



Interkulturelle Zusammenarbeit im Team

Joachim Paesler leitet das internationale Team der EMO in Assuan/ Oberägypten, zu dem über 120 ägyptische und 20 internationale Mitarbeiter gehören. In einer beruflichen Weiterbildung an der AWM Korntal hat er sich intensiv mit Fragen der Leitung eines interkulturellen Teams beschäftigt. Joachim ist verheiratet mit Hanna und die beiden haben drei Kinder.

„Durch einen Taifun war ein Affe auf einer Insel gestrandet. An einem sicheren Platz am Strand wartete er, bis das Wasser sich beruhigte, und sah einen Fisch, der gegen den Strom schwamm. Für den Affen schien der Fisch in Schwierigkeiten zu sein und Hilfe zu brauchen. Da er ein gutes Herz hatte, beschloss der Affe zu helfen. Ein Ast ragte über die Stelle im Wasser, wo der Fisch zu kämpfen schien. Mit einem nicht geringen Risiko fürs eigene Leben kletterte der Affe ans äußerste Ende des Astes und errettete den Fisch von dem gefährlichen Wasser. Sofort, nachdem er zu seinem sicheren Standpunkt zurückgeklettert war, legte er den Fisch vorsichtig an Land. Für ein paar Sekunden zeigte der Fisch Begeisterung, doch schon bald hatte er sich beruhigt und wurde ganz friedlich. Freude und Glück erfüllten den Affen. Er hatte einer anderen Kreatur helfen können.“

Kulturen ist es dabei gar nicht so relevant, wo man in seiner Heimatkultur weltweit verankert ist, sondern vor allem, wo man in Bezug auf die Kultur, der man gerade begegnet, steht.

Wir haben in Assuan mittlerweile Mitarbeiter aus sechs Nationen, die fest zu unserem Team gehören (Ägypten, Deutschland, USA, Finnland, Polen, Aserbaidjan), dazu kamen im letzten Jahr Kurzzeitmitarbeiter und Besucher aus Brasilien, Kanada, Niederlanden, Australien, Großbritannien, Zimbabwe, Südafrika, Sudan und Norwegen. Die zusätzlichen Unterschiede, die es innerhalb der jeweiligen Länder gibt, sind dabei noch gar nicht erwähnt: Die Prägung durch Stadt oder Land, gesellschaftliche Schicht, geistliche Prägung, Geschwisterkonstellation, die eigene Persönlichkeit, etc. All dies bietet ein großes Potenzial für Fettnäpfchen und Frustrationen im Miteinander, aber andererseits auch für unglaubliche Bereicherung und Vielfalt.

Soweit eine Parabel über die Herausforderungen der interkulturellen Zusammenarbeit, die Duane Elmer in seinem Buch „Crosscultural Servanthood“ erzählt. Wenn man in einem Team zusammenarbeitet, das sich aus Mitarbeitern verschiedener Kulturen zusammensetzt, kommt es immer wieder vor, dass man von seinem eigenen Empfinden ausgehend in bester Absicht handelt und trotzdem genau das Falsche tut.

.....
Es kommt immer wieder vor,
dass man in bester Absicht
handelt und trotzdem genau
das Falsche tut.
.....

Im Folgenden ein kurzer Einblick in die acht Kategorien und dazu einige Beispiele, wie sich dies in unserer Arbeit in Assuan auswirkt.

1) Zeit und Termine

Die vielleicht bekannteste Kategorie ist der Umgang mit der Zeit. Während es in Deutschland zum guten Ton gehört, zu einer geschäftlichen Verabredung kurz vor der Zeit einzutreffen und zu einer persönlichen Einladung maximal 5 - 15 Minuten verspätet, ist man in den USA, Polen und in Finnland gerade bei privaten Verabredungen schon etwas entspannter. Ägypten liegt auf dieser Skala ziemlich genau am anderen Ende, d. h. man kommt meistens wesentlich später als verabredet.

Zu diesem Thema wurde mittlerweile viel geforscht, sowohl in der klassischen Ethnologie (früher Völkerkunde), wie auch in neueren Studiengängen wie „Internationale Beziehungen“, oder „Interkulturelles Management“. Als hilfreich empfinde ich die acht Skalen, wie sie z.B. auf sehr anschauliche Art und Weise in dem Buch „Die Culture Map - Ihr Kompass für das internationale Business“ von Erin Meyer u. a. dargestellt werden. Es geht darum, die existierenden Unterschiede zwischen Kulturen acht Kategorien zuzuordnen und jede Kultur in jeder dieser acht Kategorien in Beziehung zueinander zu setzen. In der konkreten Begegnung zwischen zwei

2) Kommunizieren

Hier geht es um die Frage, wie viele Informationen werden explizit mitgeteilt (kontextarm) und wieviel versteht sich von selbst aus dem Kontext der Situation (kontextreich). Während ich als Deutscher (eher kontextarm) bei einer Zusammenarbeit mit einer anderen Organisation gerne die Eckpunkte in ca. 2 Seiten zusammenfasse, reicht für die meisten Ägypter (kontextreich) eine Email von einer knappen halben Seite. Spannend ist es, wenn von amerikanischer Seite (sehr kontextarm) dann Verträge von 5 - 12 Seiten kommen.

3) Beurteilen

Die Frage, wie offen mit negativer Kritik umgegangen wird, ist in allen Kulturen ein sehr sensibles Thema, welches allerdings sehr unterschiedlich gehandhabt wird. Als Deutscher schätze ich konstruktive Kritik, wünsche mir auch negatives Feedback, um mich weiter zu entwickeln. So direkt Amerikaner in der normalen Kommunikation sind, Kritik wird immer in positive Rückmeldungen eingebunden. Bei Ägyptern schließlich kann offene negative Kritik, vor allem, wenn sie vor anderen geäußert wird, zum Gesichtsverlust und Zerbruch einer Beziehung führen.

4) Vertrauen

Egal in welcher Kultur, Vertrauen ist für ein konstruktives Miteinander nötig. Interessant ist allerdings, wie unterschiedlich Vertrauen aufgebaut wird. Während in Amerika oder in Deutschland eine vertrauensvolle Zusammenarbeit durch Fähigkeiten, Leistungen oder die erfahrene Verlässlichkeit des Kollegen wächst (kognitive Elemente), wird für Ägypter Vertrauen vor allem durch die Pflege von Beziehungen aufgebaut: Besuche, persönliches Nachfragen, Geschenke, gemeinsames Lachen (affektive Elemente). Wer hier nicht genügend Zeit und Freundlichkeit investiert, kommt häufig selbst bei Behörden nicht weiter.

5) Überzeugen

In Deutschland und Polen geht es uns darum, ein theoretisches Konzept zu verstehen, bevor wir es auf die konkrete Situation anwenden (deduktiv). Amerikaner bevorzugen es, konkrete Situationen zu betrachten, um dadurch irgendwann zu einem Prinzip zu kommen (induktiv). Araber und auch Asiaten haben eine ganzheitlichere Sicht, bei der nach westlichem Empfinden häufig viel Zeit für Randthemen verwendet wird, bevor plötzlich die Analyse steht. Diese unterschiedliche Herangehensweise wird bei uns oft in der Gremienarbeit deutlich, in der die Argumentationsstränge einzelner für die Teilnehmer einer anderen Kultur nicht immer so überzeugen wie vom Redner angenommen.

6) Widersprechen

Während es in Deutschland oder Frankreich je nach Gruppe schon fast ein Sport sein kann, eine lebendige Debatte durch einen Widerspruch in Gang zu setzen und dadurch einen inspirierenden Abend zu genießen, ist dies in anderen Kulturen undenkbar. Zu nah wird Zustimmung als Teil einer positiven Gruppenatmosphäre und guten Beziehung empfunden, so auch bei Amerikanern und noch viel mehr bei Ägyptern. Viel wichtiger ist es also hier zu lesen, was nicht gesagt wird, und auch die Körperhaltung und die Mimik des Gesprächspartners zu berücksichtigen.

7) Entscheiden

Auch in der Frage, wie Entscheidungen getroffen werden und von wem, unterscheiden sich Kulturen deutlich: Sagt letzten Endes der Chef, wo's langgeht, oder geschieht es im Konsens? Während wir uns als Deutsche häufig viel Zeit nehmen, um gründlich eine Entscheidung vorzubereiten, diese aber dann auch ziemlich unverrückbar ist, ist die Entscheidungsfindung sowohl bei Amerikanern als auch bei Ägyptern deutlich schneller. Allerdings sind dadurch Entscheidungen auch viel flexibler und können ohne große Probleme neu diskutiert und verändert werden.

8) Führen

Die letzte Kategorie setzt sich mit der Frage auseinander, wie hierarchisch (von oben herab) oder egalitär (auf Augenhöhe) ein guter Leiter sein sollte. Neben den unterschiedlichen Erwartungen der Kulturen ist hier durchaus auch ein Unterschied in den Generationen und in christlichen Werken in Bezug zur säkularen Welt deutlich. Beim Führen eines interkulturellen Teams ist es deshalb wesentlich, sich von der Vorstellung zu verabschieden, man könnte die Erwartungen aller erfüllen.

Insgesamt kann ich sagen, dass mich die Herausforderungen der Leitung unseres interkulturellen Teams manchmal schon an meine Grenzen gebracht haben. Aber missen möchte ich meine lieben unterschiedlichen Teammitglieder auf keinen Fall: Ich habe so viel von ihnen gelernt und weiß mich durch diese erlebte Vielfalt sehr bereichert.

Joachim Paesler ■

GEBETSANLIEGEN

- Wir danken Gott für die große Vielfalt im Team in Assuan und bitten darum, dass die Einzelnen ihre Gaben und Fähigkeiten gemäß ihrer Prägung fruchtbar einbringen können.
- Wir beten dafür, dass die Liebe und Einheit, die in den einzelnen Dienstgruppen trotz vieler Unterschiede zum Tragen kommen, ein Zeugnis nach außen sein kann für die Kraft der Liebe Jesu, die unterschiedliche Kulturen miteinander verbindet.

Buchhinweise:

- Duane Elmer, „Crosscultural Servanthood“, IVP 2006
- Erin Meyer, „Die Culture Map. Ihr Kompass für das internationale Business“, Weinheim 2018



*Auch im Mitarbeiter-Kinder-
garten sind verschiedene
Kulturen vertreten.*