

Beratung virtueller Teams im interkulturellen Kontext – ein Bericht aus der Praxis

Gerhard P. Krejci · Ute Clement

Zusammenfassung: Der vermehrte Einsatz von Teams mit Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen, die über Landes- und Zeitgrenzen kooperieren müssen, stellt für die Beteiligten eine besondere Herausforderung dar. Beratung ist aufgefordert, die in der interkulturellen Arbeit oft postulierte Fokussierung sowohl auf Unterschiede als auch auf Gemeinsamkeiten im Rahmen von Beratungsprozessen zu berücksichtigen, wie auch auf die speziellen Dynamiken im Teamprozess zu achten. Dieser Artikel versucht eine Reflexion über unsere beraterische Tätigkeit mit gemischt-kulturell besetzten „virtuellen“ Teams. Es wird versucht, den in der interkulturellen Arbeit populären Modellen mit systemisch-konstruktivistischem und gruppensystemischem Verständnis zu begegnen, und somit ein produktiver Umgang herzustellen. Dabei arbeiten wir auf drei Ebenen: die persönliche Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur wird verbunden mit jener der Teammitglieder, um schließlich auch die spezifische Teamkultur zu thematisieren. Am Ende des Artikels schlagen wir einige unserer Meinung nach wichtige Schlussfolgerungen für Beratung und Management vor.

Schlüsselwörter: Beratung · Virtuelle Teams · Kultur · Teamentwicklung

Abstract: Tasks are nowadays increasingly assigned to teams composed of members from different cultures who have to work together regardless of country borders or time zones. This causes special challenges for all parties involved in such work settings. Consultancy has accordingly to face the resulting increase of complexity: within the scope of an intercultural consulting process it becomes vital to take into consideration the often postulated focus on both differences and commonalities as well as to consider the dynamics within team processes. This article tries to reflect our work with “virtual teams” which consist of members having different cultures. We try to combine popular intercultural models with a systemic-constructivistic approach as well as with knowledge about group dynamics in order to make sure that a productive outcome is possi-

G. P. Krejci (✉)
Fehlingergasse 11a/1, A-1130 Wien, Österreich
E-Mail: gerhard.krejci@beratung-und-training.at

U. Clement (✉)
Clement Consulting, Werderstr. 47, D-69120 Heidelberg, Deutschland
E-Mail: Clement@uteclement.de

ble in a consulting process. In doing so we work on three levels: individual reflection with the participants' own culture which is then combined with those of the other team members and then finally the group's specific team culture is addressed and discussed. At the end of the article we summarize implications for consulting and management when working with virtual teams in an intercultural setting.

Keywords: Consulting · Virtual Teams · Culture · Team Development

Einleitung

Dieser Artikel beschäftigt sich mit unseren Erfahrungen als systemische Organisationsberater in der Arbeit mit interkulturell zusammengesetzten Teams internationaler Unternehmen, die über Landes-, Zeit und Organisationsgrenzen hinweg kooperieren. Wir erkennen in unserer täglichen Arbeit immer wieder, dass für diese Art von Arbeit Besonderheiten gelten, die sich nicht unwesentlich auf Beratungsinterventionen auswirken.

Wir werden zunächst den theoretischen Rahmen von virtuellen Teams und interkultureller Arbeit ausleuchten und dabei auch einige systemtheoretische Grundgedanken, die wir für Interventionen in Teamentwicklungsprozessen als sehr wichtig erachten, ausarbeiten. Unsere daraus resultierende Vorgehensweise zeigen wir an Hand eines Beispiels für die Team(weiter-)entwicklung eines virtuellen Teams innerhalb eines international operierenden Konzerns auf.

Theoretischer Hintergrund

Arbeit in „virtuellen“ Teams

Im Laufe der zunehmenden Internationalisierungs- und Globalisierungstendenzen in Unternehmen ist zu beobachten, dass örtliche und zeitliche Einschränkungen organisatorisch aufgehoben werden: die Annahme ist, dass es nicht mehr erforderlich ist, im „face-to-face“ Kontakt zusammen zu arbeiten. Nicht selten befinden sich Akteure disloziert in anderen bzw. unterschiedlichen Regionen und Ländern, besonders herausfordernd wird es jedoch für Organisationen dann, wenn koordiniert in Teams gearbeitet werden soll. Für Teams, die über Raum-, Zeit und Organisationsgrenzen hinweg kooperieren, hat sich in der Literatur der Begriff des „virtuellen Teams“ durchgesetzt, den wir hier auch übernehmen (Fröhlich, 2006, S. 47). Titscher und Stamm (2006) unterscheiden 4 Ausprägungen von Virtualität. Dabei ziehen sie die Merkmale Raum und Zeit heran (siehe Abb. 1).

Wir wollen uns speziell auf die Ausprägungen in Quadrant 1 und 3 konzentrieren: die Teammitglieder befinden sich vorwiegend an unterschiedlichen Orten und arbeiten zeitlich sowohl synchron als auch asynchron. Dies bedingt für virtuelle Teams spezielle Arbeitsweisen, die sich vorwiegend durch den Einsatz technischer Kommunikationsmedien bewältigen lassen, wie Telefon oder neuere Medien wie Chat-Rooms, Diskussionsforen, E-mail, etc. Das Arbeiten auf Distanz hat einige wichtige Vorteile,

Abbildung 1: Ausprägungen von Virtualität

		Ort	
		<i>verschieden</i>	<i>gleich</i>
Zeit	<i>gleich</i>	1 Zusammenarbeit zur gleichen Zeit und an verschiedenen Orten	2 Mitglieder arbeiten immer gleichzeitig und am gleichen Ort
	<i>verscheiden</i>	3 Zusammenarbeit zu unterschiedlichen Zeiten an verschiedenen Orten	4 Mitglieder arbeiten zu unterschiedlicher Zeit am gleichen Ort

Quelle: Titscher & Stamm, 2006, S. 17.

wie zum Beispiel die hohe Selbständigkeit der einzelnen Teammitglieder, die Nähe zu den Märkten, etc. Es können aber auch einige evidente Nachteile identifiziert werden, die sich auf die Zusammenarbeit auswirken, nämlich Kommunikationshindernisse, zusätzlicher Aufwand in zeitlicher und organisatorischer Hinsicht, sowie der Umgang mit Kulturunterschieden.

Dies birgt drei Herausforderungen: erstens die Kommunikation über technische Hilfsmittel, zweitens die unterschiedliche Handhabung genau dieser Kommunikationsmittel in den verschiedenen Kulturen und drittens die Herausforderung in einer Sprache zu kommunizieren, die für die meisten Teammitglieder nicht ihre Muttersprache ist. Zum Beispiel wird in angelsächsischen Kulturen E-mail als kurze sachliche Form genutzt um in direkter Ansprache Sachinhalte auszutauschen. Dagegen wird in osteuropäischen Kulturen auf Grußformeln besonders Wert gelegt, die an die Briefform erinnern. Südeuropäer wiederum rufen lieber an, als dass sie eine E-mail schreiben. Diese Umstände erfordern, dass sich die Teammitglieder mit den neuen Techniken auseinandersetzen, selbstverantwortlich arbeiten und sprachlich kompetent agieren müssen, um ihre wirkliche Leistungsfähigkeit zum Tragen bringen zu können (Wimmer, 2006, S. 189). Wesentliche Punkte dabei sind das gegenseitige Kennen lernen, die Nutzung gemeinsamer Reflexionsräume, die Möglichkeit, wechselseitig Feedback geben zu können, ein „Wir-Gefühl“ zu entwickeln, sowie Rollen, Ziele und Erwartungshaltungen zu klären (Remdisch & Utsch, 2006, S. 39). Darüber hinaus sollte sowohl auf das Verständnis der eigenen sowie auf das der anderen Kulturen fokussiert werden. Wenn wir von „anderen Kulturen“ sprechen, so ist nicht eindeutig bestimmbar, um welche Kultur es sich handelt: ist es die Kultur des einzelnen, der Organisation, des Teams oder des Landes, die hier wirkt? Oder alle gemeinsam?

Kultur und Beobachtung

Kultur wird vor allem dann bewusst, wenn man mit anderen Verhaltensweisen konfrontiert wird, diese beobachtet und somit Unterschiede sichtbar gemacht werden. Erst durch den Kontakt mit dem „Fremden“ werden die eigenen Selbstverständlichkeiten sichtbar. Die Fremdbeobachtung lenkt gleichzeitig die Selbstbeobachtung in bestimmte

Bahnen und durch Verletzung von als evident betrachteten Regeln werden die oft selbst nicht bewussten Regeln der eigenen Kultur erkannt (Baecker, 2003, S. 12).

Systemisch-konstruktivistisch betrachtet wollen wir hier die Begriffe Beobachtung erster und zweiter Ordnung ins Spiel bringen. Auf der Ebene der Beobachtung erster Ordnung werden Operationen unterschieden, die für selbstverständlich gehalten werden (wie z. B. Handlungen, Kommunikationen, Gefühle, Glaubensvorstellungen, etc.). Wenn es allerdings darum geht, sich selbst (oder andere) dabei zu beobachten, wie man solche Operationen beurteilt, bewegt man sich auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung (Baecker, 2006, S. 7).

Ein Beispiel dazu: Zwei Teammitglieder erkennen, dass sie wiederholt Schwierigkeiten bei der Bearbeitung einer bestimmten Aufgabe haben, die sie in der Zusammenarbeit mit anderen Teammitgliedern nicht bemerken. Beide unterhalten sich darüber und kommen somit zur Übereinkunft, dass „da etwas zwischen uns beiden nicht rund läuft“. Dies motiviert beide dazu sich über ihre Wahrnehmungen zu unterhalten. Dieser Wechsel auf die Beobachtungsebene zweiter Ordnung hilft ihnen zum Schluss zu kommen, dass ihre Erwartungshaltungen, Normen, Werte, etc. unterschiedlich sind. Somit dürfte der Umweg über die Beobachtung einen besseren und nachhaltigeren Rahmen zur Verfügung stellen, als die „objektive“ Aufklärung darüber, wie der oder die andere „tickt“, wie sie so oft in diversen Persönlichkeits- oder Kulturmodellen verwendet wird.

Kultur wird somit „eine besondere Art von Beobachtung mit Blick für Vergleichsmöglichkeiten“ (Luhmann, 1997, S. 957) und ermöglicht es, innere Landkarten (bzw. mentale Modelle) zu erkennen und zu benennen, kurzum: in Kommunikation zu bringen. Dabei werden kritische Selbstreflexion (im „Hier und Jetzt“) angeregt, auf vergangene Erlebnisse zurück geblickt (im „Dort und Dann“) oder auch Themen erkannt, für die in Zukunft Lösungen erforderlich sein werden (Luhmann, 1997, S. 958). Es werden sowohl bezüglich der eigenen als auch bezüglich anderer Kulturen Lernprozesse ausgelöst, die eigene Kultur wird zunehmend wie eine „fremde“ beobachtet (Baecker, 2003, S. 36; Baecker, 2006, S. 13).

Jeder Vergleich liefert neben den augenscheinlichen Unterschieden einen Vorrat an Gemeinsamkeiten, die im Beobachtungsprozess mit Bedeutung versehen werden und somit eine Art Ordnung herzustellen helfen (Luhmann, 1997, S. 957 f). Solche wahrgenommenen Gemeinsamkeiten stellen gleichfalls Korridore zur Anschlussfähigkeit dar, die Interaktionen und Kooperationen ermöglichen. Vor allem für interkulturell besetzte virtuelle Teams liegt neben der bereits diskutierten Anforderung zur Selbständigkeit auch hoher Bedarf an möglichst reibungsloser Kooperation vor. Kultur kommt in Organisationen erst dann wirklich zum Tragen, wenn Irritationen und Störungen aufgrund kulturell begründeter Unterschiede erkannt werden. Hier gilt es solche Störungen zu nützen und nicht zu ignorieren (Clement & Clement, 1999, S. 161).

In den Ansätzen der Gruppendynamik geht es im wesentlichen darum, Unterschiede und Gemeinsamkeiten in einer Gruppe sichtbar und besprechbar zu machen, um dann in einen produktiven Verhandlungsprozess in der Gruppe zu kommen: wie viel Unterschiedlichkeit ist möglich und wie viel Gemeinsamkeit ist nötig um eine gestellte Aufgabe zu lösen? Dieser Frage begegnen wir in gemischt kulturellen Teams sogar noch stärker. Somit scheint die Balancierung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten hier eine der zentralen Aufgabenstellungen zu sein.

Im Kontext der Beratung eines Teams geht es darum sich zu fragen, wie es die Teammitglieder schaffen, von der Beobachtung erster Ordnung auf die Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung zu wechseln. Es müssen Möglichkeiten zur Reflexion über die Art und Weise der gemeinsamen Zusammenarbeit gefunden werden. Zusätzlich sollten unserer Meinung nach sowohl die offensichtlichen Unterschiede, als auch die oft implizit bekannten Gemeinsamkeiten betrachtet werden.

Interkulturelle Kompetenzen

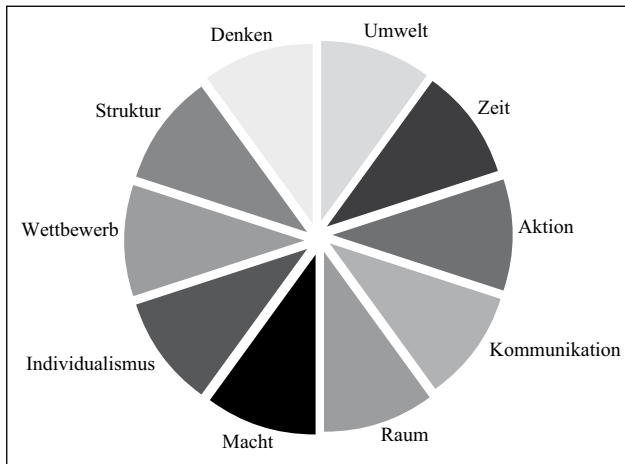
In der Arbeit im interkulturellen Kontext wird insbesondere die Behandlung der „Gemeinsamkeit der Unterschiede“ (Bennett, 2007, S. 4) betont. Es werden spezielle Kompetenzen zu entwickeln sein, um in mehrkulturellen Situationen effektiv zu kommunizieren und sich auf unterschiedliche kulturelle Kontexte angemessen einstellen zu können. Dazu ist es erforderlich, Denkweisen („Mindset“), Fähigkeiten („Skillset“) und Sensibilität („Sensitivity“) in interkulturellen Belangen zu entwickeln (Bennett, 2004, S. 147 ff). Unter Denkweisen („Mindset“) wird das Etablieren von positiven Einstellungen bezüglich kultureller Differenzen verstanden, was einen respektvollen Umgang mit Diversität ermöglicht. Interkulturelle Fähigkeiten („Skillset“) betreffen zum Beispiel

- die kompetente Verwendung von Sprache im jeweiligen Kontext (z. B. grüßen, verabschieden, streiten, verhandeln, kritisieren, etc.),
- nonverbales Verhalten (wie Unterschiede in Lautstärke, Körpersprache, Gestikulation, Augenkontakt, Berührungen, Distanz während des Sprechaktes),
- den Kommunikationsstil,
- die Art wie kognitive Prozesse bearbeitet werden (wie z.B. Führungsverhalten wahrgenommen und beurteilt wird),
- den Umgang mit Werten (z.B. Umgang mit Zeit, Aktivität-Passivität, Soziale Rollen, Umgang mit Ambiguitäten, etc. zu finden u. a. bei Hofstede 1980, 1997).

Die Interkulturelle Sensibilität („Sensitivity“) betrifft die Fähigkeit, kulturelle Unterschiede zu erleben, wahrzunehmen und zu empfinden (Bennett, 2007, S. 8 f).

Erklärungsmodelle

Die Grundlagen für Unterscheidungen auf kulturellen Dimensionen sind von verschiedenen Autoren geschaffen worden (Hall, 1981; Hofstede, 1980, 1997; Trompenaars & Hampden-Turner, 2005; Schein, 2003). Sie gehen davon aus, dass es voneinander unabhängige Dimensionen auf der Ebene von Grundannahmen gibt („basic assumptions“) mit deren Hilfe Kulturen beschrieben werden können. Als ein praktikables Modell bietet sich ein Instrument (der Cultural Orientations Indicator®/COI, entwickelt von Training Management Corporation, www.culturalnavigator.com) an, das Hofstede's fünf Kulturdimensionen (1980, 1997) mit jenen sieben von Trompenaars & Hampden-Turner (2005) in zehn Kultur unterscheidende Dimensionen zusammenfasst (siehe Abb. 2).

Abbildung 2: Dimensionen kultureller Unterschiede nach dem COI®

Die Dimensionen beschreiben folgende Grundannahmen (“basic assumptions”)

1. Umwelt (“Environment”): Wie Individuen Personen, Gegenstände und Belange, die in ihrem Einflussbereich liegen betrachten und eine Beziehung zu ihnen herstellen.
2. Zeit (“Time”): Wie Individuen Zeit und deren Nutzung wahrnehmen.
3. Aktion (“Action”): Wie Individuen Aktionen und Interaktionen in Begriffe fassen.
4. Kommunikation (“Communication”): Wie sich Individuen ausdrücken.
5. Raum (“Space”): Wie Individuen ihren physischen und psychischen Bereich abgrenzen.
6. Macht (“Power”): Wie Individuen Machtverhältnisse betrachten.
7. Individualismus (“Individualism”): Wie Individuen ihre Identität definieren.
8. Wettbewerb (“Competitiveness”): Wie Individuen motiviert sind.
9. Struktur (“Structure”): Wie Individuen mit Veränderungen, Risiken, Vieldeutigkeiten und Ungewissheiten umgehen.
10. Denken (“Thinking”): Wie Individuen begrifflich denken.

Solche Kategorisierungen adressieren unserer Meinung nach explizit nicht die Ebene der „Do’s und Don’ts“, sondern beziehen sich auf zusammengefasste Werte und Normen. Es wird versucht auf Grundlage statistischer Daten Verhalten zu beschreiben und Komplexität zu reduzieren. Allerdings sind diese Beschreibungen immer retrospektiv und können zukünftiges Verhalten nicht vorhersagen (Müller, 2003, S. 82). Es entsteht die Gefahr, dass durch die Tendenz zu Generalisierungen und Vereinfachungen viel mehr die Bildung von Stereotypen gefördert wird, als dass interkulturelles Verständnis begünstigt wird (nach dem Motto „Die Japaner sind üblicherweise ...“). Liegt eine ausreichend gute Datenbasis im Rahmen einer „cross-cultural research“ vor, wie es z.B. bei Hofstede (1980, 1997) sowie Trompenaars & Hampden-Turner (2005) zu sein scheint, wird es ermöglicht, mit diesen Daten auf vorherrschende Tendenzen bzw. Präferenzen innerhalb einer bestimmten Gruppe hinzuweisen. Die dabei gemachten Zuschreibungen können als Hypothesen auf individueller Ebene verwendet werden, die einer Überprüfung („Ist sie so wie die meis-

ten Deutschen oder anders?“) unterzogen werden und die eigenen persönlichen mentalen Modelle hinterfragt, geschärft oder korrigiert werden können (Bennett, 2007, S. 4). Die Teilnehmer werden in die Lage versetzt Verhaltensweisen und Werthaltungen zu beschreiben und an die verschiedenen Dimensionen zurück zu binden. Häufig kommen Kulturunterschiede genau an den Stellen zum Tragen, an denen überhaupt nicht mit Unterschieden gerechnet wird. In unserem Ansatz versuchen wir, über die kognitive Erschließung der oben beschriebenen Dimensionen den Blick für mögliche Kulturunterschiede zu öffnen.

Konsequenzen für die Beratung

Wenn man eine interkulturelle Teamentwicklung durchführt, bietet es sich an mit dieser Paradoxie zu arbeiten: einerseits bewusst Generalisierungen verwenden und somit ein Rahmenwerk für Hypothesenbildung zur Verfügung stellen, und andererseits die Individualisierung fördern, bei der die eigene Kultur nicht aufgegeben oder zurückgedrängt werden muss (Schenk, 2006, S.57).

Gegenseitiges Verstehen ist zwar eine gute Fundierung für das Gelingen von Interaktionen, reicht aber im interkulturellen Kontakt bei weitem nicht aus: es bedarf einer besonderen Entwicklung, bei der Kulturen verwoben, verbunden, bzw. verflochten werden. Neben der jeweiligen eigenen Kultur entsteht speziell in der Interaktion eine neue, gemeinsam entwickelte Kultur (Welsch, 1999, S. 133), die bei den Akteuren dann auch durchaus als „dominante“ Kultur erlebt wird. Im Rahmen der interkulturellen Teamentwicklung stellt sich die Frage, wie eine solche zusätzliche passende Teamkultur geschaffen werden kann, die neben den jeweiligen Einzelkulturen („Individualkulturen“) akzeptiert wird und mit der produktiv gearbeitet werden kann.

Wir glauben, dass eine Kombination systemisch-konstruktivistischer Sichtweisen (Baecker, 2003, 2006; Luhmann, 1997) mit Aspekten interkultureller Kompetenzentwicklung (Bennett, 2004, 2007) und dem undogmatischen Umgang mit Erklärungsmodellen (Hofstede, 1980, 1997; Trompenaars & Hampden-Turner, 2005) eine gute Grundlage für Interventionen im Rahmen der Beratung im interkulturellen Kontext bieten.

Zusammengefasst leiten uns bei unserer Arbeit folgende Kernfragen:

- Wie können Teammitglieder dazu angeregt werden, sich bei den eigenen, als selbstverständlich betrachteten Handlungen mit der interkulturellen Brille zu beobachten?
- Wie können sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten gleichzeitig bearbeitet werden?
- Wie verwenden wir im Rahmen interkultureller Beobachtungen bewusst Generalisierungen und fördern gleichzeitig die individuelle Überprüfung der dabei entstandenen Hypothesen?
- Wie kann eine gemeinsam vereinbarte neue Teamkultur geschaffen werden, die sowohl Individualkultur als auch andere (wie z.B. Unternehmenskultur) neben sich akzeptabel erscheinen lässt?

Diese Kernfragen finden in unseren Interventionen Eingang, die wir im nächsten Kapitel an Hand eines Beispiels vorstellen wollen.

Der Praxisfall

Ausgangslage

In unserem Fall handelt es sich um ein international tätiges Unternehmen der IT-Branche, das in Österreich seinen Stammsitz hat und von Wien aus Niederlassungen in sechs südosteuropäischen Ländern (Slowenien, Bosnien-Herzegowina, Serbien-Montenegro, Kroatien, Bulgarien und Zypern) koordiniert. Die Finanz- und Human Resource (HR)-Funktionen werden von Managern in diesen Ländern vor Ort bearbeitet. Sie berichten direkt an einen „Director“ in Estland und haben eine weitere Berichtslinie („dotted line“) zu einem österreichischen HR-Manager. Zusätzlich gibt es auch noch Ansprechpartner in Irland und Kontakte zum einem „Shared Service Center“ in Indien.

Die vielfältigen internationalen Kontakte werden von einigen Managern sehr gut, von anderen wieder mit einigen Schwierigkeiten bewältigt. In dieser Situation wurden wir vom österreichischen HR-Manager angefragt, einen Workshop durchzuführen (der Workshop wurde im Auftrag von und in Kooperation mit Train Consulting, Wien durchgeführt). Laut unserem Auftraggeber, dem österreichischen HR-Manager, litt die Zusammenarbeit des Teams unter vielen Missverständnissen, die oftmals aufgrund kommunikativer und kultureller Hindernisse gegeben waren. Die vereinbarten Ziele waren, die Kooperation innerhalb des im internationalen Feld handelnden virtuellen Teams zu stärken und weiterzuentwickeln, die TeilnehmerInnen in Bezug auf Fragen der interkulturellen Zusammenarbeit zu sensibilisieren, und somit einen zusätzlichen Erklärungshintergrund für Verhalten zu schaffen. Als unser Klienten-System definierten wir für diesen Auftrag jene Teammitglieder die besonders intensiv zusammen arbeiteten, nämlich die Repräsentanten der sechs südosteuropäischen Länder, deren direkten estnischen Vorgesetzten und den österreichischen HR-Manager mit seiner Assistentin.

Einige wichtige Unterschiede, auch auf kultureller Ebene, wurden im Beratersystem gespiegelt: eine deutsche Beraterin und ein österreichischer Berater und auch die durchaus verschiedenen Arbeitsfelder (Ute Clement arbeitet hauptsächlich im Bereich interkulturelles Training, Coaching und Beratung, die Schwerpunkte von Gerhard Krejci sind Führungskräfte trainings und Teamentwicklungen) konnten bei Design und Durchführung berücksichtigt werden: eine von uns fokussierte sich stärker auf Beobachtungen auf interkultureller Ebene, einer konzentrierte sich verstärkt auf die teamdynamischen Aspekte in der Zusammenarbeit. Die Gemeinsamkeiten im Beratersystem lagen darin, dass beide vor ihrer Selbständigkeit in internationalen Konzernen tätig waren, die gleiche systemische Beratungsausbildung hatten, Erfahrung in gruppendynamischen Trainings mitbrachten und im internationalen Kontext arbeiten.

Vorbereitung zum Workshop

Wir glauben, dass die Anwendung verschiedener interkultureller Erklärungsmodelle in der Beratungs- und Trainingspraxis hilfreich ist. Gleichzeitig finden wir, dass man den Einsatz solcher Modelle nicht zu dogmatisch verwenden sollte. Vielmehr sollte

die Individualität und Subjektivität der Akteure mehr in den Mittelpunkt gestellt werden (Schenk, 2006, S. 57). Wir entschieden uns, das bereits oben vorgestellte Instrument COI® zu verwenden. Zur Vorbereitung bearbeiteten die TeilnehmerInnen ein Online-Assessment, bei dem 108 Fragen zu beantworten waren (die daraus resultierende Auswertung stand den TeilnehmerInnen mit verschiedensten anderen Funktionalitäten 12 Monate lang zur Verfügung.). Nach der Auswertung der interkulturellen Präferenzen der einzelnen Teammitglieder, wollten wir Gelegenheit zur Reflexion der eigenen Kultur geben. Wir hatten dadurch die Möglichkeit, uns einerseits auf die individuellen Fragestellungen vorzubereiten und für die gesamte Gruppe ein Gruppenprofil zu erstellen, mit dem im Workshop gearbeitet wurde.

Durchführung Workshop

Im Rahmen eines zweitägigen Workshops behandelten wir zunächst die Frage, was wir unter Kultur verstehen und welche verschiedenen Dimensionen von kulturspezifischen Grundannahmen empirisch beschrieben werden. Zunächst erklärten wir nochmals die einzelnen Unterscheidungen und deren Ausprägungen. Anschließend arbeiteten wir auf drei verschiedenen Ebenen: individuell, interpersonell und auf Teamebene.

Individuelle Ebene (Person gegenüber eigener Landeskultur)

Mit der Arbeit auf individueller Ebene wollten wir die Teammitglieder dazu anregen, ihre selbstverständlichen Handlungen mit der „interkulturellen Brille“ zu reflektieren. Der COI© lieferte dafür eine Vergleichsmöglichkeit, die unterschiedlichen individuellen Präferenzen gegenüber den „typischen“ Orientierungen eines auszuwählenden Landes vorzunehmen. In diesem Fall konnten die TeilnehmerInnen ihre Individualkultur mit jener ihres Herkunftslandes vergleichen und somit auch eine Art „persönliche Bestandsaufnahme“ vornehmen.

Die nächste Tabelle 1 zeigt eine Gegenüberstellung der Dimension „Kommunikation“. Das Beispiel beinhaltet in der linken Spalte das Ergebnis einer Teilnehmerin, die eine eher „informale“ Präferenz in Kommunikationsbeziehungen aufweist und (in der rechten Spalte) den Vergleich mit ihrem eigenen Land, das sowohl „formale als auch informale“ Kommunikationspräferenzen zeigt (um das Copyright und die Anonymität der Teammitglieder zu wahren haben wir personenbezogene bzw. vertrauliche Informationen umschrieben.)

Die Auseinandersetzung war geprägt von der Faszination der vielfältigen Kulturunterschiede, an die man auch in langjähriger Zusammenarbeit eventuell nicht gedacht hatte. Personen waren nun jedoch in der Lage bemerkte Unterschiede auf der Verhaltensebene anhand eines Konzeptes einzuordnen und zu reflektieren. Dabei ergab sich das Bedürfnis einige Fragen zu klären, die im nächsten Schritt bearbeitet wurden.

Interpersonelle Ebene (Interaktion in Dyade)

Beobachtete Unterschiede und Gemeinsamkeiten müssen kommunikativ bearbeitet werden. Wir fokussierten im zweiten Schritt genau auf diesen Umstand und verwendeten

Tabelle 1: Gegenüberstellung einer individuellen Kulturpräferenz und jener eines Landes

Informal	Formal/Informal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ As an informal communicator ▪ You want to feel comfortable and relaxed in business situations. ▪ You consider credibility and sincerity to be tied to a friendly and casual style. ▪ You tend to value the free and uncensored flow of opinions and thoughts. ▪ You emphasize flexibility, spontaneity and an appearance of basic equality in a business relationship. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Your preference sharply contrasts with the dominant pattern in <i>Country X</i>: ▪ <i>People from Country X</i> often display a formal orientation to communication in both their oral and written language. ▪ <i>People from Country X</i> tend to consistently select the appropriate form depending on the relative status of the person with whom they are speaking.
<p>Potential Conflict</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Your preference may make some people very uncomfortable. You may: ▪ Be perceived as rude, unpolished and disrespectful. ▪ Overstep relationship boundaries (e.g., speak to someone as if he/she were a close friend rather than a business acquaintance). 	
<p>Resolution</p> <p>It is critical that you bridge this gap and adopt a style that is more considerate of the needs of formal communicators:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Understand the usefulness and significance of formal behaviour in business situations. <p>Familiarize yourself with the rules of etiquette and protocol, particularly those of your counterpart(s).</p>	

Quelle: www.culturalnavigator.com

bewusst Generalisierungen, um gleichzeitig die individuelle Überprüfung der dabei entstandenen Hypothesen zu fördern. Als Instrument wählten wir Feedback im Gespräch unter vier Augen (Dyaden, d.h. jede Teilnehmerin sucht sich für einen bestimmten Zeitrahmen eine Gesprächspartnerin und wechselte dann zu einer anderen Gesprächspartnerin). Feedback ist in kulturell gemischten Gruppen insofern schwierig, als es verschiedene Umgangsformen damit gibt und darüber hinaus häufig das Bewusstsein für kulturell unterschiedliche Arbeitsweise fehlt. Wir lenkten daher die Aufmerksamkeit der TeilnehmerInnen auch auf diesen Aspekt.

Wir benutzten ein Handout (Abbildung 3), bei dem die unterschiedlichen Präferenzen angeführt und die offensichtlichen Unterschiede besonders hervorgehoben wurden (wir verwendeten dafür den englischen Ausdruck „Gap“):

Als sich die TeilnehmerInnen mit ihrem eigenen Profil im Vergleich mit jenem von einer Lernpartnerin beschäftigten, wurden einerseits ein Abgleich Selbstbild – Fremdbild, auf Basis bestimmter kultureller Dimensionen vorgenommen, andererseits im Rahmen eines persönlichen Gespräches mögliche Verbesserungspotenziale in der Zusammenarbeit besprochen. „Welche Gemeinsamkeiten und welche offensichtlichen Unterschiede sind erkennbar und wie erleben wir diese in der täglichen Kooperation?“ An diesem Punkt greifen die Kulturdimensionen als theoretischer Hintergrund: aufgrund des Vergleichs der einzelnen Präferenzen wird es möglich, Differenzen besonders fokussiert zu behandeln und es wird eine „Sprache“ zur Verfügung gestellt, die interkulturelles Feedback ermöglicht. Wir arbeiteten gleichzeitig auf zwei Ebenen: erstens auf jener des Vergleiches zwischen zwei Ländern (z. B. der „typische Österreicher gegenüber der

Abbildung 3: Ausschnitt einer „Gap-Analyse“

	Your Preference	Partner's Preference	Gap	Implications for collaboration
Communication				
Direct	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Indirect	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

typischen Serbin“) und zweitens auf der Ebene der Individualkultur (d. h. „mir ist dies und jenes wichtig, wie ist das für Dich?“).

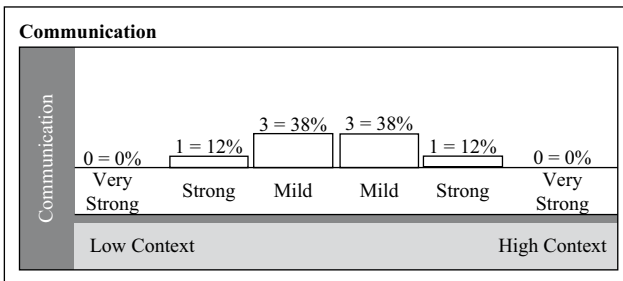
Die Bearbeitung dieser zwei Ebenen deckt sich mit Ergebnissen aus der Empirie. Brodbeck (2006) bezieht sich auf die Ergebnisse einer internationalen Studie (GLOBE-Projekt) und schlägt beispielsweise bei Organisationsentwicklung (was auch in gewissem Maße in einer Teamentwicklung geschieht) eine Doppelstrategie vor: a) besonders auffällige Differenzen kultureller Praktiken und Werte zwischen Ländern und Kulturkreisen bearbeiten und b) nicht nur die Unterschiede explizit zu thematisieren, sondern auch Gemeinsamkeiten hervorzuheben. Damit „kann eine gemeinsame Wertebasis quasi schrittweise ‚erarbeitet‘ werden“ (ebd. S. 30), die eine gemeinsame Teamkultur etabliert.

Teamebene (Die Kultur des Teams)

Wir bereiteten auf Basis eines aggregierten Reports (Abbildung 4) ein Teamprofil vor und stellten dem Team die Frage: „Wenn Sie externe Berater wären, was würden Sie über dieses Team sagen und was würden Sie diesem Team raten?“.

Mit diesem letzten Interventionsschritt wollten wir die gemeinsame (implizite!) Teamkultur zum Thema machen: Es wurde dabei herausgearbeitet, was der jeweiligen Persönlichkeit zugeschrieben wird und was davon aus der Teamkultur, der Organisati-

Abbildung 4: Beispiel eines aggregierten Teamreports der Dimension „Kommunikation“



Quelle: „Cultural Orientation Inventory“ © www.culturalnavigator.com.

onskultur, der nationalen Kultur resultiert. Reaktionen erfolgen im Sinne von „Ach so läuft das bei uns ab!“ Man könnte die Teamkultur als gemeinsame Schnittmenge aus Individualkultur, Organisationskultur und Nationalkultur betrachten. Dies könnte dem entsprechen, was Welsch (1999) als „Transkultur“ bezeichnet.

Follow-Up

Einige Monate später veranstalteten wir ein eintägiges Follow-Up, um offene Fragen zu klären und im Alltag entstandene Schwierigkeiten zu bearbeiten. Wir fanden ein vollkommen neues Team vor uns: Differenzen, so wurde uns berichtet, konnten rasch geklärt werden. Entweder man erkannte ein typisches Organisationsproblem oder man stellte verwundert fest, wie nun kommunikative Differenzen unerschrocken besprochen werden konnten. Die Stimmung im Team war merkbar entspannter und gelöster als zu Beginn des ersten Workshops. Auch bei einem (eher zufälligen) Treffen mit den Auftraggebern zwei Jahre später wurde uns mitgeteilt, dass das Team sehr gut zusammenarbeitet. Seitdem trifft sich das (virtuelle) Team regelmäßig und reflektiert gemeinsam die Zusammenarbeit.

Zusammenfassung und Ausblick

Wir fassen die für Organisationen und BeraterInnen unserer Meinung nach interessanten und wichtigen Schlussfolgerungen wie folgt zusammen:

- Hat man sich für die Zusammensetzung interkulturell besetzter Teams entschieden, muss man Sorge dafür tragen, dass mit Hilfe von interkulturellen Teamentwicklungsmaßnahmen die Anschlussfähigkeit an die unterschiedlichen Kulturebenen gewährleistet bleibt. Dazu müssen allerdings Zeit- und Geldressourcen zur Verfügung gestellt werden.
- In Teambildungs-Prozessen international zusammen gesetzter Teams sollte unbedingt mit der „kulturellen Brille“ als eine zusätzliche Differenz gearbeitet werden, allerdings nicht als einziges Unterscheidungsmerkmal. Beispielsweise ist es hilfreich auch auf die Dynamik im Team zu fokussieren.
- Hilfsmittel, welche das interkulturelle Verständnis bearbeiten helfen, sind eine gute Ausgangsposition, um sich „gefährlos“ über kulturelle Gemeinsamkeiten aber auch über Unterschiede unterhalten zu können. Der Einsatz solcher Modelle, die unter Umständen Generalisierungen fördern, kann bewusst dazu verwendet werden, kulturelle Stereotypen zu bearbeiten. Somit wird einerseits Komplexität reduziert und andererseits Komplexität wieder sichtbar gemacht.
- Wir glauben, dass es speziell für virtuelle Teams besonders notwendig ist, sich regelmäßig persönlich, d.h. „face-to-face“ zu treffen, um ein „Wir-Gefühl“ und somit eine bestimmte Teamkultur weiterentwickeln zu können. Dies ist Basis für den Aufbau gegenseitigen Vertrauens und Verständnisses. Diese Veranstaltungen sollten vorgeplant sein, um zu ermöglichen, dass Konflikte die unterjährig auftreten dort adressiert werden können.

- Interkulturelle Unterschiede auf der Seite des Beratersystems sollten im Beratungsprozess genutzt werden.
- Die im T-Gruppen-Modell erarbeiteten Kompetenzen wie zum Beispiel Umgang mit unstrukturierten Situationen, der Blick auf Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten, die Fähigkeit, mit eigenen Fehlern und eigenem Nicht-Wissen umgehen zu können, wie auch der reflexive Umgang mit der eigenen Kultur sind hilfreiche Erweiterungen im Interventionsrepertoire von Trainern und Beratern, die im interkulturellen Kontext arbeiten.

Literatur

- Baecker, D. (2003). *Wozu Kultur?*, 3. Auflage. Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Baecker, D. (2006). Die Form der Kultur. In Grant C.B. (2006), *Risse im System* Nr. 2, Berlin. Stadtlichter Presse, Artikel recherchiert am 19.8.2007 um 10:00; auf <http://homepage.mac.com/baecker/formkultur.pdf>,
- Bennett, M.J. (2001a). Developing Intercultural Competence for Global Managers. In: Reineke, R.-D. & Fussinger, C. (Hrsg.), *Interkulturelles Management* (205–226). Wiesbaden: Gabler.
- Bennett, M.J. (2001b). An intercultural Mindset and Skillset for Global Leadership, from *Conference Proceedings of Leadership Without Borders: Developing Global Leaders*. University of Maryland, University College: National leadership Institute and the Center for Creative Leadership.
- Bennett, J.M. & Bennett, M.J. (2004). Developing Intercultural Sensitivity. In Landis, D. & Bennett, J.M. & Bennet M.J. (Hrsg.), *Handbook of Intercultural Training*, 3rd. edition, (147–165). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bennett, M.J. (2007). Intercultural Competence for Global Leadership, Manuskript, das auf Bennett 2001a und 2001b beruht.
- Brodbeck, F. C. (2006). Navigationshilfe für internationales Change Management, Erkenntnisse aus dem GLOBE Projekt. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 3, 16–31.
- Clement Ute & Clement Ulrich. (1999). Interkulturelles Coaching. In Götz, Klaus (Hrsg.), *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training* (157-168). München/Mering: Rainer Hampp Verlag, Fröhlich, C. (2006). Führen von virtuellen Teams. Erfahrungen, Grundsätze und Instrumente, *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, Heft 3, 44–49.
- Hall, E.T. (1981). *Beyond Culture*. New York: Doubleday. Hofstede G. (1980). *Culture's consequences International differences in work-related values*, Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1997). *Lokales Denken, globales Handeln, Kulturen, Zusammenarbeit und Management*. München: dtv.
- Kölblinger, J. (2004). Gruppendynamik in virtuellen Teams. Wiesbaden: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 2, 185–203.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Band 2. Frankfurt am Main: Suhrkamp taschenbuch wissenschaft Nr. 1360.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Müller, C.V. (2003). „Nix multikulti – Business!“. In Lobnig, H., Schwendenwein, J. & Zvacek, L. (Hrsg.), *Beratung in der Veränderung. Grundlagen, Konzepte, Beispiele* (80–90). Wiesbaden: Gabler.
- Remdisch, S. & Utsch, A. (2006). Führen auf Distanz – Neue Herausforderungen für Organisation und Management, *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 3, 32–43.
- Röcher, F. (2006). Supervision in interkulturell zusammengesetzten Gruppen. Wiesbaden: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 1, März 2006, 61–66.

- Schein, E. (2003). *Organisationskultur*. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Schenk, E. (2006). Aus der Praxis: Interkulturelle Kompetenz in der betrieblichen Weiterbildung, Wiesbaden: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 1, 51–59.
- Titscher, S. & Stamm, M. (2006). *Erfolgreiche Teams. Teams richtig einsetzen, fördern und führen*. Wien: Linde International
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2005). *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 2nd Edition. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wimmer, R. (2006). Der Stellenwert des Teams in der Dynamik von Organisationen. In Edding, C. & Kraus, W. (Hrsg.), *Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung* (169–191). Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Welsch, W. (1999). Auf dem Weg zu transkulturellen Gesellschaften. In: Seubold, G. (Hrsg.), *Die Zukunft des Menschen. Philosophische Ausblicke* (119–144). Bonn: Bouvier.

Zu den Autoren:

Gerhard P. Krejci, ist Organisationsberater und Trainer mit den Schwerpunkten Team, Führung und Projektmanagement. Er arbeitet zum Großteil in CEE/SEE.

Ute Clement ist Organisationsberaterin und Coach mit den Schwerpunkten Begleitung Internationaler Change Projekte, interkulturelle Zusammenarbeit in Teams und Beraterqualifizierung. Sie arbeitet schwerpunktmäßig in Europa, China und Indien.

Anschriften:

Gerhard P. Krejci, Fehlingergasse 11a/1, A-1130 Wien, Österreich, Tel. +43 650 6319631, Web: www.beratung-und-training.at, E-Mail: gerhard.krejci@beratung-und-training.at
Clement Consulting, Werderstr. 47, D-69120 Heidelberg, Deutschland, Tel.: 0049-6221-162201, E-Mail: Clement@uteclement.de, Web: www.uteclement.de