie in dieser Fabel gehen Kulturen unterschiedlich mit Unterschiedlichkeiten, Ungerechtigkeit und Macht um. Deswegen wird diese kulturelle Dimension von Hofstede auch der Machtindex genannt.

Typische Anzeichen für eine Kultur mit hoher Machtdistanz:

- Eltern erwarten Gehorsam von ihren Kindern.
- Patienten ordnen sich dem Arzt unter.
- Autoritärer Führungsstil.

In Kulturen mit niedriger Machtdistanz, auch egalitären Gesellschaften genannt, findet man eher:

- Eltern und Lehrer, die Kindern auf Augenhöhe begegnen.
- Lehrer, die erwarten, dass Schüler Initiative im Unterricht zeigen.
- Dezentralisierte Strukturen mit weniger Führungspositionen.
- Teams, die Einbeziehung in den Entscheidungsprozess einfordern.

Hier kann man schon Anzeichen sehen, warum sich zum Beispiel die Zusammenarbeit zwischen Frankreich (hohe Machtdistanz) und Deutschland (niedrigere Machtdistanz) problematisch gestalten kann.

2. Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance)

„Wenn du tust, was du immer getan hast, wirst du bekommen, was du immer bekommen hast.“ Abraham Lincoln

„Nur ein verzweifelter Spieler setzt alles auf einen einzigen Wurf.“ Johann von Schiller

Wie unterschiedlich der Umgang mit Unsicherheit tatsächlich sein kann, lässt sich gut an einem beispielhaften Vergleich zwischen Großbritannien und Deutschland darstellen.



Auf den ersten Blick gibt es so Einiges, dass Deutschland und Großbritannien verbindet:

- Beides sind westeuropäische Staaten (ich sehe von der EU und Brexit mal ab, um zu lange Ausschweifungen zu vermeiden).
- In beiden Ländern hat die Landessprache germanische Wurzeln.
- In beiden Kulturen ist Fußball sehr beliebt.

Aber dann steigt man in eine Bahn in Berlin und London und erkennt, dass die Ähnlichkeiten auch ihre Grenzen haben. Zum Beispiel an Hand des Fahrplans im deutschen Zug. Jetzt werden vielleicht einige sagen, dass man den nicht in jedem Zug in Deutschland findet, und das stimmt sicherlich auch. Es geht mir hier eher um den Fakt, dass es überhaupt einen gibt. In meinen ganzen sieben Jahren in GB habe ich kein einziges Mal einen Fahrplan gesehen. Ganz im Gegenteil, ich war froh, wenn der Zug gekommen ist, und zehn Minuten Verspätung wurden gar nicht erst angezeigt. Als Studentin wurde ich einmal von einer Familie den letzten Teil meiner Reise zu meiner Gastfamilie per Auto mitgenommen, weil es schlicht und ergreifend keine Bahnverbindung mehr gab und kein Ersatz angeboten wurde.

In Kulturen, in denen Unsicherheitsvermeidung hoch ist, findet man folgende Merkmale:

- Unsicherheit wird als Bedrohung und als etwas bekämpfenswertes empfunden.
- Situationen, die nicht eindeutig sind, werden als unbequem empfunden und werden nach Möglichkeit aufgelöst.
- Mitglieder dieser Kulturen tendieren dazu, sich Sorgen über Gesundheit, Geld und die Zukunft zu machen.
- In Persönlichkeitstests zu den BIG 5 wird verstärkt Neurotizismus gemessen.

In Kulturen, die eher von niedriger Unsicherheitsvermeidung geprägt sind, finden Sie, zum Beispiel:

- Unsicherheit wird eher als natürlicher Teil des Lebens empfunden, den es zu akzeptieren oder nutzen gilt.
- Erzielte Resultate werden eher auf eigene Leistung als auf die Umstände oder Glück zurückgeführt.
- In Persönlichkeitstests zu den BIG 5 wird verstärkt Verträglichkeit gemessen.

3. Individualismus (Individualism)

“We must learn to live together as brothers, or perish together as fools.”

Martin Luther King Jr.

Was ist für eine Führungskraft wichtig - der Fokus auf das Individuum, oder die Gruppe, oder eher eine Mischung aus Beidem?

Kulturell wird uns hier eine Vorlage mitgegeben, ob es gesellschaftlich akzeptabler ist, selbstständig für sich selbst und die ‚nukleare Familie‘ (Mutter, Vater, Kind/er) sorgen zu können, oder im weiteren Familienbund zu verbleiben.



Individualistisch orientierte Gesellschaften schätzen Selbstständigkeit als hohes Gut, sowie persönliche und berufliche Freiheit. Hier findet man eher:

- Arbeitnehmer, die mobil sind, wenn es um die Jobsuche geht; die für die Arbeit umziehen und aus eigenem Antrieb heraus zwischen verschiedenen Stellen und Firmen wechseln.
- Management, das sich auf Individuen fokussiert und den ehrlichen Austausch von positivem und negativem Feedback praktiziert.
- Leistung, Freiheit und Unabhängigkeit sind wichtige Werte in der Arbeitswelt.

Eher kollektivistisch orientierte Gesellschaften zeichnen sich durch den Zusammenhalt von Gruppen, und manchmal auch der Macht der Gruppe aus, die das Leben Einzelner bestimmen kann. Das kann folgende Auswirkungen haben:

- Arbeitnehmer sind eher geneigt an einer Stelle, in einer Firma zu verweilen.
- Arbeitsbeziehungen werden durch die persönlichen Beziehungen der Betroffenen geprägt.
- Bei Beförderung werden Gruppenmitgliedschaften miteinbezogen.
- Direktes Feedback wird vermieden.

Einher mit den oben genannten Merkmalen gehen bestimmte Arten zu kommunizieren. Während in individualistisch geprägten Kulturen die von E. Hall sogenannte ‚low context‘ Kommunikation praktiziert wird, in der der Fokus eher auf das Gesagte gelegt wird und weniger auf die einhergehende non-verbale Kommunikation, sind genau diese Informationen in kollektivistischen Gesellschaften bezeichnend. Hier wird ‚high context‘ Kommunikation praktiziert, in der es tendenziell wichtiger ist wie und von wem etwas gesagt wird, als das, was gesagt wird.

4. Genussorientierung (Indulgence vs Restraint)

„The question is not who is going to let me; it's who is going to stop me“ Ayn Rand



Auch Erlaubnis ist zum Teil eine Frage der kulturellen Prägung und Thema der Hofstede'schen Dimension der Genussorientierung (oder ‚Nachgiebigkeit vs. Beherrschung‘, die genaue Übersetzung vom Englischen). Die neueste der insgesamt sechs Dimensionen basiert auf der Weiterführung von Geert Hofstedes Arbeit durch Michael Minkov; sie ist deswegen noch etwas umstritten, beinhaltet aber nichtsdestotrotz einige interessante Punkte, die das Wissen um interkulturelle Zusammenarbeit bereichert.

Grundlegend geht es darum, wie gesellschaftlich akzeptabel es ist, dem subjektiven Wohlbefinden und eigenen Glück nachzugehen, sich selbst etwas zu erlauben, oder sich selbst einschränken zu wollen oder müssen.

Kulturen mit höherer Genussorientierung sind gekennzeichnet durch:

- Eine optimistische Grundeinstellung.
- Der Erwartung, dass man beim Kontakt mit anderen Menschen lächelt.
- Dem Glauben, dass man sein eigenes Leben gestalten und kontrollieren kann.
- Einem hohen Prozentsatz an Menschen, die sich gesund fühlen.

Kulturen, in denen der Wert Selbstbeherrschung hoch gehalten wird, kennzeichnen sich durch:

- Eine eher pessimistische Grundeinstellung.
- Verbreiteten Zynismus.
- Verhaltene Reaktionen, wenn Menschen von Fremden angelächelt werden.
- Den Eindruck, dass einem das Leben „passiert“ und man wenig dagegen tun kann.
- Die Wichtigkeit von Sparsamkeit.

Genau das bekam selbst der Weltkonzern McDonald's zu spüren, als er nach Russland expandierte und seine Mitarbeiter (nach bislang erfolgreicher Manier) bat, Kunden mit einem breiten Lächeln zu begrüßen. Leider hatte das bei der russischen Kundschaft nicht den gewünschten Effekt, denn diese wurden durch das für sie unerwartete Lächeln eher misstrauisch als in Kauflaune gestimmt.

5. Lang- und Kurzzeitorientierung (Long- and Short-Term Orientation)

„Was du heute kannst besorgen...das verschiebe nicht auf morgen.“

Oder doch lieber...

„...das verschiebe ruhig auf morgen. Denn was du heute kannst erleben, kann dir morgen keiner geben?“

Was ist kulturell maßgeblich: Der Blick auf das Hier und Jetzt oder der Blick in die Zukunft?

In Kulturen mit Langzeitorientierung finden Sie folgende Merkmale:

- Durchhaltevermögen und Sparsamkeit sind wichtige gesellschaftliche Werte.
- Menschen sind gewillt, sich anderen unterzuordnen, wenn der Zweck dies rechtfertigt.
- Die Werte des Lernens, der Ehrlichkeit, Anpassungsfähigkeit, Verantwortung und Selbst-Disziplin sind besonders wichtig in der Arbeitswelt.
- Die Langzeitentwicklung der Profite ist wichtiger als die diesjährige „bottom line“.
- Persönliche Netzwerke werden ein Leben lang gepflegt.
- Mehrdeutige Situationen werden als normal angesehen. („Wenn A richtig ist, kann das Gegenteil von A, also B, auch richtig sein.“)

Im Gegensatz dazu kennzeichnen eher folgende Merkmale Kulturen mit Kurzzeitorientierung:

- ‚Quick wins‘, also die schnelle Belohnung von Leistungserbringung, wird erwartet.
- Gesellschaftlich besteht eher Druck, Geld auszugeben, als zu sparen.
- Die Werte Freiheit, Rechte, Leistung und eigenständiges Denken werden in der Arbeitswelt hoch gehalten.
- Der finanzielle Fokus liegt auf der aktuellen „bottom line“.
- Netzwerke und Loyalitäten variieren nach den Gegebenheiten des Geschäfts.
- Moralisch gibt es universell akzeptierte Annahmen, was gut und was böse ist.

Um das Ganze bildlicher zu machen, stellen Sie sich vor, dass ein Projektleiter und seine Chefin aufeinander treffen. Sagen wir, der Projektleiter kommt aus Asien und die Chefin aus Nordamerika. Die monatlichen Ziele des Projektes werden nicht erreicht. Die Chefin hat das gerade festgestellt und ihren Projektleiter zur Rede gestellt.

Sie haben sicher eine Vorstellung, wie das Gespräch laufen könnte, wenn beide ohne eine gemeinsame kulturelle Kommunikationsebene hineingehen.

6. Maskulinität und Femininität (Masculinity and Femininity)

"We've begun to raise daughters more like sons...but few have the courage to raise our sons more like our daughters." - Gloria Steinem

"Girls can be athletic. Guys can have feelings. Girls can be smart. Guys can be creative. And vice versa. Gender is specific only to your reproductive organs (and sometimes not even those), not your interest, likes, dislikes, goals and ambitions." - Connor Franta

Hofstede postuliert, dass Kulturen mit hoher Maskulinität ausgeprägte Unterschiede in den Geschlechterrollen leben und Erwartungen an die zwei Geschlechter haben, die traditionell orientierten Geschlechterrollen entsprechen:



- Maskulines Verhalten wird unter anderem mit Bestimmtheit, Durchsetzungsvermögen, Anerkennung und Weiterentwicklung verbunden,
- und feminines Verhalten eher mit Zurückhaltung, Bescheidenheit, Beziehungsorientierung und Kooperation.

Damit wären wir auch schon bei dem Hauptkritikpunkt dieser Dimension angekommen: nämlich dass Bestimmtheit und Maskulinität und Zurückhaltung und Femininität sozusagen gleichgesetzt werden und man damit von einem stark westlich geprägten Geschlechterbild ausgeht.

Kulturen mit diesen Geschlechterrollen sind unter anderem davon geprägt,

- dass Verdienste und Herausforderungen wichtig sind.
- dass von Führungskräften erwartet wird, entscheidungsfreudig und tendenziell aggressiv zu handeln.
- dass Konflikte gelöst werden, indem der Stärkere gewinnt.
- dass Karriereentwicklung zwingend wichtig ist für Männer, und optional für Frauen.

In Gesellschaften, die eher durch Femininität geprägt sind, ist, laut Hofstede, die traditionelle Trennung der Geschlechterrollen aufgelöst, sodass gerade im emotionalen Bereich Überlappungen stattfinden, und von Männern wie Frauen erwartet wird, sich zurückhaltend und bescheiden zeigen zu können, sowie sich mit Themen wie Lebensqualität zu beschäftigen.

Ebensolche Kulturen sind geprägt von:

- einem gesellschaftlichen Fokus auf Beziehungen und Lebensqualität.
- einem kooperativen und intuitiven Führungsstil.
- Konfliktlösung durch Verhandlung und Konsensfindung.
- der Vorstellung, dass man arbeitet, um zu leben.
- Karriereentwicklung, die optional von beiden Geschlechtern nach Wahl verfolgt werden kann.

Stellen Sie sich vor, ein U.S.-Amerikaner geht in ein Interview für eine Managerstelle in einer nordeuropäischen Firma. Was werden die größten Konfliktpunkte sein zwischen seinen kulturellen Prägungen und den hiesigen kulturellen Erwartungen an Manager?

All das, und noch viel mehr - wie das Bewusstsein um kulturelle Prägung, das Verständnis dafür, sowie die Geduld mit sich und anderen - bilden eine Grundlage, in der interkulturelles Teamwork florieren kann.

In dem Sinne wünsche ich Ihnen ‚happy intercultural teamworking‘!

Dr. Cary Langer-Donohoe

Über die Autorin:

Dr Cary Langer-Donohoe lebt und arbeitet im globalen Teamwork privat und beruflich, in ihrer Zeit als Führungskraft in der Luftfahrt, sowie jetzt als Business Coach und Trainer in Hamburg.

cldbusiness.com

Und zu guter Letzt noch ein Beitrag zum Thema „Interkulturelles Teamwork“...



Requir

act.

V.I.E.L Coaching Letter © 2018

Herausgeber:

V.I.E.L[®] Coaching + Training

Ehrlich, Rückerl GbR

Elbberg 1, 22767 Hamburg

Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

Alle Beiträge – soweit nicht anders vermerkt – © V.I.E.L
Kommerzielle Nutzung, Vervielfältigung oder Abdruck – auch teilweise – nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung