

INTERKULTURELLE TEAMS (TEIL 2)

Allen großen kulturellen Unterschieden zum Trotz – so gelingt die Kommunikation im Team!

von Anna Schmiedel, Dortmund, www.coaching-schmiedel.de

┃ Sind Sie ein guter Kommunikator? Woran erkennt man das? In Deutschland gilt eine klare, direkte Kommunikation als „gelungene“ Kommunikation, wenn jemand das sagt, was er meint: präzise, möglichst einfach und verständlich. In allen individualistisch geprägten Gesellschaften gilt diese Art der Kommunikation als „gelungen“. Menschen aus anderen, „kontextreichen“ Kulturen, wie Türkei, Somalia oder Japan ticken da anders. Das erschwert die Kommunikation in multikulturellen Kanzleiteams. Mit dem Bewusstsein um die Unterschiede lässt sich aber auch in solchen Teams gut zusammenarbeiten! ┃

1. Kommunikation in kontextarmen und kontextreichen Kulturen

In allen **individualistisch** ausgeprägten Kulturen steht das Individuum im Vordergrund: Es ist wichtig, „seinen Weg zu gehen“ und ggf. auch mal „gegen den Strom zu schwimmen“. Wissenschaftler nennen die Kommunikation in solchen Kulturen „kontextarm“. Es gibt wenig allgemeingültige gemeinsame Bezugspunkte, weil jeder auf seine Weise leben und denken kann. Die Kommunikation läuft klar und strukturiert. Bei einer guten Teambesprechung wird z. B. klar festgelegt, wer was bis wann erledigen wird und es ist auch besprochen, auf welche Weise das in etwa erledigt werden soll. Idealerweise wird es schriftlich festgehalten, sodass jedes Teammitglied zu jeder Zeit nachschauen kann, was besprochen war.

In **kollektivistisch** ausgeprägten Gesellschaften steht die Gruppe im Vordergrund. Sie ist wichtiger als die Selbstverwirklichung der Einzelnen. Ein chinesisches Sprichwort drückt es sehr plastisch aus: „Der Nagel, der herausragt, wird in das Brett gehämmert“. In diesen Gesellschaften gibt es deutlich mehr gemeinsame Bezugspunkte, die jeder kennt und die nicht explizit genannt werden müssen. Dieser reiche Kontext hat Auswirkungen auf die Kommunikation. So gilt z. B. in vielen kontextreichen Kulturen ein klar ausgesprochenes „Nein“ als sehr unhöflich. Deshalb wird das „Nein“ so eingepackt, dass es zwischen den Zeilen „gelesen“ werden muss. Die deutsche Offenheit, die eigene Meinung klar zu sagen, gilt als verletzend, unangemessen, selbstsüchtig und egoistisch. Zusammenfassend wird es als „arrogant“ bezeichnet.

■ Beispiel: Anfrage nach Schichttausch

Zohreh stammt aus dem Iran. Sie ist eine tolle Kollegin, die bei Mandanten und dem Team wegen ihrer Freundlichkeit und ihrer fröhlichen Art sehr beliebt ist. Trotzdem hat Manuela seit einiger Zeit ein angespanntes Verhältnis zu ihr. Neulich hat sie Zohreh gefragt, ob sie eine Schicht tauschen könnten. „Ich schau, ob das möglich ist“, sagte Zohreh und sprach das Thema nie wieder an. Als Manuela noch einmal auf sie zuging, sagte sie „Ich denke darüber nach“ und ließ das Thema wieder im Sande verlaufen.

Individualistisch geprägte Kulturen kommunizieren eher „kontextarm“

Ein „Nein“ ist unhöflich und wird verpackt

Zohreh ließ Anfrage im Sande verlaufen

MERKE | Wenn die Haltungen „schwarz auf weiß“ der Deutschen auf die Haltung „Höre nicht auf das, was ich sage, sondern auf das, was ich meine“ trifft, sind Missverständnisse normal. Es ist nicht die Frage, ob es passiert, sondern wie Sie damit umgehen.

2. Probleme ansprechen

Das bisher Gesagte gilt natürlich auch im Umgang mit Problemen. Während es in kontextarmen Kulturen als wünschenswert gilt, Probleme sehr klar und offen anzusprechen, ist diese Vorgehensweise für Menschen aus kontextreichen Kulturen undenkbar!

■ Beispiel: Forderung – verklausuliert verpackt

Samira arbeitet seit fünf Jahren in der Kanzlei. Seit einiger Zeit ist sie über verschiedene Dinge sehr frustriert. Bei der letzten Umstrukturierung haben sich ihre Arbeitszeiten geändert und die Arbeitsbelastung stark zugenommen. Allerdings ist die Bezahlung gleich geblieben und sie bekommt auch nicht mehr Anerkennung. Wenn der Chef sie jedoch fragt, wie es ihr geht, antwortet Samira stets mit einem fröhlichen Lächeln auf den Lippen. Neulich machte sie einen Witz über das Gehalt, ein anderes Mal einen lockeren Spruch über die Arbeitszeiten. Aber ihr Chef scheint überhaupt nichts zu kapiern!

a) Wer muss sich denn anpassen?

Vielleicht denken Sie gerade: „Meine Güte, ist es anstrengend! Muss ich jetzt tatsächlich damit anfangen, die ‚Atmosphäre zu lesen‘?“

Nun, in internationalen Teams muss sich jeder auf jeden zubewegen. Samiras Chef kann sich daran erinnern, dass Menschen in emotional angespannten Situationen sehr viel stärker in ihre natürlichen Verhaltensmuster zurückfallen. Je schlimmer die Situation für Samira wird, desto schwieriger ist es für sie, die Probleme auf die „deutsche offene Art“ anzusprechen. Ein Chef oder eine Bürovorsteherin, die ein Interesse daran hat, Samira im Team zu halten und gut mit ihr zusammenzuarbeiten, tut gut daran, die feinen Nuancen, mit der sie ihre Unzufriedenheit ausdrückt, zum Thema zu machen.

Das gesamte Team profitiert ebenso von Menschen, die nicht nur auf das offensichtlich Ausgesprochene reagieren. Samira ist gerade deshalb bei Mandanten und Kollegen so beliebt, weil sie vieles intuitiv wahrnimmt und darauf reagiert. Auch die deutschen Mandanten empfinden es als sehr angenehm, weil diese Höflichkeit ihnen zu jeder Zeit das Gefühl gibt, ihr Gesicht zu wahren.

b) So werden Absprachen getroffen

Auch wenn es um das Äußern einer Bitte geht, schwingt in kontextreicher Kommunikation eine Menge zwischen den Zeilen mit. Als aufmerksamer Zuhörer kann man es deutlich erkennen.

CHEFIN: „Können Sie am Donnerstag den Spätdienst für die erkrankte Kollegin übernehmen?“

Jemand aus einer kontextreichen Kultur deutet Probleme nur an

Auf die Nuancen achten und ...

... zwischen den Zeilen lesen

YEMAYA: „Ja, ich denke schon.“

CHEFIN: „Das wäre super!“

YEMAYA: „Ja, am Donnerstag ist ein besonderer Tag.“

CHEFIN: „Wie meinen Sie das?“

YEMAYA: „Meine Mutter hat Geburtstag!“

CHEFIN: „Oh, wie schön! Wie alt wird sie denn?“

YEMAYA: „65 Jahre. Danke für Ihr Verständnis.“

Wird Yemaya am Donnerstag kommen? Die Chefin meint möglicherweise, dass ihr „Ja, ich denke schon“ eine Zusage war. Yemaya hätte ja auch klar „Nein“ sagen können. Schließlich war es eine Frage und kein Befehl. Der Rest des Gesprächs war ein netter Smalltalk für die Chefin. Ob und wie ein Geburtstag in der Familie gefeiert wird, ist sehr individuell – und mit Sicherheit reicht es, wenn man die Mutter nach der Arbeit besucht.

Yemaya hat mit dem Dank für das Verständnis aber ausgedrückt, dass sie davon ausgeht, dass die Chefin verstanden hat, wie ungünstig der Tag ist und nun eine andere Kollegin fragt. Mit dieser Formulierung hat sie aus ihrer Sicht schon mehr gesagt, als es normalerweise üblich ist. In kontextreichen Kulturen weiß jeder um den großen Wert der Familie und die Wichtigkeit, an besonderen Tagen anwesend zu sein. Jedem in dieser Kultur ist klar, dass Yemaya nicht kommen kann!

Wenn beide ausschließlich in ihren eigenen kulturellen Landkarten denken und dies nicht bemerken bzw. nicht durch Nachfragen für Klarheit sorgen, wird es am Donnerstag möglicherweise ein größeres Problem geben.

c) Nicht ärgern! Nur wundern!

Immer wenn Sie sich über einen anderen Menschen ärgern, haben Sie bereits eine Bewertung seines Verhaltens vorgenommen. Wenn die Bewertung negativ ist, fühlen Sie Ärger. Wäre die Bewertung positiv, würden Sie Freude oder Dankbarkeit empfinden.

Die unangenehmen Emotionen sind es, die die Zusammenarbeit schwierig machen. Wenn Sie sich hier wiederfinden, dann empfehle ich Ihnen, über den folgenden Satz des österreichischen Neurologen und Psychiaters Viktor Frankl (1905–1997) nachzudenken: „Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung und unsere Freiheit.“

FAZIT | Es ist gut, wenn Sie die Unterschiede und Stolpersteine in der Kommunikation wahrnehmen. Und wenn Sie sich darüber wundern, dann haben Sie die richtige Haltung, um nachzufragen. Tun Sie es – insbesondere mit Teammitgliedern aus kontextreichen Kulturen – solange, bis Sie die gewünschte Klarheit haben!

WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- Interkulturelle Teams: Aus Herausforderung kann Bereicherung werden (Teil 1): Schmiedel, AK 19, 159

Geburtstag der Mutter – da kann Yemaya nicht zur Arbeit kommen

Mit Nachfragen für Klarheit sorgen!

Unangenehme Emotionen: Bei der Reaktion haben Sie die Wahl!



INFORMATION

Fortsetzung in der nächsten Ausgabe