

KULTURELLE DIVERSITÄT – CHANCEN VON INTERKULTURELLEN PROJEKTTEAMS EINER ORGANISATION DER VEREINTEN NATIONEN

EINE EMPIRISCHE STUDIE

CHRISTINE FARRENKOPF

EINLEITUNG

In Organisationen und Unternehmen finden im Zuge der Globalisierung immer häufiger und selbstverständlicher Mitarbeiter¹ unterschiedlicher Herkunft mit oftmals verschiedener Muttersprache zusammen und investieren die Faktoren Zeit und Arbeit, um gemeinsam ein Projektziel zu realisieren. Bei einem interkulturellen Team kommen zu den verschiedenen Eigenschaften der Teammitglieder, wie Alter, Geschlecht, Fachwissen, Abschlussgrad und Charakter, noch differente Hintergründe hinsichtlich der Nationalität und Kultur hinzu. Mitarbeiter unterschiedlicher Kulturen haben sehr häufig voneinander abweichende Ansichten in Punkten wie Politik, Religion, Geschlechterrollen und Gleichberechtigung. Dadurch können Differenzen im Arbeitsstil, in der Kommunikation und in den Verhaltensweisen entstehen. In welchem Ausmaß wird durch das zeitliche und räumliche Zusammenwachsen eine globale Denkweise und Arbeitsperspektive erzeugt? Wie reagieren Mitarbeiter auf die zunehmende Internationalisierung? Immer häufiger wird globales Denken und Handeln gefordert. Doch wie können sich Organisationen und Unternehmen heutzutage am besten auf eine Internationalisierung vorbereiten?

¹ Der besseren Lesbarkeit halber wird in dieser Arbeit die männliche Form verwendet. Andere Geschlechter sind damit gleichermaßen gemeint.

INTERKULTURELLE TEAMARBEIT

Während einer Forschungsarbeit² an der United Nations University (UNU) in Bonn von Oktober 2007 bis Oktober 2008 war das Hauptziel die Analyse der Teamarbeit an der UNU³, bezogen auf die dort arbeitenden interkulturellen Teams. Es wurde der Frage nachgegangen, wie die interkulturelle Teamarbeit funktioniert und wie die Teamzufriedenheit an der UNU insgesamt ist.

Bezogen auf die internationale Zusammenarbeit ist ein Ziel dieser Erhebungen, aufzuzeigen, wie sich die beobachteten Teammitglieder zueinander verhalten. Entstehen Chancen durch eine interkulturelle Teamarbeit? Müssen Kompromisse gefunden werden, wenn Individuen verschiedener kultureller Hintergründe zusammenarbeiten? Vier Handlungsweisen scheinen plausibel:

1. Die eigene Kultur wird größtenteils vernachlässigt und ein neutrales Verhältnis angestrebt.
2. Die eigene Kultur wird völlig zugunsten einer anderen aufgegeben.
3. Es wird gemeinsam eine neue, tolerante, interkulturelle Kultur geschaffen.
4. Die eigene Handlungsweise wird ausgelebt, andere Kulturen werden toleriert.

Ein weiteres Untersuchungsfeld ist die Überprüfung von begünstigenden und behindernden Faktoren im Hinblick auf ein positives Arbeitsergebnis bei interkultureller Teamarbeit. Diese Analyse soll aufzeigen, ob bzw. welche Vor- und Nachteile für eine Organisation durch Mitarbeiter aus einem internationalen Kooperationsrahmen entstehen. Es sollten Faktoren gefunden werden, die hilfreich sind, das Gefühl von Verbundenheit zwischen Individuen unterschiedlicher Kulturen oder innerhalb der gleichen Kultur zu vermitteln. Hierbei kann es sich um die gemeinsame wissenschaftliche Arbeit am Institut genauso wie um nicht arbeitsbezogene

² Ein Auszug zur in der Forschungsarbeit verwendeten Grundlagenliteratur findet sich im Anhang.

³ An der Forschungseinrichtung der Vereinten Nationen arbeiten knapp 100 Mitarbeiter aus über 30 Nationen sämtlicher Kontinente. Sie besteht aus den vier Instituten EHS (Institute for Environment and Human Security), UNU-Vie (Vizerektorat), IHDP (International Human Dimensions Programme on Global Environmental Change) und UNW-DPC (UN-Water Decade on Capacity Development).

Einstellungen und Praktiken handeln. Was verbindet Mitarbeiter trotz abweichender Ansichten und verschieden geprägter Normen?

EMPIRISCHE VORGEHENSWEISE

Die Arbeit setzte sich zum Ziel, die multikulturelle Teamarbeit anhand von empirischen Untersuchungen an der UNU in Bonn zu analysieren. Methodisch wurde sowohl quantitativ als auch qualitativ gearbeitet, Ergebnisse aus zuvor getätigten Beobachtungen wurden im Anschluss mithilfe einer Fragebogenbefragung konkretisiert.

Der Fragebogen unterteilt sich in sechs Kategorien und 59 Items. Unter Kategorie 1 werden »General Informations« über den Mitarbeiter erfragt. Zum einen dient diese Kategorie dazu, den Befragten durch den geringen Schwierigkeitsgrad mit der Art der Befragung vertraut zu machen. Zum anderen werden einige Daten über den Befragten und sein Team in Erfahrung gebracht, wie Teamgröße, Intensität der Teamarbeit, ob es sich um ein interkulturelles Team handelt – und, wenn ja, wie viele unterschiedliche Nationalitäten darin vereint sind –, ob der Befragte ein Teammitglied oder Teamleiter ist. Die zweite Kategorie, »Motivation«, erhebt die Motivation der Arbeitnehmer und in erster Linie die Beweggründe der Mitarbeiter, bei der UNU zu arbeiten. Die dritte Kategorie, »Job challenges and demands«, trägt zur Untermauerung der Beweggründe bei, soll aber auch Aufschluss darüber geben, inwieweit die Mitarbeiter am Institut mit ihrer Arbeit hinsichtlich der Faktoren Zeit und Schwierigkeitsgrad über- oder unterfordert sind. In den Kategorien 4 bis 6, »Team Leadership«, »Team Work« und »Intercultural Team Work«, wird schließlich auf die Teamarbeit an der UNU eingegangen.

EMPIRISCHE ERGEBNISSE

HOMOGENE ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die Beobachtungen der Autorin liefern Anhaltspunkte dafür, dass an der UNU eine homogene Organisationskultur vorliegen könnte. Beispiele

für eine solche Homogenität lassen sich im täglichen Arbeitsablauf zahlreich finden, exemplarisch sei hier das Verhalten der Mitarbeiter an besonderen Tagen beschrieben. Die Vorweihnachtszeit und das christliche Weihnachtsfest werden hier einzig an einem »family day« zelebriert, die sich aufgrund der unterschiedlichen Glaubensrichtungen der Mitarbeiter an keiner Religion orientiert. Es handelt sich um eine unausgesprochene Regel der Vereinten Nationen, sich nicht nach außen mit einer Religion zu identifizieren. Während dieser Grundsatz im Ganzen nicht zu streng bewertet wird und sich beispielsweise ein Weihnachtsbaum in der Kantine des Gebäudes der Vereinten Nationen in Bonn befand, wurde diese Regel von der Direktion der UNU intensiv befolgt und die einzelnen Büros der Mitarbeiter wiesen in der Vorweihnachtszeit keine Weihnachtsdekoration auf. Das vom Institut gewünschte und geförderte neutrale Verhalten deckt sich nach Beobachtung nicht mit dem Wunsch der Mitarbeiter. Sie sind gegenüber der Kultur, in der sie leben, aufgeschlossen und informieren gerne über die Besonderheiten ihrer eigenen Kultur. Manchen heimischen Mitarbeitern bereitet es dagegen vermutlich Unbehagen, ihre christliche Kultur auszublenden.⁴ Eine Aktion, mit der sich Kollegen untereinander über Eigen- und Fremdkultur auszutauschen, steht für etliche vergleichbare Beobachtungen: Das Mitbringen von landestypischen Speisen aus dem Heimatland stößt auf großes Interesse.

KULTURELLE NORMEN UND WERTE

Um genauere Ergebnisse hinsichtlich der Einstellung der Mitarbeiter zur Eigen- und Fremdkultur zu erhalten, wurden diese befragt, ob sie das Gefühl haben, ihre kulturellen Normen und Werte während der Teamarbeit unterdrücken zu müssen.

Knapp 90% der Befragten gaben an, nicht das Gefühl zu haben, dass ihre Kultur durch die Teamarbeit mit anderen Kulturen und Nationen an der UNU unterdrückt oder homogenisiert wird. Trotzdem bleiben fünf Mitarbeiter, die angeben, dass sie sich gezwungen fühlen, während der

⁴ So wurde der Autorin bspw. von einem Mitarbeiter der UNU berichtet, dass er sich selbst jahrelang während Auslandsaufenthalten stets Fremdkulturen anpasste, nun in seinem Heimatland aber nicht die Eigenkultur am Arbeitsplatz ausleben darf.

Teamarbeit ihre Kultur zu unterdrücken. Diese fünf Mitarbeiter stammen sowohl aus kleinen als auch aus großen Teams mit einer Spannweite von zwei bis zehn Nationalitäten.

Somit stellt sich die Frage, inwiefern die Mitarbeiter das Gefühl haben, ihre die äußeren Anzeichen ihrer kulturellen Zugehörigkeit während der Teamarbeit abzulegen, und ob kulturelle Normen und Werte durch andere gemeinsame Faktoren kompensiert werden können.

Das Gefühl der Mitarbeiter, verpflichtet zu sein, kulturelle Attribute wie beispielsweise das Kopftuch während der Teamarbeit abzulegen, ist bei sechs Teammitgliedern (11,5%) vorhanden. Drei von diesen sechs Mitarbeitern empfinden, ihre eigene Kultur am Arbeitsplatz unterdrücken zu müssen. Die Aufteilung der sechs Mitarbeiter auf die Teamgrößen ist ähnlich wie die in Bezug auf die Kulturunterdrückung im Team. Die sechs die Mitarbeiter, die den Eindruck haben, sich einer homogenen UNU-Kultur anpassen zu müssen, stammen aus Teams mit drei, fünf und elf Nationalitäten im Team.

Es lässt sich feststellen, dass die Teamgröße keine Auswirkung auf das Gefühl der Unterdrückung und Ablegung kultureller Attribute hat. Durch weitere detailliertere Fragen wurde ersichtlich, dass knapp 68% der Mitarbeiter in ihrer Freizeit Kontakt zu ihren Kollegen pflegen und davon knapp 71% unabhängig von gemeinsamen Normen und Werten Zeit miteinander verbringen.

Entgegen der aufgrund von Beobachtung vermuteten homogenen Kultur an der UNU in Bonn haben die Mitarbeiter nicht das Gefühl, ihre eigene Kultur unterdrücken zu müssen. Die Diskrepanz zwischen Beobachtung und Befragung könnte sich dadurch erklären, dass die Mitarbeiter risikolos ihren Unmut äußern können, ohne spätere Folgen fürchten zu müssen. Die Möglichkeit, sofort sagen zu können, was sie denken, wirkt somit befreiend auf sie und lässt sie letztendlich im Fragebogen den Umgang unter Kollegen und das gesamte Arbeitsklima positiv werten. Aufschluss über den Stellenwert verbindender Faktoren, d.h. Faktoren, die den Mitarbeitern wichtig erscheinen, um persönliche Beziehungen zu stärken, gibt die offene Frage danach. Sie wurde von 53 Mitarbeitern sehr rege beantwortet. Es zeigt sich, dass viele Mitarbeiter Freizeitaktivitäten nachgehen und diese gerne mit Kollegen und Freunden teilen, unabhängig von deren Nationalität und kulturellem Hintergrund.

Oftmals wurde explizit das gegenseitige Verstehen und Vertrauen sowie der gegenseitige Respekt erwähnt. Auch die Begeisterung für gemeinsame

kulturelle und wissenschaftliche Aktivitäten ist bei den Mitarbeitern der UNU in Bonn hoch. Daneben ist unter anderem auch ein Interesse am gemeinsamen Reisen oder Feiern vorhanden.

Weiterhin zeigen die angegebenen Faktoren die Wichtigkeit ähnlicher Vorlieben an. Es spielt demnach weniger eine Rolle, ob die Individuen aufgrund ihrer Geschichte und Herkunft die gleichen Ansichten teilen; solange die Befragten das Gefühl haben, von der anderen Person vertrauensvoll behandelt zu werden, haben unterschiedliche Ansichten in Bereichen wie Politik oder Religion keine primäre Aussagefunktion über die jeweils andere Person. Kulturelle Normen und Werte können demnach durch andere gemeinsame Faktoren kompensiert werden.

VORBEREITUNG AUF DIE INTERKULTURELLE TEAMARBEIT

Im Allgemeinen sind die Mitarbeiter der UNU in Bonn mit der Teamarbeit an sich und mit der Arbeit in interkulturellen Teams zufrieden. Jedoch zeigen einzelne Auswertungsergebnisse, dass trotz einer kontinuierlichen Zufriedenheit noch eine Verbesserung von »eher und teilweise zufrieden« zu »tatsächlich zufrieden« möglich ist. Die Arbeit wird von Teamleitern und Teammitgliedern unterschiedlich eingeschätzt, was andeutet, dass noch mehr Verständigung zwischen diesen beiden Parteien notwendig ist. Hier kann ein Teamtraining in Form eines interkulturellen Workshops sicherlich von allgemeinem Nutzen sein und einen reibungslosen Informationsaustausch fördern. Das große Interesse der Mitarbeiter an einem solchen Training bietet die beste Voraussetzung, solch ein Projekt zur allgemeinen Verbesserung zu realisieren. Auch wenn die Teamresultate bereits ohne diese Maßnahme akzeptabel sind, kann die Frage, ob Mitarbeiter auf die Teamarbeit vorbereitet werden sollten, erst beantwortet werden, nachdem ein Training sämtlicher Mitarbeiter stattgefunden hat.

RESÜMEE

Zur Wahrung der Anonymität wurden die Fragebögen nach Positionsgruppen der Mitarbeiter und nicht nach Teams eingeteilt. Weil manche

Teams aus weniger als fünf Personen bestanden, konnte die Unterteilung nach Teams nicht stattfinden, ohne die Anonymität zu verletzen. Dennoch konnten einige Probleme durch die Studie konkretisiert werden. Zusammenfassend wird deutlich, dass die Auseinandersetzung mit der multikulturellen Zusammenarbeit unerlässlich ist. Durch die fortschreitende Globalisierung nimmt die Bedeutung der Multikulturalität, Sprache und Kommunikation zu: Immer häufiger werden multikulturelle Teams gegründet. Bei einer intensiven Zusammenarbeit von Individuen verschiedener Kulturen sollte ein Verständnis für andere Verhaltensweisen und Denkmuster sowie die Fähigkeit, die eigene Meinung zu vermitteln, vorhanden sein. Unterschiede im Denken, Empfinden und Handeln entstehen durch die verschiedenen Kulturen, in denen die Individuen ihre ersten Lebensjahre verbringen. Für eine tolerante und multikulturelle Kultur muss die eigene Kultur und Identität nicht aufgegeben werden, wichtig ist aber, dass ein Bewusstsein für das Bestehen einer Eigen- und einer Fremdkultur geschaffen wird.

Inwiefern ein Training die Ausprägungen der Persönlichkeit – etwa Kompetenzen wie Anpassungsfähigkeit und Kompromissbereitschaft, Flexibilität und Selbstbewusstsein, Toleranz und Empathie – beeinflussen kann, ist sicherlich vom jeweiligen Mitarbeiter abhängig. Das Denken und Handeln sollte sich nicht einzig an der scheinbaren Normalität der eigenen Kultur orientieren, es müsste vielmehr auch die Interessen fremdkultureller Mitarbeiter integrieren.

Die Auswertung der Mitarbeiterbefragung an der UNU hat ergeben, dass die Mitarbeiter ihre eigene Kultur nicht aufgeben müssen und dort somit keine überdurchschnittliche Homogenisierung stattfindet, sondern eine tolerante und multikulturelle Kultur vertreten wird. In der doppelten Untersuchung durch Beobachtung und Befragung wurden zunächst gewonnene Ergebnisse später teilweise bestätigt, teilweise aber auch widerlegt. Entgegen der ersten Beobachtung haben die Befragten nicht das Gefühl, dass am Institut eine homogene Kultur gelebt wird. Sie zeigen vielmehr großes Interesse an den Kulturen der Kollegen, indem sie eine große Anzahl von verbindenden Faktoren zu ihren Mitarbeitern benennen und den Wunsch formulieren, auf dem Gebiet der Interkulturalität mehr zu erfahren.

An der UNU in Bonn wird also bereits, soweit es analysiert werden

konnte, ein flexibler Normalismus⁵ (Link 2006) vertreten; ein Zwang zur Anpassung und zum Befolgen eines einheitlichen Wertesystems ist demnach nicht gegeben. Die Sorge vieler Globalisierungsskeptiker (Held 2003), dass sich im Zuge der Globalisierung alle Unterschiede abschleifen und alle Menschen gleich werden, kann in Bezug auf die Teamarbeit an der UNU nach Angaben der befragten Mitarbeiter nicht bestätigt werden. Die Beobachtung und die Fragebogenauswertung lassen darauf schließen, dass sich viele Mitarbeiter schnell in einer Fremdkultur zurechtfinden und mit der zunehmenden Internationalisierung gewandt umgehen.

FAZIT

Es ist deutlich geworden, dass die multikulturelle Zusammenarbeit in der zunehmend globalisierten Wirtschaft an Bedeutung gewinnt und eine Auseinandersetzung mit den damit einhergehenden Herausforderungen an die einzelnen Mitarbeiter unerlässlich ist. Eine intensive Zusammenarbeit zwischen Individuen verschiedener Kulturen erfordert gegenseitiges Verständnis und die Fähigkeit, sich in andere Mentalitäten und Denkart hineinversetzen und gleichzeitig die eigenen Ansichten vertreten zu können. Ebenfalls darf nicht vergessen werden, dass auch in einem monokulturellen Team oftmals Differenzen auftreten und somit auftretende Schwierigkeiten in multikulturellen Teams leicht und zu Unrecht auf den Faktor Kultur geschoben werden könnten. Es müssen eher die Chancen gesehen werden, die sich aus dem Zusammentreffen verschiedener Denk- und Handlungsweisen ergeben, denn hierin erfahren Individuen häufiger das Gefühl von Eigen- und Fremdkultur und können bewusster mit interkulturellem Handeln umgehen.

Das Denken und Handeln darf sich nicht einzig an der scheinbaren Normalität der eigenen Kultur orientieren, es muss vielmehr auch die Interessen fremdkultureller Mitarbeiter integrieren. Die Beobachtung und die Fragebogenauswertung lassen darauf schließen, dass sich viele

⁵ Beim flexiblen Normalismus werden Normalitätsgrenzen dezentriert und ein bisher nicht bedachtes Attribut in den Bereich des Normalen übernommen. Der flexible Normalismus überlässt es den Individuen, ihr Verhalten aufgrund ihres Wissens um Statistiken und Werte anzupassen.

Mitarbeiter der UNU schnell in einer Fremdkultur zurechtfinden und gewandt mit der zunehmenden Internationalisierung umgehen, es sich aber auch nicht nehmen lassen und in Zukunft auch nicht nehmen lassen dürfen, ihre eigene Kultur zu integrieren und weiter mit zu leben.

Voraussetzung für eine interkulturelle Organisation mit effektiver Teamarbeit wäre demnach die Erhöhung und Stabilisierung der flexibel-normalistischen Einstellung sein. Dank interkultureller Trainingsmaßnahmen könnte sich das Verständnis der Teilnehmer für Interkulturalität innerhalb des Teams erhöhen. Schwierigkeiten, die durch kulturelle Unterschiede entstehen, werden durch die Sensibilisierung für die eigene und dadurch auch die fremde Kultur reduziert und somit kann eine flexibel-normalistische Einstellung erreicht werden. Die Selbstreflexion in Bezug auf die eigenen kulturellen Normen bleibt jedoch notwendig. Holistisches Denken und Arbeiten ist durch professionelles Training in der Regel steigerungsfähig, eine absolute Dringlichkeit ist jedoch nicht gegeben.

Wer als Mitarbeiter Verständigungsprobleme hat, ist nicht zwangsläufig deren Auslöser. Diese Mitarbeiter können selbst ein großes Bewusstsein über Fremd- und Eigenkultur besitzen und aufgrund ihrer Sensibilität gegenüber der Problematik auf Missverständnisse sensibler reagieren als Mitarbeiter ohne dieses Bewusstsein. Genauso besteht die Möglichkeit, dass Missverständnisse aufgrund nonverbaler Sprache nicht registriert und später der verbalen Sprache zugeschoben werden. Die Benennung der Faktoren, die die Mitarbeiter verbinden, hat gezeigt, dass ein Gemeinschaftsgefühl wichtiger ist als die kulturelle Herkunft.

LITERATUR

- Farrenkopf, Christine (2008): Interkulturelle Teamarbeit. Eine Studie am Beispiel der United Nations University in Bonn. Magisterarbeit im Studiengang Angewandte Kulturwissenschaft an der Leuphana Universität Lüneburg. UNU Bonn.
- Farrenkopf, Christine (2008): Questionnaire for the Research of Intercultural Team Working at the United Nations University (UNU) in Bonn. UNU Bonn.
- Gudykunst, William B. & Kim, Young Yun. Communication with Strangers (2003): An Approach to Intercultural Communication. 4. Aufl. Boston (MacGraw-Hill).
- Held, David (Hg.) (2003): The Global Transformations Reader: An Introduction to the Globalization Debate. Oxford (Polity Press).
- Hofstede, Geert (2003): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. 2. Aufl. Newbury Park, Calif. (Sage).

- Link, Jürgen (2006): Versuch über den Normalismus. Wie Normalität produziert wird. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Reckwitz, Andreas (2000): Die Transformation der Kulturtheorien. Zur Entwicklung eines Theorieprogramms. Weilerswist (Velbrück Wissenschaft).
- Stumpf, Siegfried & Thomas, Alexander (Hg.) (2003): Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen (Hogrefe).
- Thomas, Alexander (Hg.) (1991): Kulturstandards in der internationalen Begegnung. Saarbrücken (Breitenbach).
- Thomas, Alexander (Hg.) (2003): Kulturvergleichende Psychologie. Göttingen (Hogrefe).
- Thomas, Alexander (Hg.) (2003): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen (Hogrefe).
- Thomas, Alexander (Hg.) (2003): Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle. In: Thomas, Alexander; Kinast, Eva-Ulrike & Schroll-Machl, Sylvia (Hg.): Handbuch interkultureller Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht), S. 44–59.