

Samuel van den Berg  
Winterthur  
Ralph Lehmann  
Chur

*Multicultural teams can either be handicapped as they suffer from the cultural differences among members, or they may feel enabled as they recognise these differences as opportunities. It was the object of a research and development project conducted by the Universities of Applied Sciences Winterthur and Chur (Switzerland) to analyse the conditions in which such multicultural teams were able to seize their competitive advantage. A prerequisite is finding a common working language capable also of expressing emotion. Teams must have adequate ways of dealing with diversity, such as ethnorelative attitudes towards others. Each team has a certain life cycle with phases in which various members take on specific roles, which may require support from coaches. (Ed.)*

# Die Dynamik von multikulturellen Teams als Wettbewerbsvorteil

Multikulturelle Teams sind oft entweder befangen, weil sie unter den kulturellen Unterschieden der Mitglieder leiden, oder beflügelt, weil sie solche Unterschiede als Chance erkennen und wahrnehmen. Unter welchen Bedingungen multikulturelle Teams ihren Wettbewerbsvorteil nutzen können, war Gegenstand eines Forschungs- und Entwicklungsprojektes der Fachhochschulen von Winterthur und Chur in Kooperation mit den Unternehmen Sunrise, Winterthur Versicherungen, Weidmann und Würth Holding. Das Projekt wurde von der Kommission für Technologie und Innovation KTI, der Förderagentur für Innovation des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie, mitfinanziert.

## Chancen und Risiken multikultureller Teams

Multikulturalität birgt grosse Chancen. Wenn diese genutzt werden, zeichnen sich international zusammengesetzte Teams durch ein hohes Mass an Kreativität, Flexibilität und Sensibilität aus. Allein durch ihre Zusammensetzung sind sie in der Lage, eine grössere Zahl von Alternativen und Ideen zu generieren als kulturell homogene Teams, da die Teammitglieder unterschiedliche Perspektiven, Problemlösungsansätze und Erfahrungen mitbringen. Daneben unterliegen solche Teams weniger der Gefahr des Gruppendenkens, das oft allzu rasch zu altbekannten Lösungen führt. Idealerweise werden verschiedene Meinungen und Ansätze aus echtem Interesse kooperativ entwickelt, kritisch hinterfragt, traditionelle Methoden über Bord geworfen und neue Lösungsansätze entwickelt. Solche Teams zeichnen sich durch ein hohes

Mass an gegenseitigem Vertrauen aus. Sie erleben eine Dynamik, die zu kreativer Euphorie führt, und sie sind kaum mehr zu bremsen. Die Diversität wird als Bereicherung empfunden. Wer einmal die Dynamik in einem multikulturellen Team miterlebt hat, erfährt ein homogenes Team oft als eintönig und langweilig. Beispiele erfolgreicher multikultureller Teams im Bereich des Sports stellen Alinghi, die Radsportgruppe Phonak oder die Fussballmannschaft von Basel dar. Beispiele aus den schönen Künsten sind die Ballettruppen von Béjart oder Forsythe oder Künstlergruppen wie die Dadaisten, Kubisten und Minimalisten. Beispiele findet man auch in der Wirtschaft: das neue Google-Team in Zürich, Entwicklungs- und Forschungsteams in der Pharmaindustrie oder die Küchenmannschaften und Managementteams guter Hotels. Multikulturalität birgt aber auch Risiken. Das Team läuft, bedingt durch unterschiedliche Erwartungen, Kommunikationsstile, Wertvorstellungen und Verhaltensmuster der einzelnen Teammitglieder die Gefahr, unter Missverständnissen, Misstrauen, Ablehnung und Konflikten zu leiden. Diese so genannten "Missfaktoren" können zu einer eigentlichen Lähmung und Verstimmung führen. Eine fruchtbare Zusammenarbeit wird in der Folge erheblich erschwert, verzögert oder im schlimmsten Fall sogar verunmöglicht. Einzelne Teammitglieder benehmen sich kompetitiv, andere sind frustriert, weil sie nichts beitragen können. Es entsteht ein Grundgefühl, nicht oder laufend falsch verstanden zu werden.

Multikulturelle Teams müssen eine gemeinsame Arbeitssprache wählen,

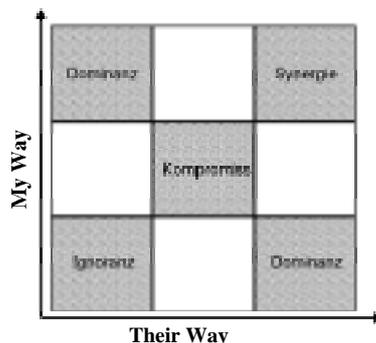
um sich verständigen zu können. Meistens beherrschen nicht alle Teammitglieder diese Sprache gleich gut. Die Folge davon sind Missverständnisse, Ungleichgewichte und Vertrauensverlust (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998:77). Ähnlich klingende Begriffe werden wörtlich übersetzt, obwohl sie nicht das Gleiche bedeuten. So müsste das französische Wort 'actuel' als 'current' und nicht als 'actual' ins Englische übertragen werden. Teammitglieder, deren Muttersprache der Arbeitssprache entspricht, werden als intelligenter wahrgenommen. Sie dominieren die Diskussionen im Team vor allem dann, wenn wichtige Entscheidungen getroffen werden. Damit kommen die Fremdsprachigen gerade in diesen kritischen Phasen zu kurz. Ein wichtiger Vorteil der Multikulturalität, die Perspektivenvielfalt, geht verloren (Canney Davison & Ward, 1999:70). Auch der Aufbau von gegenseitigem Vertrauen wird in multikulturellen Teams durch die Sprachenvielfalt erschwert. So berichten einige Teammitglieder, dass sie Mühe haben, Emotionen in einer Fremdsprache auszudrücken. Die Gespräche drehen sich vor allem um sachliche Inhalte und nur wenig um persönliche Empfindungen.

### Voraussetzungen zur Entstehung von kultureller Synergie

Die Untersuchung hat gezeigt, dass es nicht die **Diversität** selbst ist, die über den Erfolg oder Misserfolg eines Teams entscheidet, sondern die Art und Weise, wie das Team mit der Diversität umgeht. Dabei stehen ihm die folgenden Möglichkeiten zur Verfügung (Adler, 2002:125): Als kulturelle **Nichtbeachtung** bezeichnet man den Fall, dass das Team die kulturellen Unterschiede nicht wahrnimmt. Jedes Teammitglied handelt nach seinen eigenen Werten und Normen. Die Folge sind massive interkulturelle Konflikte, welche die Zusammenarbeit behindern oder verunmöglichen. Kulturelle **Do-**

**minanz** bedeutet, dass sich die Normen einer Kultur durchsetzen, während sich die anderen Kulturen unterordnen müssen. Das Team büsst einen grossen Teil seiner Perspektivenvielfalt ein und verliert das Commitment der untergeordneten Teammitglieder. Kultureller **Kompromiss** heisst, dass die Teammitglieder einen Mittelweg suchen, der alle dazu verpflichtet, ein wenig von ihren gewohnten Normen abzuweichen. Am erfolgreichsten sind jene Teams, die eine **synergetische** Form der Zusammenarbeit finden. Diesen Teams gelingt es, ihr kreatives Potential zu nutzen und Konflikte zu vermeiden, indem sie sich auf gemeinsame Regeln einigen, die mit den unterschiedlichen kulturellen Normen vereinbar sind. Doch wie kommt es zu dieser Form der Zusammenarbeit?

### Management der Diversität



(nach Adler, 2002:125)

Eine erste Voraussetzung zur Entstehung von kultureller Synergie besteht in der ethno-relativen Einstellung der Teammitglieder. Toleranz, Sensibilität, Respekt und Offenheit gegenüber Menschen aus anderen Kulturen sind Merkmale, welche die Mitglieder von multikulturellen Teams auszeichnen sollten. Bereits einzelne ethnozentrische Personen, die anderen Kulturen mit Vorurteilen und Ablehnung begegnen, können eine effektive Zusammenarbeit verunmöglichen. Eine zweite Voraussetzung zur kulturellen Synergie besteht in der Teamzusammensetzung. Ungleichgewichte in internationalen Teams können grös-

seren Schaden anrichten als die Diversität selbst (Canney Davison & Ward, 1999:65). Wenn in einem Team die Nationalitäten unterschiedlich stark vertreten sind, kommt es häufig zu kultureller Dominanz: Teammitglieder, welche die Muttergesellschaft eines Konzerns vertreten, dominieren die Kollegen aus den Tochtergesellschaften; Personen aus Industrieländern dominieren solche aus Entwicklungsländern; die kulturelle Mehrheit dominiert die Minderheiten. Am erfolgreichsten sind Teams, die eine hohe Heterogenität aufweisen und keine Wir-Sie-Situation zulassen.

Als Common Ground bezeichnen wir die dritte Voraussetzung zur Entstehung von kultureller Synergie. In den meisten Teams, die eine synergetische Form der Zusammenarbeit gefunden haben, bestehen Gemeinsamkeiten zwischen den Teammitgliedern, die den Aufbau von Verständnis und Vertrauen erleichtern. Solche Gemeinsamkeiten können im Bereich der persönlichen Interessen, der familiären Situation oder der Ausbildung liegen. So wirkt in einem Team die Begeisterung für Fussball als verbindendes Element. In einem anderen Team ist es die Ausbildung zum Ingenieur, welche die Teammitglieder verbindet. Common Ground kann aber auch physisch aus einem gemeinsamen Arbeitsplatz, einer Cafeteria oder regelmässigen Treffen bestehen, die es ermöglichen, dass sich die Teammitglieder kennenlernen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aufbauen.

Die Mechanismen der Koordination stellen einen weiteren, bedeutenden Einflussfaktor dar. Um ihren Vorteil, die Kreativität, ausspielen zu können, bevorzugen multikulturelle Teams oft eine flache, flexible Struktur und eine partizipative Form der Führung. Teams, denen vom Unternehmen eine hierarchische Struktur vorgeschrieben wird, umgehen diese häufig und suchen auf informellem Weg die Zusammenarbeit quer über die Ebenen hinweg.

## Das Management von multikulturellen Teams

Erfolgreiche multikulturelle Teams können entwickelt werden. Eine Möglichkeit dazu stellt die Ausbildung von SpezialistInnen dar, die die Teams im Verlauf ihres Lebenszyklus gezielt unterstützen.

Solche SpezialistInnen nehmen verschiedene Rollen und Aufgaben wahr.

## Lebenszyklus von Teams und phasen-spezifische Aufgaben von multikulturellen Teamentwicklern



(vgl. Lebenszyklus Snow et al. 1996:50ff)

Bei der **Formierung** der Teams sorgen sie dafür, dass diese eine Aufgabenstellung erhalten, bei der die Diversität als Wettbewerbsvorteil genutzt werden kann und Ungleichgewichte nicht schon durch die Zusammensetzung der Teams provoziert werden. Sie beurteilen die TeamleiterInnen bezüglich deren interkultureller Kompetenz, die umso bedeutsamer wird, je grösser und vielfältiger die Unterschiede in einem Team sind. Bei der Wahl des Leiters eines stark heterogenen Teams kann es wichtiger sein, einen multikulturell erfahrenen Menschen zu wählen, der die Qualitäten besitzt, alle Teammitglieder zu integrieren und somit einen ungeahnten Reichtum an spezifischem Wissen zusammenzuführen, als einer mit

### Methodische Überlegungen für das Management von multikulturellen Teams

- Alle Teammitglieder beteiligen sich von allem Anfang an
- Vertraute Kommunikationsmuster durch - für alle - neue ersetzen
- Der Prozess des sich Kennenlernens soll in Gang gesetzt werden, dadurch werden
  - Störfaktoren der Kommunikation, Missverständnisse etc. ausgeschaltet
  - Unterschiede werden ersichtlich
  - Vertrauen wird gebildet
- Das Team findet zu sich und schafft eine gemeinsam getragene Teamkultur

*Methodisch-didaktische Überlegungen helfen, den Entwicklungsprozess zu beschleunigen, damit alle Teammitglieder integriert werden und Vertrauen aufgebaut wird.*

grosser technischer Erfahrung aber unterentwickelten "soft skills".

In der **Phase des Sich-kennen-lernens** braucht ein multikulturelles Team bis dreimal mehr Zeit als ein homogenes (Schneider & Barsoux, 1997:185). Wenn dem Team diese Zeit nicht gewährt wird, besteht die grosse Gefahr, dass bei der Auftragerfüllung die Diversität als etwas Negatives und Hinderndes empfunden wird und das Team lähmt. In dieser Phase helfen die TeamentwicklungsspezialistInnen dem Team, die unterschiedlichen Auffassungen in Bezug auf Teamarbeit und Ziel zu klären, Unterschiede und Qualitäten wahrzunehmen, basierend auf den Unterschieden einen gemeinsamen Nenner zu finden und gemeinsame Normen zu entwickeln. In dieser entscheidenden Phase ist es wichtig, dass von allem Anfang an alle Mitglieder ihren Input geben und persönliche oder kulturbedingte Verhaltensmuster keine Dominanzen kreieren.

In der **Phase der Auftragerfüllung** macht ein gut funktionierendes multikulturelles Team den "Zeitverlust" wieder wett. Hier lebt es von einer Dynamik, die bei homogenen Teams selten anzutreffen ist. Der Reichtum an Wissen und die Vielfalt der Lösungsansätze begeistern das Team und beschleunigen die Auftragerfüllung. In dieser Phase nehmen sich die TeamentwicklungsspezialistInnen zurück. Sie sind nun in der Rolle von Begleitern, die mithelfen, die Leistungsfähigkeit zu erhalten, das Team wo nötig neu auszubalancieren, neue Team-

mitglieder zu integrieren und interkulturelle Konflikte im Frühstadium zu erkennen und zu lösen.

Die letzte Phase des Lebenszyklus eines multikulturellen Teams besteht im **Abschluss** des Projektes. Die Aufgabe der TeambegleiterInnen besteht nun noch darin, die gemachten interkulturellen Erfahrungen zu sammeln und der Organisation als Ganzes zugänglich zu machen. Sie tragen dazu bei, dass zukünftige Teams aus ihrer Diversität vor allem profitieren und zu einem echten Wettbewerbsvorteil für die Organisation werden.

### Literaturhinweise

- ADLER, N. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati.  
 CANNEY DAVISON, S. / WARD, K. (1999): *Leading International Teams*. London.  
 SCHNEIDER, S. / BARSOUX, J. (1997): *Managing across Cultures*. Harlow.  
 TROMPENAARS, F. / HAMPDEN-TURNER, C. (1998): *Riding the Waves of Culture*. New York.

### Samuel van den Berg

ist Professor und Leiter der Fachstelle für Interkulturelle Kompetenz an der Zürcher Hochschule Winterthur.

### Ralph Lehmann

ist Professor für Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Chur.

Die Autoren bilden nach den Einsichten des KTI-Forschungsprojekts "Managing Multicultural Teams" unter anderem multikulturelle TeamentwicklungsspezialistInnen aus.