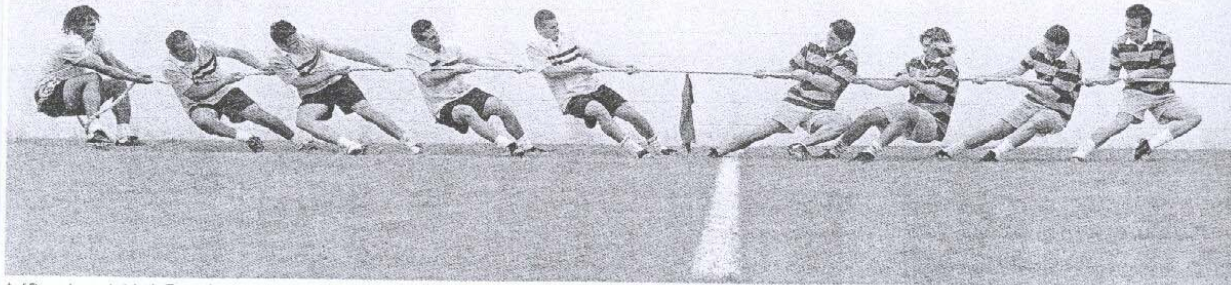


# Verschieden sind wir stark

Internationale Teams sind kreativ und erfolgreich - vorausgesetzt, die Beteiligten überwinden ihre Vorurteile



Auf Dauer kommt sich ein Team durch erlebte Konflikte näher. Gerade bei bunt gemischten Gruppen muss der Chef Brücken bauen, damit nichts unter den Teppich gekehrt wird.

## CHRISTOPH LIXENFELD

Theoretisch ist die Sache ganz einfach: Zum Kick-off-Meeting fährt das internationale Projektteam drei Tage in die Berge zum Klettern, Angeln und Grillen. Anschließend wissen alle, dass der eine Kollege Höhenangst hat und der andere keinen Fisch mag. Die Truppe lernt, dass auch Chinesen kleine Schwächen haben und nicht alle Deutschen kompromiss- und humorlos sind.

Solche Treffen sollen Vorurteile abbauen und Ängste dämpfen. „Ein Großteil der Teammitglieder geht zunächst davon aus, dass mit der Internationalität Nachteile verbunden sind“, schildert Klaus Boll, der als Organisationsentwickler bei Bosch solche Teams betreut und steuert. Wer sich nicht in seiner Muttersprache unterhalten kann, befürchtet zuerst Kommunikationsprobleme - von kulturellen Missverständnissen ganz zu schweigen. Die Gefahr: „Die Leute meinen, sie hätten sich den Teamkollegen verständlich gemacht - doch der Irrtum stellt sich erst viel später heraus. Womöglich nach langen Fehlplanungen“, schildert Marion Keil, Chefin von Synetzy in Rösraht bei Köln, die auf die Beratung internationaler Teams bei Unternehmen wie Beiersdorf, Citibank oder Deutsche Bank spezialisiert ist.

Der Schweizer Ralph Lehmann, Managementprofessor in Chur, lobt: „Internationale Teams produzieren mehr

Alternativen und Ideen als monokulturelle. Außerdem unterliegen sie weniger der Gefahr des Gruppendenkens und werfen auch eher traditionelle Methoden über Bord.“

Ein Grund für die Berührungsängste ist, dass viele Trupps nicht mit Bedacht multikulturell sind, sondern eher als Folge von Fusionen und Globalisierung. So wie bei Slovak Telecom. Vor fünf Jahren übernahm die Deutsche Telekom 51 Prozent der staatlichen Telefongesellschaft. „Danach fielen wir in eine Art Agonie. Aus Angst, die eigene Unternehmenskultur zu verlieren und sich gegenüber den neuen Kollegen falsch zu verhalten“, erinnert sich Luba Fabryova, Leiterin der Managemententwicklung bei Slovak Telecom. Die Folge: Die Betriebsergebnisse blieben hinter den Erwartungen zurück. Mit Ililje der Synetzy-Berater setzte die Firma dann ein Training für Führungskräfte auf, um den Erfahrungsschatz unterschiedlicher Kulturen für uns fruchtbar zu machen.“, so Luba Fabryova.

Wichtig sind dabei Rollenspiele: Die Beteiligten lernen, dass es mehrere Wege zum Ziel gibt. „Für Deutsche zum Beispiel sind Strategien in Stein gemeißelt. Engländer und Amerikaner sagen eher mal: Die Welt hat sich geändert, also ändern wir auch die Strategie“, berichtet Keil. „Viele bekommen in der täglichen Arbeit im internationalen Team mehr Zurücken zueinander. Zwei Terminänderungen be-

deuten eben noch lange nicht, dass ein Projekt kippt.“ So lernen auch Deutsche, dass nicht jeder so termintreu ist wie sie - und das ganze Projekt nicht gleich zur Disposition steht.

Heute ziehen bei der Slovak Telekom einheimische und deutsche Mitarbeiter an einem Strang. Ralf Mittag hat als Direktor Telekommunikationsdienste den ganzen Prozess miterlebt. Entscheidend aus seiner Sicht ist, dass aus zwei verschiedenen Unternehmenskulturen eine neue, dritte entsteht. „Früher hatten die Mitarbeiter hier eine große Nähe zueinander, haben sich auch viel Persönliches erzählt. Nach der Fusion trauten sich die Slowaken das zuerst nicht mehr, doch das wird jetzt besser. Wer wie ich aus Ostdeutschland kommt, versteht vielleicht eher, wie wichtig das für die Menschen hier ist“, so Mittag.

Schwieriger wird es, wenn sich die Mitglieder eines internationalen Teams nur selten sehen. Beim Pharmakonzern Boehringer Ingelheim entwickeln so genannte Core-Teams neue Arzneimittel: Bis zu sieben Menschen unterschiedlicher Nationalität, die an zwei oder mehr Standorten sitzen, arbeiten dabei über viele Jahre zusammen. Bis zu vier Mal pro Jahr treffen sie sich, dazwischen gibt es Telefon- und Videokonferenzen. „Ganz wichtig ist, auch andere Meinungen auszuhalten. Und wenn Leute nicht nur unterschiedliche Ansichten, sondern auch einen unterschiedlichen Charakter ha-

ben, kann das sehr kreativitätsfördernd enden“, beobachtet Christoph Hallmann, internationaler Projektleiter bei Boehringer Ingelheim. Er erinnert sich: „Bei meinem Ex-Arbeitgeber gab es am Anfang nur rein deutsche Projektteams. Die wussten genau, wie man hier Patienten behandelt. Ohne internationale Teams würde ein Deutscher indische Therapien aber immer nur durch die deutsche Brille betrachten können. Und keine internationalen Ziele erreichen.“

## Die Deutschen sind die Einzigen, die nicht harmoniebedürftig sind

Noch komplexer laufen Entwicklungsprozesse bei Bosch ab. Die Stuttgarter lassen oft ein neues Produkt parallel in fünf Werken auf drei Kontinenten entwickeln. Aktuell coacht Organisationsentwickler Klaus Boll eine Truppe, deren 40 Mitglieder in Deutschland, Brasilien, Indien und China sitzen - in drei Zeitzonen. Und vier Kulturen, die allerdings in puncto Konfliktbewältigung so unterschiedlich gar nicht sind. „Außer den Deutschen sind alle tendenziell harmoniebedürftig, was in der Zusammenarbeit keineswegs ein Vorteil ist“, so Boll. „Vieles bleibt unterm Teppich, da muss der Teamchef Brücken bauen.“ Erwa auf die simple Frage: „Was wünscht ihr euch vom anderen?“ kommt Kritik fast immer ans Licht, wenn auch verklauert. „Wir sagen den Leuten nie: Passt euch an. Sondern wir versuchen, jeden einzel-

nen Beteiligten zu stärken. Auf Dauer kommt sich ein Team durch erlebte Konflikte näher.“

Auch bei Volkswagen entwickeln internationale Teams Produkte. Und das Unternehmen nutzt Multikulti für eine originelle Form der Marktforschung: Binationale, etwa zehnköpfige Teams durchleuchten Kunden wichtiger Zielmärkte stets zu zweit. Ein Trupp aus Deutschen und Russen befragte jüngst 80 potenzielle Käufer aus der russischen Mittelschicht intensiv über ihre Konsumgewohnheiten und Wünsche. Zum Teil fahren die Feldforscher dabei ihre Probanden sogar in einem Volkswagen spazieren, um mehr über deren Autoträume zu erfahren.

Auch die deutschen Teammitglieder halten sich manchmal sehr lange im anderen Land auf. „Wenn jemand vier Monate vor Ort war, dann kann er für die Entwicklung eines neuen Modells für den indischen Markt einen ganz anderen Input geben als irgendeine Marktstudie“, so Michael Lohscheller, Leiter Konzernmarketing und Vertriebssteuerung bei Volkswagen. „Wer einmal in Delhi stundenlang mit Chauffeur im Stau stand, weiß genau, warum sich Linder auch in kleinen Autos eine komfortable Rückbank und viel Platz für die Beine wünschen.“



Text weiterleiten: Mail an  
[forward@handelsblatt.com](mailto:forward@handelsblatt.com)  
Betreff: Teams  
(Leserbriefen) & (Leserzeitung)  
Mailadresse des Empfängers