Interkulturelles Projektmanagement*

Ulrich Zeutschel

1 Plurikulturell zusammengesetzte Projektteams als Arbeitsform

Projektarbeit als problemlösungsorientierte, fach- und organisationsübergreifende und zeitlich begrenzte Form der Zusammenarbeit in Teams mit flacher Hierarchie und weitgehender Unabhängigkeit von den eingefahrenen Strukturen der Linienorganisation hat in den letzten Jahrzehnten in den unterschiedlichsten Produktions- und Dienstleistungsbereichen an Bedeutung gewonnen. Dies hängt zum einen mit technologischen Anforderungen wie zunehmender Vernetzung von Arbeitsabläufen und kürzeren Produktzyklen zusammen, zum anderen auch mit der Notwendigkeit, ganzheitliche Lösungen für immer komplexere Problemlagen zu entwickeln.
Parallel dazu führen Globalisierungsfolgen wie Deregulierung, internationaler Wettbewerb, multinationale Unternehmensfusionen und Arbeitsmigration immer häufiger zu plurikulturell zusammengesetzten Projektteams. Dies kann aufgrund strategischer Managemententscheidungen geschehen, z.B. um regional unterschiedliche Interessen in einem multinationalen Konzern zu berücksichtigen, um die Akzeptanz von Arbeitsergebnissen in verschiedenen Zielländern zu sichern oder um mehrere kulturspezifische Perspektiven zu einer kreativen Problemlösung zu integrieren. In anderen Fällen kommt die internationale Teamzusammensetzung „automatisch“ durch die Rekrutierung hochspezialisierter Fachkräfte zustande oder ist Abbild bereits bestehender kultureller Diversität des Personals.

2 Spezifische Herausforderungen und Chancen interkultureller Projektarbeit

Selbst kulturell homogene Teams, deren Mitglieder durch gemeinsam geteilte Sozialisationserfahrungen mit ähnlichen Erwartungen, Überzeugungen, Sichtweisen und Handlungsplänen in die Projektarbeit hineingehen, haben erfahrungsgemäß zunächst alle Hände voll zu tun, sich auf gemeinsame Standards der Aufgabenbearbeitung und des Umgangs miteinander zu einigen. In plurikulturellen Teams ist nicht nur der Konsensbereich kleiner, sondern darüber hinaus gehen auch die Vorstellungen und „mitgebrachten“ Verfahrensweisen zur Schaffung einer gemeinsamen Arbeitsbasis stärker auseinander:

- Die sprachliche Verständigung ist nicht oder nur durch eine unterschiedlich gut beherrschte Arbeitssprache gesichert,
- zentrale Werthaltungen, die als „Sekundärtugenden“ das Arbeitsleben prägen, wie beispielsweise Eigenverantwortung, Wettbewerb, Kritikbereitschaft, Harmonie in der Gruppe oder (In-)Formalität von Kontakten werden nicht konsenshaft geteilt,
- das Verständnis von Teamrollen, zum Beispiel hinsichtlich Führungsverhalten, Eigeninitiative, Bring- und Holschuld von Informationen fällt zum Teil gegenläufig aus,
- unterschiedliche Arbeitsstile, die sich etwa in Problemlösestrategien, im Umgang mit Zeit oder im Besprechungsmanagement zeigen, müssen erst erkannt und dann aufeinander abgestimmt werden,
- zur Beauftragung und Verankerung des Projekts in den beteiligten Institutionen herrschen unklare oder widersprüchliche Vorstellungen.

---

* Beitrag zu A. Thomas, E.-A. Kinast & S. Schroll-Machl (Hg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, S. 307-323. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2005

Andererseits bietet Projektarbeit speziell für die interkulturelle Zusammenarbeit eine Reihe von Chancen:

- Ein klar umrissener Auftrag kann als gemeinsamer Handlungsfokus dienen,
- die üblicherweise flache Hierarchie im Projektteam ermöglicht ein freies Spiel der Kräfte,
- wertvolle fachliche Beiträge hoch kompetenter ExpertInnen, die nicht der dominanten Kulturgruppe angehören, können die vorgefertigte Abwertung der betreffenden Kultur in Frage stellen,
- eine gewisse Unabhängigkeit von den (auch kulturspezifisch determinierten) Regeln und Standards der Linienorganisation bietet Gestaltungsfreiraum für neue Kommunikations- und Kooperationsformen,
- die zeitliche Begrenzung der Projektarbeit erleichtert und ermutigt „Probehandeln".

Aus einer qualitativen Befragung von ExpertInnen, die internationale Projektteams leiteten, koordinierten oder als Coaches berieten, wurden die folgenden förderlichen Bedingungen und Interventionen effektiver Zusammenarbeit in plurikulturellen Teams deutlich (Zeutschel 1999), die hier nach Oberthemen gegliedert sind:

(1) Grundlagen und Rahmenbedingungen

- ✓ Positives Image des Partnerlandes in der Gesellschaft insgesamt, vorwiegend vermittelt über die Medienberichterstattung
- ✓ Verankerung des Ideals internationaler Kooperation in der Firmenpolitik und im Selbstverständnis des Unternehmens
- ✓ Perspektive der Teamzusammenarbeit über die eigentliche Projektphase hinaus.

(2) Außenkontakte

- ✓ Anerkennung des Teams durch das höhere Management, beispielsweise symbolisiert durch Teilnahme an Kickoff-Workshops
- ✓ Aufrechterhaltung des Kontaktes zu Teammitgliedern im Ausland durch das betreffende Mutterhaus
- ✓ Interesse und positive Rückmeldung des gastgebenden Unternehmensumfeldes.

(3) Teamorganisation

- ✓ Sorgfältige und frühzeitige Klärung der Aufgabenstellung und Zielsetzungen
- ✓ Breiter Raum für persönliches Kennen lernen und informelle Kontakte von Beginn an
- ✓ Verfügbarkeit eines Mediators mit Hintergrundwissen über die beteiligten Kulturen
- ✓ Ausgewogene Macht- und Einflussverhältnisse zwischen den Untergruppen im Team
- ✓ Abwechselnde Teamleitung bzw. -moderation
- ✓ Gemeinsame Ausarbeitung konkreter Regeln für die Teamzusammenarbeit.

(4) Gruppendynamik

- ✓ Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung der fachlichen und sozialen Kompetenz
- ✓ Auseinandersetzung statt Duldung und Rückzug: Frühzeitiges Ansprechen latenter Konflikte
- ✓ Freizeitkontakte mit Einbeziehungsmöglichkeit für Familienangehörige und PartnerInnen
- ✓ Klärung und Bedeutungserweiterung zentraler Arbeitsbegriffe durch Übersetzung und Rückübersetzung

- ✓ Entdeckung, Erkundung und Wertschätzung „tieferer“ Gemeinsamkeiten, wie Werthaltungen, Lebensgewohnheiten und Biographien
- ✓ Pioniergeist
- ✓ Motivationsschub durch tiefempfundene Zufriedenheit mit dem Gruppenprozessverlauf und den Arbeitsergebnissen.

(5) Persönliche Merkmale

- ✓ Vertrautheit mit kultureller oder geographischer Vielfalt, etwa durch die Herkunftsfamilie oder den Besuch internationaler Schulen
- ✓ Bewusstheit eigener Kulturstandards und bewusste Beibehaltung grundlegender eigenkultureller Orientierungen
- ✓ Gute Zuhörfähigkeit und Empathie
- ✓ Lernbereitschaft und Neugier auf andersartige Sicht- und Verhaltensweisen.

Hinzu kommen Trainings- und Beratungsmaßnahmen, die am Schluss dieses Beitrages zusammengestellt sind.

3 Entwicklungsstufen interkultureller Kooperation in Projektgruppen

In einer neuen, plurikulturell zusammengesetzten Projektgruppe, wie in jeder ungewohnten Umgebung, ist die Neuorientierung und Abstimmung der Handlungssteuerung aller Mitglieder eine vorrangige Aufgabe. Moosmüller (1997) beschreibt diese Entwicklung als Schaffung einer Teamkultur, bei der das vorhandene „intuitive interkulturelle Wissen“ der Gruppenmitglieder mehr oder weniger umfassend expliziert wird.
Die in den Experteninterviews berichteten Beispiele effektiver interkultureller Zusammenarbeit ließen sich in Anlehnung an das Modell der Handlungskontingenz von Jones und Gerard (1967) in vier Kategorien einteilen:

(1) **Dominanz** – Das Gesamtteam übernimmt Gepflogenheiten und Standards einer der beteiligten Untergruppen, wie zum Beispiel Englisch als Arbeitssprache, Anrede mit dem Vornamen, Pünktlichkeitsnormen, die Eindeutigkeit von „Ja“- und „Nein“-Aussagen,

(2) **Koaktion** – Die einzelnen Untergruppen des Teams arbeiten parallel oder konsekutiv an separaten Teilaufgaben, die ihren jeweiligen Stärken entsprechen: In einem deutsch - U.S.-amerikanischen Entwicklungsteam beispielsweise, das unter Zeitdruck stand, erarbeitete das amerikanische Teilteam zunächst verschiedene Lösungsmöglichkeiten und testete ihre Anwendbarkeit, die deutschen Mitglieder übernahmen anschließend die Feinplanung und spezifizierten die Umsetzungsdetails.

(3) **Integration** – Eine stärker aufeinander bezogene Kooperation findet statt, wenn Elemente aus dem Repertoire der beteiligten nationalen Teilteams zu einer neuen Arbeitsform zusammengeführt werden, dabei jedoch in ihrer Herkunft identifizierbar bleiben und lediglich durch erforderliche Kompromisse in ihrer Ausprägung verändert werden. Dazu zwei Beispiele aus einem deutsch-britischen Joint Venture: (a) Arbeitsbesprechungen wurden nach deutschem Vorbild regelmäßig anberaumt, blieben jedoch auf die wichtigsten Themen beschränkt, wie es den britischen Gepflogenheiten entsprach, (b) Befassungszeitpunkte und Prioritäten von Entscheidungen und Aktionsplänen wurden nach dem kurzfristigeren „britischen Muster“ gesetzt und dann mit „deutscher analytischer Gründlichkeit“ behandelt.

(4) **Innovation** – Diese im eigentlichen Sinne kultursynergetische Teamkooperation ist charakterisiert durch eine gemeinsame Weiterentwicklung von Interaktionsformen, die eine qualitative Veränderung der kulturspezifischen Elemente nach sich zieht. Beispiele für diese Kategorie waren in den Expertenberichten nur extrem selten vertreten – etwa die Arbeitsplatzgestaltung in einem deutsch-britischen Team aus der Automobilbranche:

Die Zusammenarbeit sämtlicher Entwicklungsabteilungen in einem offenen Raum ohne Einzelbüros war zwar in beiden beteiligten Firmen als Ideal bereits bekannt, wurde während der neunmonatigen Zusammenarbeit aber besonders konsequent umgesetzt und um neue gemeinschaftsbildende Elemente ergänzt; so diente beispielsweise ein Styling-Modell als Interaktionsfokus im Zentrum der Arbeitsfläche.

Die letztgenannte Innovationsstufe wird von Casmir (1999) als „third culture“ bezeichnet und von Fontaine (1996, S. 269) als *international microculture (IMC)* beschrieben:

> Rather than select specific „our way“, „their way“, or „compromise“ strategies, this … requires a more generic strategy, in which these – or frequently, other – specific strategies are selected on the basis of which is best accommodated to the new task ecologies encountered abroad. These latter often include ways beyond those typically preferred by the participants within their cultures.

Grundannahme des im folgenden skizzierten Stufenmodells ist, dass die aus den oben erwähnten Expertenberichten gewonnenen Interaktionskategorien in zeitlicher Abfolge kombiniert werden, wenn auch nicht zwingend bis zur kultursynergetischen Innovation, sondern mit Abzweigemöglichkeiten in Entwicklungs-“Sackgassen“, die jedoch nicht gleichbedeutend mit einem Scheitern der Teamzusammenarbeit sind. Die Weiterentwicklung von einer Stufe zur nächsten wird durch spezifische Übergangsbedingungen kontrolliert, ebenso wie das unproduktive oder gar destruktive Verharren auf einer Stufe durch kritische Fehlentwicklungen bedingt ist.

Stufe 1 **Dominanz/Anpassung**
Die Durchsetzung eines kulturspezifischen Interaktionsstils zuungunsten eines oder mehrerer anderer Stile kann eine bewusst und einvernehmlich getroffene Regelung sein oder aber Ausdruck einer durch Überzahl, Status, „Heimvorteil“ oder Manipulation begründeten Entscheidungsmacht. Weiterhin kann sie zeitlich oder vom Umfang her begrenzt sein, z.B. als Proberegelung für einen bestimmten Interaktionsbereich, und sie kann einseitig oder wechselseitig zutreffen.
Produktiv: Je bewusster, eingegrenzter und wechselseitiger die Dominanz bzw. Anpassung erfolgt, desto weniger wird damit das Einflussgefälle zwischen den kulturellen Teilgruppen im Team zementiert und desto klarer können die spezifischen Stärken und Vorteile der verschiedenkulturellen Stile wahrgenommen werden – und dies ist die notwendige Voraussetzung für einen Übergang in die nächste Phase.
Destruktiv: Einseitige Dominanz kann auf der Seite der Unterlegenen entweder zu einem generalisierten „Halo“-Effekt zwecks Dissonanzreduktion führen („Die anderen sind einfach insgesamt besser, deshalb sollen sie das Sagen haben“) oder aber Reaktanz und den Wunsch nach „Demontage“ der Übermacht schüren („Wir werden beweisen, dass dieses 'importierte' Vorgehen ungeeignet ist“).

Stufe 2 **Koaktion**
Die Koaktionsphase ist denkbar als „Emanzipation“ einer Dominanz-/Anpassungsbeziehung zwischen Teilgruppen, oder auch als direkter Einstieg in die Zusammenarbeit, wenn die unterschiedlichen Vorgehensweisen oder Arbeitsstile bekannt und vorhersehbar sind. Sie ist gekennzeichnet durch eine strikte Arbeitsteilung zwischen kulturell homogenen Teilteams, die Unterbereiche der Aufgabe oder des Problems zeitlich parallel oder aufeinanderfolgend bearbeiten und dabei ihren jeweils spezifischen Stil beibehalten bzw. ihre kulturspezifische Stärke einsetzen. Diese parallele oder serielle Bearbeitung kann in Konkurrenz zueinander stehen oder aber auf gegenseitige Ergänzung ausgerichtet sein. Sie kann bewusst geplant und in ihren jeweiligen Zielsetzungen vereinbart sein oder sich als reflexhafter bzw. resignativer Rückzug in die vertraute Teilgruppe äußern. Und auch die Koaktion kann in ihrer zeitlichen Dauer oder dem Umfang der auf diese Weise zu bearbeitenden Aufgaben variieren.
Produktiv: Je bewusster, zeitlich eingegrenzter und auf gegenseitige Ergänzung orientierter die Koaktion erfolgt, desto eher ist der fortlaufende Informationsaustausch gewährleistet, und desto wahrscheinlicher kann der Nutzen der jeweiligen kulturspezifischen Vorgehens-

weise für die gemeinsame Aufgaben- oder Problemlösung erkannt werden. Erst wenn ein anderskultureller Stil positiv wertgeschätzt wird, ist das betreffende Teilteam zu einer Integration der unterschiedlichen Vorgehensweisen und damit zu einer Veränderung des eigenen Handlungsrepertoires bereit.
Destruktiv: Fortgesetzte Koaktion kann die Überzeugung verstärken, dass man „einfach nicht zueinander passt“ und sich zur aktiven Kontaktvermeidung stabilisieren. Der mangelnde Informationsaustausch lässt das gemeinsame Ziel in den Hintergrund treten und fördert negative Stereotypisierungen der anderen Teilteams sowie Konkurrenzverhalten, das die eigene Überlegenheit beweisen soll.

Stufe 3 **Integration**
Aus der Erkenntnis kulturspezifischer Stärken und ihres Nutzens für die gemeinsame Zielsetzung werden verschiedenkulturelle Elemente zu einer neuen, gemeinsam verfolgten Vorgehensweise kombiniert. Die einzelnen Elemente und die ihnen unterliegenden Kulturstandards sind dabei noch eindeutig in ihrer Herkunft erkennbar, und die Beteiligten müssen in ihrer Handlungssteuerung Kompromisse eingehen, da die kombinierten Elemente entweder für alle verbindlich sind oder direkt und wechselseitig aufeinander bezogen (kontingent) sind. Die Integration kann auf einem mehr oder weniger expliziten Verhandlungsprozess beruhen, der die zu übernehmenden Elemente nach dem Prinzip des geringsten Widerstands oder des Ausgleichs von Härten und Veränderungsanforderungen bestimmt, oder auf einer Optimierungsstrategie, welche den jeweiligen Nutzen der einzelnen Elemente für das übergeordnete Ziel als Auswahlkriterium heranzieht. Auch die Integration kann je nach Umfang der davon betroffenen Handlungsfelder variieren.
Produktiv: Die für alle verbindliche, wechselseitige Übernahme von Abläufen und Werten in der Gruppe vermittelt Sicherheit, gewährleistet allseitige Identifikation mit den Gruppennormen und stößt Lern- und Veränderungsprozesse an. Je bewusster, umfangreicher und stärker orientiert an der gemeinsamen übergeordneten Zielsetzung die Integration verfolgt wird, desto eher werden weitere Handlungsspielräume erkannt, die der gemeinsamen Zielerreichung dienen und eine Voraussetzung für den Eintritt in die vierte Phase darstellen.
Destruktiv: Wenn die Integration von außen erzwungen oder eher „mechanisch ausgehandelt“ wird, besteht die Gefahr, dass sie als „fauler Kompromiss“ betrachtet und längerfristig abgelehnt wird.

Stufe 4 **Innovation**
Wenn die Relativität des eigenkulturellen Orientierungsrahmens und Verhaltensrepertoires in der integrierten Kooperation angstfrei erfahren wird und soviel Vertrauen und Vertrautheit im Team aufgebaut ist, dass eine Weiterentwicklung möglich und gewünscht wird, können gemeinsam neuartige Handlungsweisen aufgebaut werden, die über alle beteiligten kulturspezifischen Repertoires hinausgehen und für dieses Team spezifisch sind.
Produktiv: Auf dieser höchsten Kooperationsstufe entwickelt das Team als „lernende Organisation“ ein eigenes, optimal auf die gemeinsame Aufgabenstellung zugeschnittenes Handlungsrepertoire, das die kulturspezifischen Kompetenzen und Potentiale der Teilteams aufnimmt und transzendiert.
Destruktiv: Falls sich das Projektteam in diesem Entwicklungsprozess zu stark vom Organisations- oder Unternehmensumfeld und von anderen Teams absetzt, besteht die Gefahr der *„splendid isolation“*, wodurch die Zusammenarbeit im Organisationskontext beeinträchtigt wird oder gar der Fortbestand des Teams gefährdet ist, wenn es in den Augen der Gesamtorganisation zu autonom oder unkontrollierbar zu werden droht.

4 Konstruktives Management plurikultureller Projektgruppen

Als Orientierungsraster für Hinweise und Anregungen zum Projektmanagement im interkulturellen Kontext sollen nachfolgend fünf deutlich voneinander abgrenzbare Grundaufgaben dienen, die im Laufe eines Projekts zu bewältigen sind (Mayrshofer u. Kröger 1999).

4.1 Auftrag und Ziele klären

Die Schritte der Projektdefinition im Vorfeld unterscheiden sich nicht wesentlich von den Klärungsprozessen für Projekte in monokulturellen Settings:

- Problem- und Bedarfslage eingrenzen
- Erwartungen und übergeordnete Ziele der verschiedenen Stakeholder in Erfahrung bringen und konkretisieren
- Sinngebung als Grundlage für die konkreten Projektziele herausarbeiten
- Konkrete Arbeitsziele, Erwartungen und Spezifikationen über die zu produzierenden Ergebnisse und Produkte klären – und dabei die eigenen Vorstellungen und Vorannahmen als Projektleitung hinterfragen
- Zeitrahmen und verfügbare Ressourcen klären.

Diesen „alltäglichen“ Aufgaben im Zuge der Projektdefinition kommt allerdings in interkulturellen Projekten eine besondere Bedeutung zu, weil sie Orientierung über den Auftrag im Kontext hoch komplexer Organisationsstrukturen mit unterschiedlichen Vorstellungen und Gepflogenheiten des Projektmanagements schaffen müssen. Da die beteiligten Projektträger und Kooperationspartner oft über Kontinente verteilt sind, empfiehlt es sich, einen Projektbeirat und/oder -mentoren zu benennen, die eine Anbindung des Projekts an das organisatorische Umfeld unterstützen können. Bei der Besetzung des vorläufigen Projektentwicklungsteams ist darauf zu achten, dass wesentliche kulturelle Gruppen des späteren Projektteams einbezogen werden. Dieses Entwicklungsteam sollte sich Zeit nehmen, um zu einem gemeinsamen Verständnis der zentralen Begriffe und Zielsetzungen des Projektauftrags zu kommen und dieses später an das Gesamtteam weiter vermitteln zu können.

4.2 Teamarbeit gemeinsam starten

Ein Kickoff-Meeting als Startpunkt der Zusammenarbeit im eigentlichen Projektteam hat sich bewährt, um in konzentrierter Form Orientierung über den Projektauftrag und seine Bedeutung zu schaffen, ein gemeinsames Bild der Ausgangslage und der Zielvorstellungen zu entwickeln, die Arbeitsschritte und Aufgabenverteilung im einzelnen zu planen und eine speziell auf das gemeinsame Vorhaben abgestimmte Informations- und Entscheidungsstruktur zu definieren, vor allem, wenn das Projektteam nicht an einem Ort zusammen arbeitet. Darüber hinaus ist das Kickoff-Meeting auch als Signal an das Organisationsumfeld zu verstehen und zu nutzen, beispielsweise durch die Anwesenheit von Vertretern des oberen Managements oder des Auftraggebers. Weiterhin ist das Kickoff-Meeting die erste Gelegenheit, die gemeinsame Identität als Team zu entwickeln und auszudrücken: Ein geeignetes Motto, ein Symbol oder ein markanter Teamname findet sich oft recht bald im Verlauf der Zusammenarbeit. Dies kann von einem einfachen Sprachgebrauch, wie beispielsweise der Selbstbezeichnung *compañeros* der Mitglieder eines sonst englischsprachigen Forschungsteams aus vier Kontinenten, bis hin zu ausgefeilten Installationen reichen: So fertigten die Mitglieder eines Entwicklungsteams in der Leuchtkörperindustrie eine von innen beleuchtete Acrylglaspyramide mit eingravierten Teamregeln als Dekoration für den Konferenztisch im gemeinsamen Besprechungsraum.
Neben dem Einstieg in die gemeinsame Arbeitsaufgabe sollte genügend Zeit für ein ausführliches persönliches Kennen lernen angesetzt werden, möglichst in einem anderen Rahmen als in der Arbeitsumgebung. Dabei sollten das Interesse für den Hintergrund (Fachkenntnisse und -erfahrungen) und für die Besonderheiten (Fertigkeiten und Erwartungen an die Zusammenarbeit, persönliche Interessen) der anderskulturellen Teammitglieder geweckt, aber auch Gemeinsamkeiten des gesamten Teams erkundet werden.

Die Zuordnung von sachlogischen Teilaufgaben und Arbeitspaketen sollte nicht nach nationaler Zugehörigkeit erfolgen, sondern – im Rahmen der Vorerfahrung und Eignung – an gemischte Teilteams, um Kooperations“inseln“ zu ermöglichen.

4.3 Für Informationsfluss und Koordination sorgen

Regelmäßige Arbeitsbesprechungen dienen zum Informationsaustausch im Team, zur Abstimmung von Terminen, Übergabepunkten und gemeinsam genutzten Ressourcen, sowie zur kurzen Reflexion des Arbeitsklimas und der wahrgenommenen Arbeitsstilunterschiede, um ein passives „Erdulden“ zu vermeiden. Fortschritte sollten hier präsentiert und sichtbar gemacht werden, und notwendige Problemlösungen in den einzelnen Arbeitspaketen gemeinsam gesucht werden. Die Eignung (Kompetenz und Motivation) der Teammitglieder für übernommene Aufgabenbereiche ist regelmäßig zu bilanzieren, bevor Überforderung und Frustration einsetzen – bis dahin sollte allerdings Vertrauen in die Aufgabenbearbeitung des bzw. der jeweils Zuständigen gewahrt werden.
Leitfragen zur schnellen Bilanzierung der Zusammenarbeit im Rahmen von Arbeitsbesprechungen könnten sein:

- Wie zielführend und kreativ schätzen wir unsere Problemlösungs- und Entscheidungsstrategien ein?
- Wie gehen wir mit unterschiedlichen Ansichten, Werthaltungen und Arbeitsstilen um? Wie nutzen wir unsere Unterschiede?
- Wie weit entspricht die Rollen- und Aufgabenteilung unseren jeweiligen Stärken und den Situationserfordernissen?
- Wie unterstützend und zielführend sind unsere Beziehungen zu anderen Teams und zum Organisationsumfeld?

Zur Bewältigung sprachlicher Verständigungsschwierigkeiten in Meetings haben sich folgende Hilfen der Sprachmediation bewährt (vergl. Kopper 1992, S. 232):

- ✓ Klar, einfach und langsam sprechen
- ✓ Zentrale Begriffe gemeinsam klären und hinsichtlich des Bedeutungsgehalts der verschiedenen Übersetzungen ausloten
- ✓ Themen klar strukturieren, in kleinere Einheiten aufteilen
- ✓ Kurze Sätze formulieren, aktive Verben verwenden
- ✓ Zusammenfassungen geben, Wichtiges wiederholen
- ✓ Flüsterübersetzung in Präsentationsphasen organisieren
- ✓ Visuelle Hilfsmittel einsetzen: zentrale Begriffe aufschreiben, Körpersprache zur Verdeutlichung einsetzen
- ✓ Genügend Zeit und häufige Pausen einplanen
- ✓ Arbeitssprache gelegentlich wechseln, um auch Minderheiten zum Zuge kommen zu lassen
- ✓ Aktive Teilnahme fördern, Sprachanfänger ermuntern

Besonders in Teams, die nicht an einem Ort zusammen arbeiten, sollten die Arbeitsbesprechungen auch Raum für informelle Kommunikation und Klärung bieten. Darüber hinaus sollte die Projektleitung regelmäßige Kommunikation und Erfahrungsaustausch der Teammitglieder auch zwischen den Meetings anregen und die Voraussetzungen dafür schaffen.

4.4 Zwischenbilanzen ziehen und die Zusammenarbeit optimieren

Besonders an Meilensteinen der Auftragsbearbeitung sind Prozessreflexionen in größerem Rahmen sinnvoll. Häufig stehen bei solchen Reviews die Arbeitsfortschritte unter fachlich-inhaltlicher Perspektive im Vordergrund. Neben diesem „Was“ der Projektarbeit sollte gerade bei interkulturell zusammengesetzten Teams auch das „Wie“, die Qualität der Kommunikation und Kooperation in den Blick genommen werden, um Unstimmigkeiten und latente Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu klären und um Optimierungsmöglichkeiten in Richtung auf Integration oder gar synergetische Kooperation zu realisieren. Vorhandene Stärken und Schwächen sollten dabei systematisch zusammengetragen und vor allem unter

dem Aspekt der kulturellen Bedingtheit beleuchtet werden: Wie werden die Stärken wechselseitig wertgeschätzt und welchen Nutzen bieten sie zur gemeinsamen Zielerreichung? Wie können die vorhandenen Schwächen ausgeglichen werden? Auch bereits erzielte Erfolge und positive Ergebnisse sollten sehr bewusst zur Kenntnis genommen und in geeigneter Form sichtbar gemacht werden.
Prozessreflexionen können durch standardisierte Checklisten wie beispielsweise den Cross-Cultural Team Performance Survey (Moran, Harris and Stripp 1993, S. 83-85) vorbereitet werden.
Um die für eine Prozessreflexion notwendige Distanz zur alltäglichen Aufgabenbearbeitung zu gewährleisten, sollten regelmäßige Bilanzrunden fest vereinbart und möglichst durch einen externen, notfalls auch durch einen vorab designierten internen Moderator vorbereitet und geleitet werden. Ein Beispiel für eine bilanzierende und integrierende Moderationssequenz ist im Anhang zu diesem Beitrag dargestellt.

4.5 Ergebnisse sichern und Erfahrungen auswerten

Ähnlich wie das Kickoff-Meeting hat auch der Endpunkt eines Projekts sowohl interne als auch öffentliche Bedeutung: Für das soziale Umfeld sollte, möglichst mit einer Abschlussveranstaltung, ein deutliches Signal gesetzt werden, dass der Projektauftrag beendet ist. Bei der Präsentation der Projektergebnisse sollten möglichst alle kulturellen Teilgruppen des Projektteams eingebunden werden. Zur Verdeutlichung der Leistungen und Erfahrungswerte des Teams sollten neben den „offiziellen“ fachlichen Ergebnissen auch nutzbare Prozessprodukte vorgestellt werden, beispielsweise in der Zusammenarbeit entwickelte Methoden und Arbeitshilfen, und Transfermöglichkeiten in andere Arbeitsbereiche aufgezeigt werden.
Als teaminterne Funktion bietet (spätestens!) der Abschluss einen Anlass für gemeinsames Feiern und die gegenseitige Anerkennung von fachlichen Leistungen sowie Beiträgen zur Prozesssteuerung und zur atmosphärischen Gestaltung der Zusammenarbeit. Auch Abschiednehmen und Loslassen können sind Themen, die eher im Rahmen eines Abschluss-Workshops denn bei einer Besprechung im Arbeitsumfeld behandelt werden können. „Famous last words“, bilaterale Feedback-Gespräche, aber auch szenische Rückblicke auf die gemeinsamen Erfahrungen erleichtern die Äußerung und Klärung eventueller Konflikt-“Reste“, die sonst als unerledigte Handlungen aus dem Projekt mitgenommen und in destruktiver Weise nach außen getragen werden.
Aus einer umfassenden abschließenden Bilanz der Kooperation, speziell im Hinblick auf integrative und innovative Arbeitsformen, sollten Hinweise für nachfolgende Teams festgehalten und aktiv kommuniziert werden. Allerdings ist die gemeinsam geschaffene „Teamkultur“ ein Teil des transaktiven Gedächtnisses der Teammitglieder und kann nicht ohne weiteres in veränderte Teamkonstellationen übertragen werden. Gut „eingespielte“ Teams sind daher eine wertvolle Ressource für weitere Aufträge und sollten in möglichst ähnlicher Zusammensetzung mit Folgeprojekten beauftragt werden oder als Teilteams in nachfolgenden plurikulturellen Projektgruppen gezielt als MultiplikatorInnen und „Kristallisationskerne“ für neue Teamstrukturen eingesetzt werden.

5 Unterstützungsmöglichkeiten

Trainings- und Coaching-Angebote für plurikulturelle Projektteams lassen sich entlang der von Clackworthy (1996) beschriebenen interkulturellen Lernkurve in fünf Ebenen gliedern:

(1) **Sprachtraining**, inklusive kulturadäquater Verhaltensweisen wie beispielsweise Körpersprache und Diskursformen in unterschiedlichen Berufs- und Freizeitsituationen,

(2) **Kultursensibilisierung** (cultural awareness training) mit landeskundlichen Informationen, Erläuterung von Werthaltungen und zugehörigen Verhaltensnormen,

(3) **Interkulturelles Kommunikationstraining**: erfahrungsbezogenes Verhaltenstraining durch Übungen und Rollenspiele,

(4) **Interaktionstraining** in kulturell gemischten Teilnehmergruppen,

(5) **Coaching** vor Ort: Beobachtung von Projektteams und Beratung der Projektleitung und Moderation von Prozessbilanzen im Team je nach Bedarf.

In zeitlicher Abfolge sollten diese Bausteine wie folgt zur Unterstützung der Projektteamentwicklung angeboten werden:

- Vorbereitendes Sprachtraining nach individuellem Bedarf der designierten Projektteammitglieder
- Getrennte Orientierungs-Workshops für die nationalen Untergruppen (möglichst durch dieselben Trainer) mit kulturellem Sensibilisierungstraining zur Bewusstmachung eigenkultureller Standards und zu erwartender kultureller Unterschiede
- Gemeinsames Kickoff-Training mit Hintergrundinformationen zum Projekt und zu den Partnern sowie zur Vermittlung von Methoden der Teamorganisation und des kooperativen Problemlösens
- Extern moderierte Teamentwicklungs-Workshops, z.B. an Meilensteinen der Projektarbeit, um die laufende Zusammenarbeit und Gruppendynamik zu bilanzieren und aus den wahrgenommenen kulturspezifischen Stilen neue Kooperations- und Umgangsformen im Sinne produktiver Ergänzung zu entwickeln
- Beratung der Teamleitung durch einen externen Coach, der über eigene Kooperationserfahrungen mit den beteiligten Kulturgruppen verfügt
- Abschlussklausur des Projektteams mit externer Moderation zur umfassenden Reflexion der Zusammenarbeit, Sicherung von Prozessergebnissen sowie zur Erarbeitung von Empfehlungen für nachfolgende Teams.

Anhang: Moderationsfragen zur Reflexion und Integration kulturspezifischer Kommunikations- und Kooperationsstile

Schritt (1) Wahrnehmen und Beschreiben

Kulturell homogene Teilgruppen des Gesamtteams arbeiten parallel an der folgenden Aufgabenstellung:

- Welche Unterschiede in den Arbeits- und Kommunikationsstilen sind Ihnen im Projektteam aufgefallen?
- Bitte wählen Sie die beiden wichtigsten Unterschiede aus und bereiten Sie eine Präsentation Ihrer Sichtweise für das Gesamtteam vor: Wählen Sie eine prototypische Situation aus der letzten Zeit, in der Sie den Unterschied klar erkennen konnten. Beschreiben sie das Verhalten der Beteiligten durch ein Diagramm, einen Cartoon oder ein kurzes Rollenspiel.

Nach jeder Präsentation im Gesamtteam werden die übrigen Teammitglieder um ihre Interpretation und Stellungnahme gebeten:

- Welche spezifischen Unterschiede im Verhalten haben wir bemerkt?
- Welche Gefühle und Gedanken vermuten wir bei den Beteiligten?
- Welcher Titel oder welches Motto kennzeichnet die Situation?

Im Anschluss an die Präsentationen, bei denen sich die Teilteams abwechseln sollten, werden die bedeutsamsten Unterschiede zur weiteren Bearbeitung nach den folgenden Kriterien ausgewählt:

✓ **sichtbar**: Welche Unterschiede haben im Laufe der Zusammenarbeit am häufigsten Zeit- und Energieeinsatz im Team erfordert?

- ✓ **grundlegend**: Welche Unterschiede haben die meisten Folgen für andere Bereiche der Zusammenarbeit?
- ✓ **konsistent**: Welche Unterschiede sind bedeutsam für kulturelle Teilgruppen statt für Einzelpersonen und treten durchgängig auf, so dass ein Muster erkennbar geworden ist?
- ✓ **hinderlich**: Welche Unterschiede behindern die Teamleistung, den konstruktiven Umgang miteinander oder die persönliche Zufriedenheit?
- ✓ **eskalierend**: Welche Unterschiede wurden im Laufe der Zusammenarbeit immer mehr emotional besetzt oder immer stärker kontrolliert oder vermieden im Umgang mit „der anderen Seite“?

Schritt (2) Analysieren

Zu den ausgewählten Stilunterschieden erarbeiten die kulturhomogenen Kleingruppen kurze Präsentationen zu der Leitfrage:

- Wie „erklären“ wir Personen außerhalb unseres Kulturkreises unseren eigenkulturellen Stil? Welche Werte und „Begründungen“ sind für uns damit verbunden?

Im Anschluss an jede Präsentation werden die genannten Werthaltungen notiert, so dass Entsprechungen der komplementären Stilelemente sichtbar werden.

Schritt (3) Umwerten

In einer dritten Runde in monokulturellen Teilteams werden die folgenden Fragen zur Neubewertung der Stilunterschiede beantwortet und anschließend in der Gesamtgruppe präsentiert:

- Welche Risiken und Defizite sehen wir in der ausschließlichen Verfolgung oder gar Übertreibung unseres Stils?
- Welche Vorteile und Anziehungspunkte erkennen wir in dem Komplementärstil, der die Begrenzungen unseres Stils ausgleichen könnte?
- In welchen Arbeitssituationen erscheint uns eine Integration der beiden Stile sinnvoll und nützlich?

Aus den aufgelisteten Vorschlägen für Integrationssituationen werden die „lohnendsten“ nach den folgenden Kriterien ausgesucht:

- ✓ **ausgewogen** – die Notwendigkeit und der Umfang von Verhaltensänderungen ist bei allen Beteiligten ähnlich hoch,
- ✓ **dringlich** – ohne Kompromisse und Veränderungen in diesem Bereich wird die Teamleistung und -atmosphäre schweren Schaden nehmen,
- ✓ **realisierbar** – die angestrebte Integration hat sich bereits in „Arbeitsmodellen“ außerhalb des Teams oder in Einzelsituationen innerhalb des Teams bewährt,
- ✓ **vorteilhaft** – der zu erwartende Nutzen steht in einem günstigen Verhältnis zu den erforderlichen Veränderungsbemühungen,
- ✓ **greifbar** – erfolgreiche Veränderungen können direkt beobachtet werden.

Schritt (4) Verhandeln

Zu den ausgewählten Integrationsthemen werden in kulturell homogenen Kleingruppen Kompromisslinien und Veränderungsinteressen erarbeitet:

- Was wollen wir in unserem Verhalten ändern, um den Wertvorstellungen und Interessen des anderen Teilteams entgegen zu kommen?
- Worauf möchten wir in unserem Verhalten unter keinen Umständen verzichten?
- Welche Veränderungen wünschen wir uns von den Mitgliedern des anderen Teilteams?

Die Teilteams werden außerdem gebeten, einen „Rohentwurf“ des veränderten Verhaltens in Form eines Rollenspiels in der Gesamtgruppe zu präsentieren.
Aus den präsentierten Ergebnisse und Rohentwürfen zu jedem Thema werden Übereinstimmungen als Teil eines Veränderungskontrakts festgehalten. Abweichende Vorstellungen werden mit Fokus auf das gemeinsam angestrebte Oberziel in kulturell gemischten Kleingruppen weiterverhandelt, unter Berücksichtigung der Minimalforderungen und Veränderungswünsche der Beteiligten, und die erzielten Einigungen in den Veränderungskontrakt aufgenommen.

Schritt (5) Umsetzung planen

Nach Verhandlung aller Integrationsthemen werden die im Teamkontrakt festgehaltenen konkreten Veränderungsschritte gemeinsam auf Konsensfähigkeit geprüft und Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit beschlossen:

- Woran werden wir merken, dass wir unsere unterschiedlichen Stile in diesem Bereich erfolgreich integriert haben?
- Welche Regeln, Signale und „Anpassungshilfen“ können uns bei der nachhaltigen Veränderung unterstützen?
- Wann und wie werden wir die beschlossenen Veränderungen gemeinsam bilanzieren?

Literatur

Casmir, F. L. (1999): Foundations for the study of intercultural communication based on a third-culture building model. *International Journal of Intercultural Relations, 23(1)*: 91-116.

Clackworthy, D. (1996): Training Germans and Americans in conflict management. In: Berger, M. (Hg.), *Cross-cultural team building: Guidelines for more effective communication an negotiation.* Maidenhead.

Fontaine, G. (1996): Social support and the challenges of international assignments. In: Landis, D.; Bhagat, R.S. (Hg.), *Handbook of intercultural training.* 2. Auflage. Thousand Oaks, CA, S. 264-281.

Jones, E.E. & Gerard, H.B. (1967): *Foundations of Social Psychology.* New York.

Kopper, E. (1992): Multicultural workgroups and project teams. In: Bergemann, N. & Sourisseaux, A.L.J. (Hg.), *Interkulturelles Management.* Heidelberg, S. 229-251.

Mayrshofer, D. & Kröger, H.A. (1999): *Prozesskompetenz in der Projektarbeit.* Hamburg.

Moosmüller, A. (1997): Kommunikationsprobleme in amerikanisch-japanisch-deutschen Teams: Kulturelle Synergie durch interkulturelles Training? *Zeitschrift für Personalforschung.* 3: 282-297.

Moran, R.T.; Harris, P.R. & Stripp, W.G. (1993): *Developing the Global Organization: Strategies for Human Resource Professionals.* Houston/London/Paris/Zurich/Tokio.

Zeutschel, U. (1999): Interkulturelle Synergie auf dem Weg: Erkenntnisse aus deutsch/U.S.-amerikanischen Problemlösegruppen. *Gruppendynamik, 30(2)*: 131-149.

Zeutschel, U. (1999): Intercultural synergy in professional teams: Views based on practical experience. In: Knapp, K.; Kappel, B.; Eubel-Kasper, K. & Salo-Lee, L. (eds.), *Meeting the intercultural challenge.* Sternenfels, S. 191-199.