



Dr. Christoph I. Barmeyer

Internationale Unternehmenskonzentrationen führen aufgrund zeitlich und räumlich zusammenwachsender Strukturen zunehmend zur Bildung multikultureller Teams, die z.B. als Projektgruppen für bestimmte Zeit zusammenarbeiten. Hinter dieser Entwicklung verbirgt sich u. a. die Auffassung, dass gemischt-kulturelle Gruppen aufgrund verschiedener, stimulierend wirkender Sichtweisen und Arbeitsstile vielfältige Problemlösungen finden und damit produktiver arbeiten als monokulturelle Gruppen (Adler 2001). Unterschiedliche Referenzsysteme der handelnden Manager haben einen entscheidenden Einfluss auf Organisationsform und Erfolg multikultureller Projektarbeit. Projektmanager und Personalverantwortliche sollten sich dieser Herausforderungen bewusst sein und für effiziente Teamarbeit eine „interkulturelle Balance“ zu erreichen.

Interkulturelle Zusammenarbeit: Deutsch-französisches Projektmanagement

Dr. Christoph I. Barmeyer, Leiter des Département „Ressources Humaines“ an der französischen Business School IECS Strasbourg, Trainer und Berater für deutsche und französische Unternehmen.

1. Internationale Projektarbeit

Projekte sind temporär befristete, einmalige und komplexe Aufgaben zur Erreichung eines definierten Ziels. Zur Zielerreichung wird eine Projektgruppe gebildet, die permanent an der Lösung der Projektaufgaben arbeitet (Scholz 2000). Sie kann sich auf unterschiedlichsten hierarchischen Ebenen ansiedeln, unterschiedliche Zeithorizonte umfassen und unterschiedlich viele Projektmitglieder haben. Der Projektgruppe gehören i. d. R. Spezialisten aus verschiedenen Bereichen an, die vielfältige Lösungswege und -instrumentarien zur Zielerreichung nutzen. Grundlegende Bedingungen wie

Erfolgszwang, Zeitdruck, wechselseitige Abhängigkeit, gruppenspezifische Eigendynamik usw. machen die Komplexität des Projektmanagements deutlich. Zugleich ist die erfolgreiche Durchführung des Projekts und die Zielerreichung von zahlreichen Faktoren abhängig: individuelle Charaktereigenschaften, Motivation und Fachkompetenzen der Projektmitglieder, Formen und Strukturen der Zusammenarbeit. Von besonderer Bedeutung für Projektablauf und Projektorganisation ist neben der Zieldefinition v. a. die Gestaltung von Prozessen, also die Synchronisation der einzelnen Phasen und Kommunikations- und Arbeitsstile. Manager verschiedener Gesellschaften gewichten nachweislich bestimmte Arbeitsphasen anders, haben ein unterschiedliches Verständnis von Problemlösung und Zielerreichung. Ebenso kann der Informationsaustausch in der Gruppe anders organisiert sein, weil andere Wertvorstellungen von Partizipationsgrad, Gruppendruck, Hierarchieverständnis oder Risi-

kobereitschaft bestehen (Barmeyer/Stein 1998). Diese Divergenzen können Irritationen oder Rivalitäten hervorrufen und zu disfunktionalen Zuständen führen. Zweck des Projektmanagement-Prozesses sollte es deshalb sein, durch eine Kohäsion der Arbeitsgruppe und die Bündelung sich ergänzender Stärken der Gruppenmitglieder einen zielführenden „Modus vivendi“ zu erreichen (Barmeyer 2000).

2. Divergierendes Teamverständnis

Jede Kultur hat eine eigene Auffassung von Zusammenarbeit, die als „normal“ und „richtig“ gilt. Die zwischen Frankreich und Deutschland bestehende „Ähnlichkeitsannahme“ lässt gleiche Auffassungen von Begriffen wie „Konzept“, „Leadership“ oder auch „Zusammenarbeit“ vermuten. Dies scheint auf den ers-

Stichworte in diesem Beitrag:

- Internationales Teamwork
- Interkulturelles Management
- Projektphasen
- Interkulturelle Anpassung

ten Blick im Sinne von Effizienz der Unternehmens- und Mitarbeiterführung sinnvoll, kann aber fatale Folge haben, denn diese 'gegläubte Selbstverständlichkeit' bleibt unreflektiert und unausgesprochen. Wie unterschiedlich die Grundannahmen und Auffassungen von Zusammenarbeit sind, zeigt folgender Fall aus der Beratungspraxis:

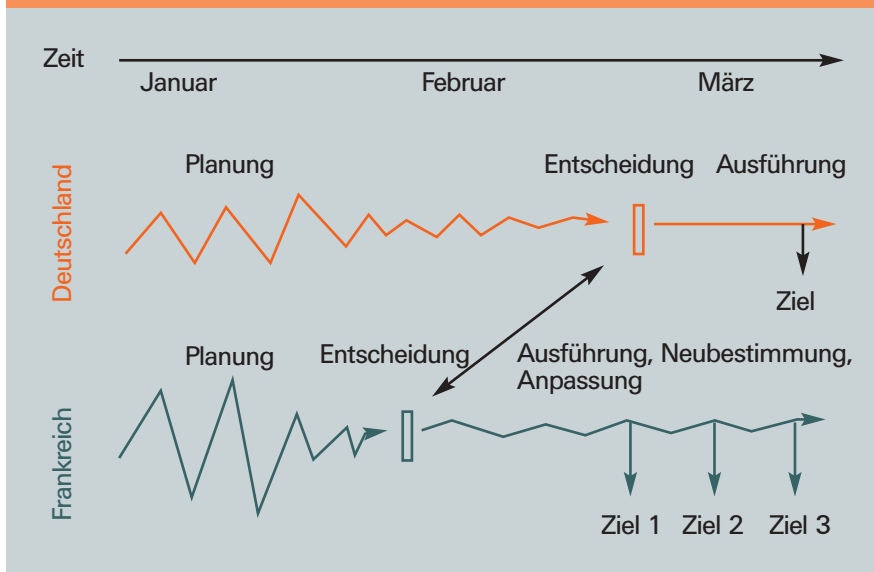
Im Rahmen einer großen deutsch-französischen Kooperation geht es um die Entwicklung einer Strategie, die auf zunehmende Integration und Standardisierung von Prozessen abzielt, zur Annäherung der beiden Unternehmen. Monokulturell werden jeweils deutsche und französische Projektgruppen gebildet; Jede arbeitet Vorschläge aus, die für beide Seiten akzeptierbar sein sollen. Bei den ersten Arbeitstreffen, während denen die jeweiligen Konzepte vorgeschlagen werden, herrscht große Verwunderung, teils Irritation. Die französischen Manager sind erstaunt über das deutsche Konzept der „Partnerschaftlichkeit“ und „Gleichberechtigung“ der einzelnen Konzerngesellschaften; die deutsche Seite wiederum kann das „macht- und personenzentrierte“ französische Kooperationskonzept nicht akzeptieren. Unfruchtbare Diskussionen sind die Folge.

An dieser Stelle bietet sich zu Analyse und Verständnis die Betrachtung auf einer Meta-Ebene an: In interkulturellen Situationen ist es wichtig, Perspektivenwechsel vorzunehmen und Bedeutungen von Begriffen, die Missverständnisse und Irritationen auslösen, zu hinterfragen: Bereits einschlägige Lexika zeigen den deutsch-französischen Kulturgraben: Wird in Deutschland „Zusammenarbeit“ als „gemeinsame Arbeit“, „Zusammenwirken“ verstanden, bei der sich alle Beteiligten in gleicher Weise und mit gleicher Intensität einsetzen, um auf ein Ziel hinzuarbeiten, sich durch die Arbeit „vereinen“, bedeutet in Frankreich „Coopération“ der individuelle Beitrag, die Mitwirkung Einzelner an einer Arbeit („participer“ = mitmachen, „contribuer“ = beitragen, „concourir“ = teilnehmen, auch

Abb. 1: Teamverständnis in Deutschland und Frankreich



Abb. 2: Phasenmodell des Projektmanagements im Vergleich (Barmeyer 2000a, 227)

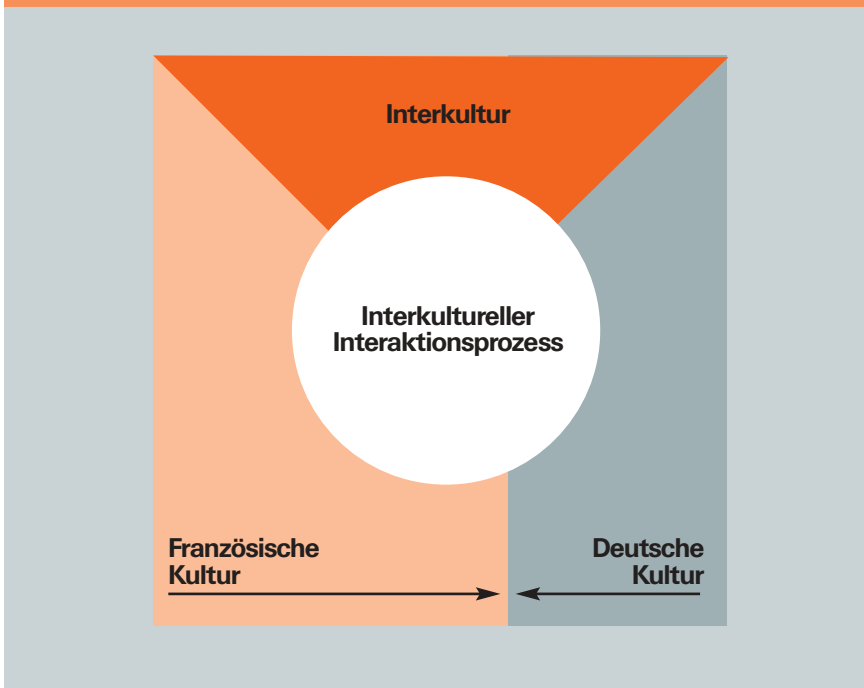


„aide“ = Hilfe und „appui“ = Unterstützung).

Vielen Franzosen erscheint das starke, fast schon zwanghaft verpflichtende deutsche Engagement für ein Ziel („Wer a sagt, muss auch b sagen“) übertrieben und suspekt. Je nach Entwicklung, Sinn und Prioritätensetzung steuern sie ihre Intensität der Mitarbeit nach eigenem Ermessen, d.h. mehr oder weniger Input, mehr oder weniger Engagement. Die französische Auffassung von Freiheit hängt mehr vom Individuum ab; das deutsche Verständnis von Freiheit ist stärker in die Verantwortung gegenüber der Gemeinschaft eingebunden (vgl. Abb. 1).

Die französische Auffassung von „individueller Freiheit“ steht der deutschen von „gemeinschaftlicher Freiheit“ gegenüber und hat Auswirkungen auf das Arbeitsverhalten generell und insbesondere in Teams. Das französische „schmetterlingshafte“ Verhalten, das kurze Kommentieren, Mitwirken und zum Nächsten übergehen, wirkt auf Deutsche oft unvorhersehbar und unseriös. Das Zuspätkommen, Nichterscheinen, oder Unvorbereitsein französischer Kollegen schafft bei vielen Deutschen Missstimmung und Ärger: Beteiligte Franzosen messen dem Projekt zum jeweiligen Zeitpunkt eine an-

Abb 3: Interkulturelles Ungleichgewicht (Win-Lose-Situation)



dere Bedeutung beimessen. Die französische Seite empfindet das deutsche beständige und an der Sache hängende Verhalten als starr und deshalb als wenig motivierend und selten kreativ. Der zeitweilige Abstand zum Projekt ist es gerade, der neue Perspektiven und Ideen ermöglicht. Wirkt die Gruppe gemeinsam zusammen, kommt es zu einer Angleichung von Ideen, die sich nach französischer Auffassung eher nach unten als nach oben orientiert. „Kompromis“ und „Consensus“ haben deshalb in Frankreich eine eher negative Bedeutung (Breuer/de Bartha 1996): Nachgeben muss nur dasjenige Teammitglied, das die schlechtere Idee oder die schwächere Durchsetzungskraft hat. In der Gemeinschaft eingebunden, kann das Individuum nicht mehr mit eigenen Ideen und Vorschlägen glänzen, da sie sofort nicht mehr seine eigenen sind, sondern die der Gruppe. Somit ergeben sich zwei Logiken der Zusammenarbeit, eine der Kooperation und eine des Wettbewerbs (vgl. Abb. 2).

Jedes System ist jedoch in sich erfolgreich und basiert auf bestimmten bewährten Grundannahmen.

Bewegen sich die Teammitglieder im eigenen System, ist ihr Verhalten „normal“ und durchaus Ziel führend und Erfolgs versprechend. Bei deutsch-französischer Zusammenarbeit jedoch, wenn sich Systeme treffen und ihre Akteure miteinander interagieren, führen diese Unterschiede zu Irritationen und handfesten Problemen. Ein Wissen über Systemeigenarten und -unterschiede hilft deshalb, die Zusammenarbeit zu verbessern (Barmeyer/Stein 1998).

3. Projektphasen

Abgesehen von strukturellen, interpersonellen und semantischen Faktoren ist für das Projektmanagement der Prozess von Bedeutung. So weist ein Projekt in der Regel verschiedene Phasen auf. Zu den wesentlichen Projektphasen gehören (Barmeyer 2000):

1. **Planungsphase:** Entwicklung von Strategien und deren Umsetzung durch Arbeits- und Aktionspläne
2. **Entscheidungsphase:** Festsetzung vereinbarter Ziele durch rational oder intuitiv gelagerte Entscheidungen.
3. **Ausführungsphase:** Umsetzung

der Strategien sowie Koordination der Aufgaben und der Zielerreichung.

Für die internationale Projektarbeit ist von Bedeutung: die drei Phasen sind abhängig von den jeweiligen kulturellen Hintergründen, von zugrunde liegenden Wertesystemen und Handlungsmustern und von den jeweiligen Persönlichkeitsmerkmalen der Projektmitarbeiter, die zu bestimmten Denk- und Verhaltenspräferenzen führen. Im Rahmen verschiedener deutsch-französischer Projekte wurde ein auf Arbeitsergebnissen und Hypothesen beruhendes wiederkehrendes idealtypisches Muster des Projektablaufs festgestellt (vgl. Abb. 3).

Planung

Im deutschen Management findet sich eine lange Planungsphase. Zahlreiche Einflussfaktoren, die eine störungsfreie und der Planung entsprechende Ausführung behindern, werden antizipativ behandelt oder ausgeschaltet. Grundlagen für die Planung bilden sachliche Detailspekte und ihre Beziehungen. Allerdings vergeht bis zur Entscheidungsfällung viel wertvolle Zeit, die z.B. von den Konkurrenten für Innovationsvorsprünge und Marktanteile genutzt werden kann. Mitarbeiter aus Frankreich empfinden die deutsche Arbeitsweise als langatmig, kompliziert und unflexibel, da sie kreatives Arbeiten einschränkt. Franzosen meinen, das Wesentliche aufgrund vieler Detailfragen und Querverbindungen von deutscher Seite aus den Augen zu verlieren.

In Frankreich kontrastiert der modellartige Phasenverlauf mit dem deutschen; der deutschen Problemorientierung steht die Handlungsorientierung gegenüber. Die in Frankreich vorzufindende relativ kurze Phase der Planung, die in extremere Richtungen „ausschlagen“ kann, in denen z.B. zunächst assoziativ „große Ideen“ entwickelt und ungewöhnliche Einfälle eingebracht werden, kann aus deutscher Perspektive „oberflächlich“ und un-

vorbereitet wirken, da weder alle Parameter berücksichtigt, noch Vorgehensweisen explizit vorgegeben werden.

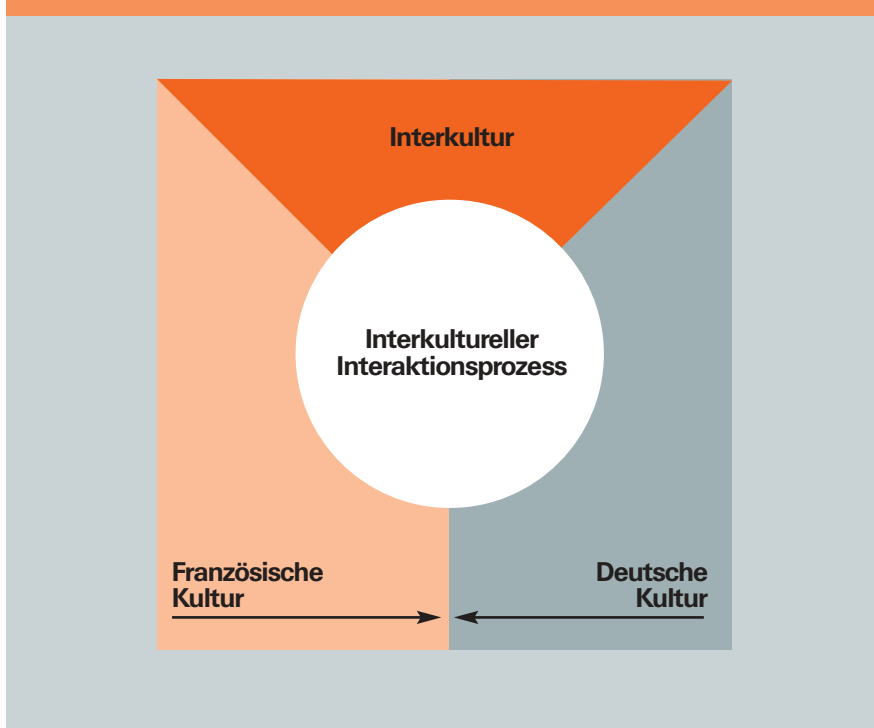
Eine kurze Planungsphase beinhaltet Vorteile: Verringerung des Planungsaufwands und Zeitgewinn während der Entscheidungsvorbereitung (zugleich ein wichtiger Wettbewerbsvorteil), Berücksichtigung von Trends, neuen Materialien, technischen Innovationen, Es finden permanente Anpassungsprozesse statt. Diese 'flexible' Zielvereinbarung, die eine klare Einigung auf ein Ziel erschwert, führt häufig zu Irritationen der deutschen Kollegen.

Entscheidung

An der relativ kurzen Entscheidungsphase im deutschen Management sind i. d. R. alle Mitarbeitenden beteiligt. Der Partizipationsgrad der Mitarbeiter ist hoch. Das demokratische Verständnis der Zusammenarbeit begründet kollektive Entscheidungen: Meinungen, Vorschläge und Einwände jedes Projektbeteiligten – eventuell auch Kompromisse – werden berücksichtigt. Somit kann jeder Spezialist sein Fachwissen einbringen. Kollektive Entscheidungen sind die Basis für langfristig tragbare Strategie und Umsetzung.

Französische Mitarbeiter gelangen schneller zu einer Entscheidungsfindung. Dies hängt v. a. mit hierarchischen Strukturen und einem geringeren Partizipationsgrad zusammen. Eng hiermit verbunden sind die divergierenden mentalen Vorstellungen von Führungsstilen, die eher eine individualistische Entscheidung fördern. Freiheit besteht darin, autonom Entscheidungen zu fällen. Neue Ideen im französischen Management führen aber zu permanenten kreativen Zweifeln an zurückliegenden Entschlüssen, einer „remise en question“ (= Infragestellung)- getroffene Entscheidungen werden revidiert. In internationalen Teams wirkt dieser Arbeitsstil v. a. aus deutscher Perspektive als unbeständig: Die häu-

Abb. 4: Interkulturelle Balance (Win-Win-Situation)



figen Richtungswechsel erschweren eine langfristige Planung und werden als unzuverlässig angesehen; auch können sich deutsche Teammitglieder von der Schnelligkeit der Entscheidung überrollt fühlen.

Ausführung

Die Ausführung im deutschen Arbeitsstil ist auf ein klar definiertes Ziel ausgerichtet. Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortungen werden in eindeutiger Weise an die einzelnen verteilt. Die Ausführung wurde bereits in der Planungsphase detailliert ausgearbeitet und verläuft dann linear „genau nach Plan“. Der Informationsaustausch ist auf ein Minimum reduziert. Somit werden in der Ausführungsphase weniger Modifikationen, die z.B. der Anpassung an veränderte Umwelt- oder Marktbedingungen dienen, kommuniziert und akzeptiert. Abweichungen bzw. unerwartete Probleme bei der vorstrukturierten Ausführungsphase können zu einer Destabilisierung der deutschen Gruppenmitglieder führen. Französische Manager werden

durch den deutschen Arbeitsstil wegen des geringen Informationsaustausch in Form von gemeinsamen Sitzungen verunsichert: Sie sind daran gewöhnt, während des Projektverlaufs ständig Informationen über Fortschritte oder Rückschläge auszutauschen und Ratschläge oder Direktiven zu empfangen.

In Frankreich setzt die Ausführungsphase früher ein als in deutschen Teams. Ein kontinuierlicher Lern- und Verbesserungsprozess begünstigt das Auffinden einer bestmöglichen Lösung. Doch auch der französische Arbeitsstil birgt Nachteile in sich: bislang nicht beachtete Probleme können eine Verlängerung der Ausführungsphase bewirken, da in einem 'Trial-and-Error'-Verfahren kontinuierlich Modifikationen vorgenommen werden müssen. Der zeitliche Vorsprung geht verloren.

4. Interkulturelle Balance

Die beschriebenen divergierenden Arbeitsstile können zu disfunktionalen Zuständen internationaler Teams führen und einen Störfaktor darstellen (Stüdlein 1997). Dies muss aber nicht immer der Fall

sein, divergierende Arbeitsstile bilden auch ein erhebliches Chancopotential: Multikulturelle Gruppen, z. B. internationale Sportteams oder Orchester, können vielfältigere und wirkungsvolle Problemlösungen hervorbringen als monokulturelle Gruppen (Canney/Ward 1999). Diese haben zum einen klar definierte Ziele und zum anderen gemeinsame (Spiel-) Regeln, die zur interpersonellen Synchronisation der Zusammenarbeit führen. Dabei kann sich im Rahmen des Projektmanagements innerhalb des interkulturellen Interaktionsprozesses eine dritte Kultur, die sog. Interkultur entwickeln (Bolten, 1995). Diese fordert von den Interaktionspartnern eine gegenseitige Anpassung und Synchronisation divergierender Arbeitsstile: Aushandeln von Zielen und Interessen, um das Verstehen von Standpunkten und Überzeugungen und die Veränderung bestimmter Verhaltensweisen. Allzu oft entsteht jedoch im internationalen Projektmanagement – schon allein wegen dem finanziellen, rechtlichen oder personellen Gewicht – eine Kulturdominanz, z.B. das Durchsetzen der Arbeitssprache. Solche Kompromisse und Adaptationsprozesse bergen jedoch die Gefahr in sich, durch eine zu große freiwillige Anpassung die eigenen Ziele nicht mehr verfolgen zu können. Bei der Analyse von Verhandlungen werden häufig die Positionen der Interagierenden polarisierend in „Win“- und „Loose“-Positionen (vgl. Abb. 4) eingeteilt: Jeder der Interagierenden versucht, sich selbst in die „Win“-Position zu rücken, was jedoch zu einer Überverteilung des anderen Interagierenden führen kann. Dieses Ungleichgewicht führt auf Dauer zu Unzufriedenheit der betroffenen Mitarbeiter in der „Loose“-Position und somit zu einer Beeinträchtigung der Teameffizienz.

Wie im intrakulturellen Kontext reicht es für eine gelingende Kommunikation und Kooperation nicht, wenn nur ein Interaktionspartner auf den anderen zugeht. Eine idealtypische – und oft denkbare – Konstellation stellt die „Win-Win“-

Position (vgl. Abb. 5), eine interkulturelle Balance, dar, in der jeder Projektbeteiligte Vorteile aus der Zusammenarbeit hat. Sie kann durch das ständige Bemühen um die Akzeptanz kultureller Andersartigkeit und das Bemühen um eine gelebte Verhaltensänderung zustande kommen und aufrechterhalten werden. Alle involvierten Personen sind gefordert, Adaptationsprozesse vorzunehmen und Kompromisse einzugehen. Gesetzte Ziele müssen eventuell verändert werden, eigene Verhaltensweisen angepasst und gewohnte Vorstellungen über Arbeitsabläufe in Frage gestellt und revidiert werden (Barmeyer 2000).

Auf das Projektmanagement bezogen sollte idealtypischerweise die Synchronisation der Arbeitsstile ab der Phase der Entscheidungsfindung einsetzen. In der Planungsphase können die unterschiedlichen Sichtweisen die Kreativität erhöhen; spätestens in der Ausführungsphase aber muss eine Gruppenkohäsion erreicht sein. Produktivitätspotentiale multikultureller Arbeitsgruppen liegen gerade in der Opposition dieser Divergenzen, die durch eine sinnvolle Kombination zu Synergien führen können.

Personalmanager und Leiter multikultureller Teams sollten sich individuell- und kulturbedingter Stärken von Teammitgliedern bewusst sein, um diese effektivitätssteigernd ins Projektmanagement einzubringen. Die fundamental wichtige und immer aktuelle Grundregel „Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz“ kann mit Hilfe von Instrumenten und Methoden interkultureller Personalentwicklung besser umgesetzt werden (Reineke/Fussinger 2001).

Literatur

Adler, N. J.: International Dimensions of Organizational Behavior. Cincinnati, South Western Publishing, 2001.

Barmeyer, Christoph I.: Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in

Frankreich, Deutschland und Quebec. Frankfurt/New York, 2000.

Barmeyer, C.I./Stein, V.: Deutschland denkt's, Frankreich tut's. Die virtuelle Personalabteilung im Kulturvergleich. In: Barmeyer, Christoph I./Bolten, Jürgen (Hrsg.): Interkulturelle Personalorganisation, Sternenfels/Berlin 1998, S.71-106.

Bolten, Jürgen: Grenzen der Internationalisierungsfähigkeit. Interkulturelles Handeln aus interaktionstheoretischer Perspektive. In: Bolten, Jürgen (Hg.): Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Berlin, Verlag Wissenschaft & Praxis, 1995, S.24-42.

Breuer, Jochen P./de Bartha, Pierre: Deutsch-französisches Kooperationsmanagement. München, Becker, 1996.

Canney, D. /Ward, K. Leading International Teams. Berkshire, McGraw-Hill, 1999.

Reineke, Rolf-Dieter/Fussinger, Christine (Hg.): Interkulturelles Management in Training und Beratung. Wiesbaden, Gabler, 2001.

Scholz, Christian. Personalmanagement. München, Vahlen, 2000.

Stüdlein, Yvonne: Management von Kulturunterschieden. Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag, 1997.

Kurzfassung

Internationale Unternehmenskonzentrationen führen immer häufiger zur Bildung multikultureller Teams, die z.B. als Projektgruppen zusammenarbeiten. Unterschiedliche Vorstellungen von Zusammenarbeit und von Prozessabläufen können die Produktivität der Teamarbeit beeinflussen, wie es am Beispiel deutsch-französischer Projektarbeit gezeigt wird. Projektmanager und Personalverantwortliche sollten sich dieser Unterschiede bewusst sein und sie für effiziente Teamarbeit durch das Schaffen einer „interkulturellen Balance“ nutzen.