

Fachbeitrag

Missverständnisse und Ärger vermeiden

Stolperfallen im interkulturellen Kontakt umgehen

Die Teammitglieder des fiktiven Umstrukturierungsprojekts "Orion" treffen sich zum Kick-off-Meeting. Sie kommen aus China, England, Spanien und der Slowakei. Als erstes betritt das Teammitglied aus China den Raum, sucht sich einen Sitzplatz und beginnt an seinem Notebook zu arbeiten. Wenige Minuten später kommt die Kollegin aus der Slowakei herein, geht auf den chinesischen Kollegen zu und will ihn mit einem Händedruck begrüßen. Der Kollege aus China steht auf, verbeugt sich und nennt seinen Titel und Nachnamen. Erst dann ergreift er die ausgesteckte Hand der slowakischen Kollegin, drückt sie aber nicht. Als nächstes kommt die Kollegin aus England beginnt mit nach einem "Nice to meet you" mit Small Talk. Als letztes kommt die Kollegin aus Spanien hinzu und geht direkt auf den Kollegen aus Großbritannien zu und will ihn reflexartig durch Küsse auf die Wangen begrüßen. Dieser tritt einen Schritt zurück und streckt ihr die Hand entgegen. Manche Teammitglieder tauschen sich nach der Begrüßung kurz miteinander aus. Bald beschäftigt sich jedoch jeder mit seinem Smartphone oder anderen Dingen.

Der bereits anwesende deutsche Projektleiter, der zuerst die Frauen, dann die Männer mit einem kurzen Handschlag begrüßt hatte, ist ebenfalls irritiert. Er hatte erwartet, dass die Teammitglieder neugierig aufeinander wären und die Wartezeit vor Beginn des Kick-off zu einem regen Austausch nutzen würden.

Doch was war der Grund für das distanzierte Verhalten der Teilnehmer? Die teilweise ungewohnte Begrüßung hat alle Meeting-Teilnehmer verunsichert und es ist ihnen noch nicht klar, wie sie sich im Team verhalten sollen. Deshalb gingen sie erst einmal auf Abstand zueinander.

Diese Situation zeigt, wie wichtig Begrüßungsrituale für den Beziehungsaufbau sind. In jeder Kultur ist klar, wie Angehörige dieser Kultur sich verhalten müssen, wenn sie sich zum ersten Mal begegnen. Treffen jedoch Menschen aufeinander, die aus unterschiedlichen Kulturen stammen, fehlt dieser gemeinsame Verhaltenskodex.

Deshalb ist es für Teams mit Mitgliedern aus unterschiedlichen Kulturen wichtig, dass sich diese über die kulturellen Unterschiede austauschen und diese so sichtbar werden. Dadurch gewinnen die Teammitglieder ihre Selbstsicherheit zurück. Diese Erkenntnisse eröffnen ihnen auch den Raum, für diese und andere Situationen gemeinsam teambezogene Verhaltensweisen und damit eine gemeinsame Projektkultur zu entwickeln.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

- › [Kommunikation](#)
- › [Internationale Projekte](#)
- › [Problemlösung](#)
- › [Interkulturelle / virtuelle Teams](#)

Dieser Artikel beschreibt

- zum einen anhand ausgewählter Beispiele aus verschiedenen Kulturen die 11 wichtigsten sog. "Hot Spots", d.h. bestimmte Situationen, in denen die kulturellen Unterschiede am stärksten aufeinander treffen und für Irritationen, Missverständnisse oder sogar Verärgerung sorgen (Heringer, 2010),
- zum anderen, wie Sie diese Hot Spots im Projektteam sinnvoll ansprechen und mit ihm gemeinsam Lösungen finden.


11 Hot Spots der Zusammenarbeit im Projekt

1. Begrüßen

Wie sieht es nun mit der Begrüßung in den verschiedenen Kulturen aus? Zur Begrüßung gehört nicht nur das Grußwort, wie z.B. "Guten Tag" in Deutschland, "Hola" in Spanien oder "How do you do?" in Nordamerika. Wichtig sind auch die bei einer Begrüßung üblichen Gesten. Während z.B. der Deutsche die Hand zur Begrüßung ausstreckt, gibt man sich in Spanien, wie im Beispiel gezeigt, einen Kuss auf die Wangen.

Gerade bei den Begrüßungsritualen ist in den unterschiedlichen Ländern die Einhaltung der körperlichen Nähe bzw. Distanz wichtig. Schon die erste Begegnung kann darüber entscheiden, ob man sich nahe oder **zu** nahe kommt, oder nach dem eigenen kulturellen Empfinden in einer zu großen Distanz verbleibt. Diese Wahrnehmung wirkt sich dann auch auf die Zusammenarbeit im Team aus.


Als Projektleiter können Sie Irritationen bei der Begrüßung vermeiden, wenn Sie sich über die Begrüßungsrituale in den Ländern informieren, aus denen die Mitglieder Ihres Projekts kommen. Dann können Sie situationsgerecht reagieren.

 Oder Sie verwenden den internationalen Standard, der sich inzwischen herausgebildet hat, und sagen "Hello" oder "Hi" und reichen Ihrem Gegenüber die Hand.

2. Sich vorstellen

Bei der Vorstellung in Japan übergibt man mit beiden Händen die Visitenkarte und verneigt sich dabei. Die Visitenkarte ist ein Medium, mit dem Japaner ihr Gegenüber in der Hierarchie einordnen. Angehörige des mitteleuropäischen Kulturkreises stellen sich mit dem Namen vor, den sie, je nach Anlass durch den Zusatz von Herr oder Frau oder auch Titel ergänzen. In Österreich dagegen stellt man sich generell mit dem Titel vor.

In der arabischen Welt steht bei der Vorstellung eher die Beziehung im Vordergrund. Man betont dabei die Beziehung zum Gesprächspartner: einem Freund, einem Geschäftspartner oder einem Verwandten. In der Art und Weise, wie sich Ihr Gesprächspartner Ihnen vorstellt, gibt er Ihnen Orientierung, wie Sie ihn einzuordnen haben. Wenn sich Ihnen also jemand z.B. als "Fahrad **bin** Abdul Aziz **bin** Abdul Rahman Al-Saud" vorstellt, heißt das, dass er Fahrad heißt und Sohn von Abdul Aziz ist, der wiederum der Sohn von Abdul Rahman aus dem Stamme der Al-Saud ist.

 Bei der Vorstellung reagieren Sie am besten flexibel und geben Ihrem Gegenüber die Informationen in demselben Detaillierungsgrad, wie er Sie Ihnen gibt.

3. Wahl der Teamsprache

Die Auswahl der Kommunikationssprache entscheidet darüber, wie gut sich die Mitglieder untereinander verständigen können. Englisch ist inzwischen die meistverwendete Transfersprache. Aber in bilateralen Kontakten sind Deutsche eher dazu geneigt, die Sprache des Gesprächspartners zu sprechen, wenn sie diese beherrschen. Franzosen, Briten und Amerikaner erwarten eher, dass man sich an ihre Sprache anpasst.

! Sprache ist ein Hilfsmittel für die Verständigung. Man sollte deshalb immer im Projektteam gemeinsam aushandeln, in welcher Sprache sich die Mitglieder verständigen wollen. Auch gilt es, Rücksicht darauf zu nehmen, dass in interkulturellen Projektteams nicht jedes Teammitglied die Sprache gleich gut beherrscht.

4. Gebrauch von "Du" und "Sie"

Beziehungen werden in Deutschland durch die Verwendung des Namens ausgedrückt. Die Anrede mit dem Vornamen bedeutet automatisch "Du" und drückt Nähe aus. In anderen Ländern wie Großbritannien, den Niederlanden, Spanien, Italien ist dies nicht so. Hier redet man sich generell mit Vornamen an, ohne damit Nähe oder Distanz auszudrücken.

In einigen Ländern, wie Spanien oder Slowenien, ist das "Sie" bei der Anrede älterer Familienangehöriger üblich. Hier drückt es Respekt aus. Hier reden sich selbst Familienangehörige untereinander mit "Sie" an.

! Der Stolperstein für Deutsche ist bei diesem Hot Spot, dass diese mit der Verwendung des Vornamens automatisch eine freundschaftliche Beziehung verbinden.

5. Aktive und reaktive Gesprächsführung

In reaktiven Kulturen, wie z.B. den asiatischen, hören die Gesprächspartner erst einmal zu. Sie machen sich erst ein Bild vom Gesagten, bevor sie reagieren. Ganz anders ist es z.B. in der arabischen Welt. Dort redet man oft mit mehreren Gesprächspartnern gleichzeitig. So kann es vorkommen, dass Ihr Gesprächspartner das Gespräch mit Ihnen plötzlich unterbricht und sich jemand Anderem zuwendet. Dies ist kein dann Ausdruck von fehlendem Respekt, er wendet seine Aufmerksamkeit nur einem anderen Gesprächspartner zu.

Arbeiten Menschen aus reaktiven Kulturen in einer aktiven Kultur, kommen sie so gut wie nie zu Wort. In reaktiven Kulturen sind die Pausen ein Problem: Der Zuhörer muss einschätzen, ob sein Gesprächspartner noch nachdenkt oder ihm durch die Pause das Signal gibt, selbst den Gesprächsfaden aufzunehmen. Bei aktiven Kulturen ist der Umgang mit Unterbrechungen eine Herausforderung: Wann darf ich meinen Gegenüber unterbrechen und wie tue ich dies, um selbst wieder ins Gespräch zu kommen.

! Durch Beobachten bekommen Sie schnell heraus, ob Sie es mit Angehörigen einer aktiven oder reaktiven Kultur zu tun haben. Entstammen Ihre Gesprächspartner einer aktiven Kultur können Sie mit einem "Excuse me" in die Diskussion einsteigen; bei reaktiven Kulturen ergreifen Sie das Wort in einer Gesprächspause, bei der Sie das Gefühl haben, Ihr Gesprächspartner hat seinen Gedankengang beendet.

6. Small Talk: Wahl des richtigen Gesprächsthemas

Während in den Meetings die Themen vorgegeben sind, werden diese in den informellen Begegnungen durch die Gesprächsvorlieben der jeweiligen Teammitglieder bestimmt. Jedoch in Pausen und bilateralen Gesprächen zwischen zwei Teammitgliedern, kommt es darauf an, durch die Wahl des Gesprächsthemas nicht in ein "Fettnäpfchen" zu treten. Themen, wie Geld, Alkohol und Sexualität, sind in den meisten Ländern tabu.

Kulturell unterschiedlich ist auch, ob es erlaubt ist, über Dritte zu reden. In nordischen Ländern, wie z.B. Schweden und Finnland, aber auch in den angelsächsischen Ländern, ruft das Reden über Dritte negative Assoziationen hervor. In Ländern, wie Spanien, Italien und Brasilien, ist dies eine wichtige Informationsquelle, um zu beurteilen, wie sich Personen in das eigene Beziehungsgeflecht einordnen lassen.

Ein Punkt, indem man schnell einen Fehltritt begehen kann, ist die Frage nach anderen Personen. In Skandinavien, England und China ist es üblich, nach den familiären Verhältnissen zu fragen. In einem arabischen Land stellt dagegen die Frage nach dem Befinden der Ehefrau ein absolutes Tabu dar. Informieren Sie sich deshalb über Themen, die bei Projektmitgliedern aus anderen Ländern tabu sein könnten (Siehe dazu auch Hanisch, 2013, und die Fachartikel in der Rubrik "**Interkulturelle / Virtuelle Teams**" im Projekt Magazin.)

7. Zuhören

Zuhören ist genauso wichtig wie reden. Denn durch die Art und Weise, wie Menschen zuhören, zeigen sie Interesse und Anteilnahme, aber auch Desinteresse. Doch nicht in jeder Kultur signalisieren Menschen auf die gleiche Weise, dass sie zuhören.

In Japan schließen die Menschen die Augen, wenn Sie sich auf eine Sache konzentrieren. Bei Europäern ist es üblich, durch einen intensiven Blickkontakt zu zeigen, dass man zuhört. Ein intensiver Blickkontakt beim Zuhören, wie er in westlichen Ländern üblich ist, kann in einigen Kulturen heikel sein. So zeigt in der arabischen Welt ein Mann einer Frau durch direkten Blickkontakt sein sexuelles Interesse.

Amerikaner zeigen durch Zwischenbemerkungen, dass sie den Ausführungen folgen, und Polen hören still zu. Wenn Sie unsicher sind, ob Ihr Gesprächspartner Ihnen zuhört, versuchen Sie, die Mimik und Körperhaltung zu interpretieren.

Oder fragen Sie nach, ob er alles verstanden hat. Angehörige beziehungsorientierter Kulturen, wie z.B. die südeuropäischen oder südamerikanischen, werden dies immer bejahen, da sie die gute Beziehung zu Ihnen nicht aufs Spiel setzen wollen. Oder in einer hierarchisch orientierten Kultur, wie z.B. die osteuropäischen wird sich jemand, der sich niedriger in der Hierarchie stehend fühlt, nicht anmaßen zuzugeben, dass er etwas nicht verstanden hat. Sie können dies daran erkennen, dass Ihr Gesprächspartner versucht, auszuweichen zu antworten, um nicht "nein" sagen zu müssen.

8. Umgang mit Schweigen

Auch das Schweigen, z.B. eine längere Stille nach einem Redebeitrag, wird nicht in jedem Kulturkreis in gleicher Weise gedeutet. Dies kann schnell zu Missverständnissen führen. Amerikanische, französische, südeuropäische und arabische Projektmitglieder werten Schweigen auf ihren Redebeitrag als negative Reaktion. In

Ostasien, Japan und Finnland dagegen stellt Schweigen durchaus eine akzeptierte Antwort dar. Dort bedeutet Schweigen, dass man zuhört und lernt.

! Wie Sie Schweigen interpretieren müssen, hängt davon ab, welchen Gesprächspartner Sie vor sich haben. Auch hier können Sie sich ggf. mit der Frage Klarheit verschaffen, ob Ihr Gesprächspartner Sie verstanden hat.

9. Umgang mit Kritik und Lob

Niemand wird gerne kritisiert. Jedoch kulturabhängig geht man mit Kritik verschieden um.

Finnen kritisieren z.B. sehr direkt, wollen aber durch die Kritik keine Konfrontation hervorrufen. Sie versuchen, solange wie möglich einer Konfrontation auszuweichen, indem sie Antworten formulieren, die dem Gesprächspartner entgegnen, wie z.B. "Ich kann Ihnen in diesem Punkt zum Teil zustimmen".

In China nimmt die Wahrung der Harmonie zwischen den Menschen einen hohen Stellenwert ein. Deshalb kritisiert ein Chinese sein Gegenüber nie offen, sondern verpackt seine Kritik in positive Formulierungen. Auch finden diese Kritikgespräche unter vier Augen statt, damit der Kritisierte sein Gesicht nicht verliert.

Aber auch Lob kann problematisch sein. In China nimmt z.B. Bescheidenheit einen hohen Stellenwert ein. Nach chinesischem Verständnis maßt sich derjenige, der ein Lob ausspricht, die Rolle eines Beurteilers an. Indem Sie über jemand anderen urteilen, verletzen Sie das Gebot der Bescheidenheit.

Besonders als Projektleiter brauchen Sie deshalb Fingerspitzengefühl, wenn Sie Mitarbeiter aus anderen Kulturen loben oder kritisieren.

10. "Ja"- und "Nein"-Sagen

Ein "Ja" oder "Nein" ist fast immer ein Auslöser für eine Handlung. Deshalb kann ein Missverständnis in diesem Punkt weitreichende Konsequenzen haben.

Um diese zu vermeiden, können Sie Ihrem Gesprächspartner die Konsequenzen verdeutlichen, welche sein "Ja" nach sich zieht. Hier ein kurzes Beispiel: "Können Sie mir die Unterlagen bis heute Abend senden?" – "Ja" – "Dann rufe Ich Sie morgen Vormittag an, falls es nicht geklappt hat."

Deutsche gelten zudem Angehörigen vieler anderer Kulturen als hart, da sie schnelle Entscheidungen treffen und dies durch "Ja" oder "Nein" deutlich ausdrücken. Vor allem in indirekten Kulturen gilt die offene Ablehnung als unangehörig. So können Sie in Asien mit einem harten "Nein" Ihren Gesprächspartner brüskieren. Andererseits besteht die Gefahr, dass Sie als Deutscher ein indirektes "Nein" als "Ja" interpretieren. Ein solches "Ja" ist hier lediglich ein Beziehungs-"Ja". Wenn Ihnen gegenüber z.B. ein Chinese äußert: "Ich werde es mal probieren." stellt dies keine Zusage dar, sondern ein indirektes "Nein". Mit dieser Formulierung will er nur höflich sein und Sie nicht brüskieren.

Zustimmung und Ablehnung wird nicht nur durch die Sprache ausgedrückt. Kopfbewegungen unterstreichen in verschiedenen Ländern die Position desjenigen, der zustimmt oder etwas ablehnt. In Deutschland bedeutet ein

Nicken immer ein "Ja". Wird in Griechenland dagegen beim Nicken zuerst der Kopf hoch geworfen, bedeutet das ein "Nein". Der Unterschied ist hier nur für einen aufmerksamen Beobachter ersichtlich. In Indien schütteln die Menschen zur Zustimmung den Kopf, d.h. eigentlich wiegen sie den Kopf schnell hin und her, wogegen in mitteleuropäischen Ländern Kopfschütteln bekanntermaßen eine Geste für Ablehnung darstellt.

11. Andere überzeugen

Die Strategien, andere von einer Sache zu überzeugen, sind in den Kulturen sehr unterschiedlich. Die deutsche Strategie, mit Argumenten andere zu gewinnen, greift in vielen anderen Kulturen nicht. In Finnland und Japan gilt ein solches Vorgehen sogar als unhöflich. Hier überzeugt man, indem Unstimmigkeiten und Kontroversen vermieden werden. In Italien dagegen sind wortreiche Erklärungen notwendig, um andere für die eigenen Pläne zu gewinnen. Franzosen erwarten einen Appell an die Vernunft, um überzeugt zu werden.

Hot Spots im Team diskutieren und auflösen

Wie wir gesehen haben, gibt es zahlreiche Stolperfallen in der Zusammenarbeit interkultureller Teams. Doch wie sollte der Rahmen ausgestaltet sein, in dem Sie als Projektleiter solche Hotspots sinnvoll sichtbar machen und mit dem Team gemeinsam Lösungen entwickeln können?

Mit der "Eine Hot-Spot-Weltkarte im Team erstellen", "Gegenseitiges Kennenlernen mit Hot-Spot-Karten" und dem "Ein Meeting – ein Hot Spot" stelle ich Ihnen drei verschiedene Vorgehensweisen vor,

- wie Sie im Kick-off die kulturellen Unterschiede ansprechen und gemeinsam projektbezogene Verhaltensregeln entwickeln können,
- aber auch in Team-Meetings im Projektverlauf bei einer problematischen Projektkultur, die sich bereits ausgebildet hat, gegensteuern können.

Eine Hot-Spot-Weltkarte im Team erstellen

Der Einsatz dieser Methode eignet sich sehr gut, wenn sich das Team zum ersten Mal persönlich trifft, d.h. beim Kick-off. Sie lässt sich sehr gut im Anschluss an die Vorstellungsrunde durchführen. Bei fünf Teammitgliedern dauert diese Übung ca. 30 Minuten.

Zur Vorbereitung haben Sie

- auf einem Whiteboard ggf. auch nur auszugsweise eine stilisierte Weltkarte gezeichnet, welche mindestens die Länder der Teilnehmer zeigt. Die Darstellung sollte so groß ausfallen, dass in diese Länder vier bis fünf Stichworte geschrieben werden können. Alternativ können Sie auch eine Weltkarte ausdrucken (DINA A1) oder das Plakat einer Weltkarte verwenden.
- auf verschiedene Moderationskarten oder Post-its die Hot Spots geschrieben, über die sich das Team austauschen soll,
- und diese an eine Pinnwand geheftet, die Sie neben dem Whiteboard aufgestellt haben.

Und so gehen Sie beim Erstellen der Hot-Spot-Weltkarte vor:

1. Sie fragen die Teammitglieder reihum, aus welchen Ländern diese kommen. Gemäß ihren Antworten heben Sie die jeweiligen Länder hervor, indem Sie die Ländergrenzen farblich markieren und schreiben den oder die Namen der Mitarbeiter in das Land.
2. Den nächsten Schritt können Sie dadurch einleiten, dass Sie als Projektleiter Ihre Beobachtungen zum ersten Kennenlernen der Teammitglieder schildern und die zu besprechenden Hot Spots vorstellen: "Zu Beginn unseres Kick-off-Meetings habe ich beobachtet, dass Sie sich unterschiedlich begrüßt haben. Unsere deutschen Kollegen gaben jedem die Hand, während unsere spanische Kollegin versucht war, jedem die Wangen zu küssen. In jedem Kulturkreis sind andere Verhaltensweisen zur Begrüßung üblich, sodass die Situation des ersten Kennenlernens häufig zu Irritationen führt. Solche irritierenden Situationen nennt man 'Hot Spots'. Ich habe für das Kick-off fünf solcher Hot Spots ausgewählt und an diese Pinnwand geheftet. Diese würde ich jetzt gerne im Team besprechen, sodass wir heute gemeinsam einen ersten Schritt zu einer gemeinsamen Projektkultur gehen und kulturell bedingte Missverständnisse in unserem Team vermeiden können."
3. Danach fordern Sie jedes Teammitglied reihum auf, zu jedem Hot Spot die in seinem Land üblichen Verhaltensweisen so konkret wie möglich zu schildern. Dazu hilft zum Thema "Begrüßung" die folgende Frage: "Wenn dieses Team nur aus Mitgliedern Ihres Kulturkreises bestünde, wie hätten sich diese verhalten, wenn sie sich das erste Mal getroffen hätten?" Diese Schilderungen geben jedem Teammitglied die Möglichkeit, etwas von seiner Kultur zu erzählen. Die anderen Teammitglieder lernen dadurch, das künftige Verhalten des Teammitglieds besser einzuschätzen. Tragen Sie die Antworten der Teammitglieder stichwortartig in die Weltkarte ein.
4. Zum Abschluss verständigen sich die Teammitglieder, wie sie sich in ihrem Projektteam verhalten wollen. Dabei können die Verhaltensweisen aus den unterschiedlichen Kulturen gemischt werden. So können die Mitglieder z.B. vereinbaren, sich mit Handschlag zu begrüßen, aber mit Vornamen anzureden. Man einigt sich im Team auch auf Englisch als gemeinsame Sprache, dass man sich in Gesprächen auf gleicher Augenhöhe unterhält. Man verständigt sich auch darüber, dass die von den Teammitgliedern geschilderten Tabuthemen nicht angesprochen werden, selbst wenn diese in dem eigenen Kulturkreis kein Tabu darstellen. Diese Vereinbarungen halten Sie auf einem Flipchart fest und schicken Sie nach dem Kick-off per E-Mail herum.

! Machen Sie die im Kick-off angesprochenen Hot Spots immer wieder zum Thema eines Teammeetings. Die Verhaltensweisen im Team entwickeln sich durch die Zusammenarbeit. Dadurch können sich auch die Vereinbarungen verändern, die einmal zu einem Hot Spot getroffen wurden.

Gegenseitiges Kennenlernen mit Hot-Spot-Karten

Eine Alternative zur Hot-Spot-Landkarte sind Hot-Spot-Karten. Sie eignen sich gut, wenn im Kick-off-Meeting viel Zeit für das gegenseitige Kennenlernen zur Verfügung steht. Gut geeignet sind sie auch für eine Teamentwicklungsmaßnahme, da sie einen intensiven Austausch über die verschiedenen Kulturen ermöglicht. Für die Übung sollten Sie bei sechs Teammitgliedern 50 Minuten einplanen.

1. Zuerst erklären Sie, wie unter Punkt 2 im vorherigen Abschnitt beschrieben, den Teammitgliedern, an einem Beispiel, was Hot Spots sind.

2. Dann schreiben Sie jeden Hot Spot, von dem Sie vermuten, dass dieser zu Irritationen im Team führen könnte, jeweils auf eine Moderationskarte und heften diese an die Pinnwand. Hierzu können Sie auch die Meinung der Teammitglieder einholen und gemeinsam mit diesen weitere Hot Spots identifizieren.
3. Lassen Sie die Teammitglieder fünf Hot Spots auswählen. Dafür können Sie die Mehrpunktabfrage nutzen. Jedes Teammitglied erhält dafür etwa halb soviel Klebepunkte wie Hot Spots auszuwählen sind, um zu bewerten, wie wichtig ihm die Besprechung und Klärung dieses Hot Spots ist. Daraus ergibt sich ein Team-Ranking der Hot Spots. (Zum Vorgehen bei der "Mehrpunktabfrage" siehe ["Mit Moderationstechniken zum Ziel. Lösungen im Team entwickeln. Teil 2"](#), Projekt Magazin 03/2011.)
4. Jedes Teammitglied schreibt jetzt für jeden Hot Spot eine Moderationskarte. Darauf hält es in Stichpunkten fest, wie sich Mitglieder in seiner Kultur bei dem Hot Spot verhalten. Ein Deutscher wird z.B. für den Hot Spot "Begrüßen" die Stichpunkte "Mit Handschlag / 'Guten Tag' bei offiziellen Anlässen / 'Hallo' bei informellen Anlässen / Frage 'Wie geht's?' bei Bekannten" schreiben.
5. Danach setzen sich immer zwei Teammitglieder zusammen, und tauschen sich mit Hilfe der beschriebenen Moderationskarten über die Hot Spots aus. Danach sucht sich jedes Teammitglied einen anderen Gesprächspartner. Die Übung dauert solange, bis sich alle Teammitglieder untereinander ausgetauscht haben.
6. Dann stellen Sie dem Team zum Austausch über die Gesprächsrunden noch folgenden Fragen:
 - Was war für mich die überraschendste Verhaltensweise?
 - Welche Verhaltensweise aus einem anderen Kulturkreise könnte ich für mich persönlich annehmen?
 - Wie sollten wir uns zu den ausgewählten Hot Spots im Team verhalten?
7. Wie bei der Übung "Hot-Spot-Weltkarte" sollten am Ende Verhaltensweisen zu den Hot Spots im Team vereinbart werden.

! Bei einer großen Gruppe kann die Übung auch mit größeren Kleingruppen durchgeführt werden. Dabei wählt dann jedes Teammitglied nur einen für sich persönlich wichtigen Hot Spot aus. Durch die größere Durchmischung der Gruppe, kommen dann trotzdem alle Hot Spots in der Kleingruppe zur Sprache.

Wichtig ist der Austausch über das Thema und nicht, dass alle Hot Spots systematisch durchgesprochen werden. Die in den Kleingruppen gewonnenen Erkenntnisse werden dann von ausgewählten Teammitgliedern der Gesamtgruppe vorgestellt (pro Gruppe ein Sprecher).

Ein Meeting – ein Hot Spot

Diese Übung kann in der ersten Phase des Projekts eingesetzt werden, um kontinuierlich über Hot Spot zu sprechen. Aber auch, wenn der Projektleiter beobachtet, dass es in bestimmten Situationen immer wieder zu Irritationen kommt, von denen er vermutet, dass Sie auf unterschiedliche kulturelle Gewohnheiten zurückzuführen sind. Für die Besprechung eines Hot Spots im Meeting reichen 15 Minuten (bei 6 Teammitgliedern).


Der Projektleiter wählt einen Hot Spot als Thema für das Meeting aus. Bei ersten Mal erläutert er kurz, was ein Hot Spot ist und welches Ziel er mit der Übung verfolgt. Zu dem ausgewählten Hot Spot schildern die Teammitglieder eines jeden Kulturkreises, die z.B. gemeinsam an einem Tisch sitzen, im Uhrzeigersinn die

in ihrem Land typischen Verhaltensweisen. Der Projektleiter beginnt am besten mit einem Beispiel aus dem Kulturkreis seines eigenen Landes.

Beispiel Hot Spot "Andere überzeugen"

"In Deutschland überzeugt man andere mit Argumenten. Wenn ich jemanden von einer Sache überzeugen will, dann überlege ich, mit welchen Argumenten ich dies tun kann, und bringe diese in die Diskussion ein. Und dies strukturiert sowie kurz und knapp. Kommen Gegenargumente, versuche ich diese zu entkräften. Argumente, die nur auf Gefühle zielen, akzeptiere ich eher nicht. Mich muss man ebenfalls durch schlagkräftige Argumente überzeugen. Wenn diese besser sind als meine, bin ich auch bereit, meinen Standpunkt zu verändern." Dann fordert er ein Teammitglied auf zu schildern, wie es in seinem Kulturkreis andere überzeugt.

Diese Übung macht für die Teammitglieder transparent, warum und wie sich andere Teammitglieder in bestimmten Situationen unterschiedlich zu ihnen verhalten. Am Ende sollte sich das Team auch hier noch kurz darauf verständigen, welche gemeinsamen Verhaltensregeln in der Zusammenarbeit gelten sollen, und sich so eine eigene Projektkultur schaffen.

 Schreiben Sie als Projektleiter die wichtigsten Verhaltensweisen aus den anderen Kulturen auf einem Whiteboard mit. Dies ist eine Gedächtnisstütze für die Teammitglieder. Die Verhaltensweisen, auf die sich das Team geeinigt hat, sollten Sie auf einem Flipchart-Blatt schreiben, aber auch in einem E-Mail-Protokoll herumschicken. Dieses kann dann von Meeting zu Meeting ergänzt werden.

Im Anhang zu diesem Artikel finden Sie die eben beschriebenen verschiedenen Vorgehensweisen zusätzlich für den schnellen Überblick auf jeweils einer Seite zusammengefasst. Die Datei "Hot-Spots-Übungen" steht Ihnen als PDF zum Download und Ausdruck zur Vorbereitung eines Meetings zur Verfügung.

Fazit

Oftmals sind Konflikte in interkulturellen Projektteams nicht auf persönliche Differenzen zurückzuführen. Manche Konflikte haben ihren Hintergrund in den unterschiedlichen kulturbedingten Werten, Normen und Verhaltensweisen der Teammitglieder.

Ziel der Diskussion über "Hot Spots" ist es, die Mitglieder des interkulturell besetzten Projektteams für die interkulturellen Unterschiede zu sensibilisieren. Je besser diese bekannt sind, umso schneller lassen sich Missverständnisse beseitigen und Konflikte klären. Nicht zuletzt kann die Diskussion über die Hot Spots auch eine Anregung sein, sich mit den Ländern zu beschäftigen, aus denen die anderen Teammitglieder kommen. –Ziel sollte es aber auch sein, die Gelegenheit zu nutzen, um gemeinsam im Team eine eigene Projektkultur zu entwickeln und zu pflegen.

Literatur

- Broszinsky-Schwabe, Edith: Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse und Verständigung, Springer, 2011
- Hanisch, Horst: Der interkulturelle Kompetenz-Knigge 2100. Kultur, Kompetenz, Eindrücke. Gesten, Rituale, Zeitempfinden. Berichte, Tipps, Erlebnisse. Do's and don'ts im Ausland, Books on Demand, 2013
- Heringer, Hans Jürgen: Interkulturelle Kommunikation, 3. Aufl., A. Franke Verlag, Tübingen und Basel 2010

Service-Links



Bücher

› International / Interkulturell



Termine

› Seminare, Veranstaltungen, Web-Events



Dienstleister

› Berater, Trainer, Verbände



Software

› SW-Lösungen für Projektmanagement

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <http://www.projektmagazin.de/ausgaben/2015> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.