

## **KREM-BLÄTTERTEIGSNITTE**

*Oder: Ein internationales Team ist nicht nur Kultur*

Wenn man in einer Konditorei in Schweden oder Norwegen einen 'Napoleon' bestellt, wird eine Krem-Blätterteigschnitte serviert. In Südeuropa aber wird es eher dichterisch ein „Mille Foglio“ (Italien) oder „Mille Feuilles“(Frankreich) genannt. Je geschickter der Konditor, je mehr Schichten wird es im Kuchen geben. Ich benutze das Kremeschnittchen bildlich zum Verstehen des internationalen oder virtuellen Teams. Meine These in diesem Artikel ist, dass es, will man ein internationales Team verstehen, nicht genügt es nur aus der kulturellen Perspektive zu betrachten.

### **Hintergrund**

Heutzutage wird viel geredet und geschrieben über Diversität oder kulturelle Vielfalt. Seit Ende der neunziger Jahre ist dieses Thema, das schon länger in den USA populär war, auf der Tagesordnung mancher Organisationen in Europa erschienen. Ursprünglich bezog sich der Begriff nur auf ethnische und Rassenunterschiede am Arbeitsplatz. Später wurde der Begriff der Diversität erweitert und wird jetzt inflationär benutzt für fast jede Art von Vielfalt, wie Geschlecht, professioneller Hintergrund und individuelle Persönlichkeit. Dies stimmt überein mit meinen Erfahrungen im Berufsalltag, in dem ich mit internationalen Teams und Führungskräften tätig bin. Diese Erfahrungen zeigen,

dass einseitiges Betonen kultureller Unterschiede in einem Team nicht zu den gewünschten Erfolgen führt.

## **Das Team**

Wenn wir also das „Mille Feuilles“ als Metapher zum besseren Verständnis des internationalen Teams benutzen, wie sieht es dann aus?



*Gemeinsames Ziel: die unterste Kuchenschicht*

Ein Team besteht aus Individuen, die an einem gemeinsamen Ziel arbeiten. Forschung hat uns schon häufig gezeigt, dass ein klares und gemeinschaftliches Ziel, mit dem alle Mitglieder sich identifizieren, das Geheimnis eines starken und erfolgreichen Teams ist (Miller, Katzenbach). Jede Art von Teamanalyse sollte allerdings mit einem Blick auf die Existenzgrundlage des Teams anfangen: was möchte dieses Team erreichen?

### *Kulturelle Unterschiede: eine Vielzahl hauchdünner Kuchenschichten*

Die klassischen Autoren zum Thema interkulturelles Management wie Hall, Hofstede und Trompenaars, haben immer betont wie bedeutsam es ist, sich die kulturellen Unterschiede innerhalb eines Teams anzuschauen. Während der achtziger Jahre ist es vor allem Hofstede gelungen vielen Leuten die Augen zu öffnen bezüglich der Unterschiede in Managementformen, wobei er Begriffe wie Machtsabstand und Individualismus popularisiert hat. Seitdem haben zahlreiche Leute Bücher über dieses Thema gelesen oder an Seminaren teilgenommen. Daher ist es immer üblicher geworden kulturelle Unterschiede zu erkennen und zur Erklärung gruppenspezifischer Phänomene zu benutzen.

### *Individuelle Unterschiede: noch mehr Schichten*

Peer Gynt verglich die menschliche Persönlichkeit mit einer Zwiebel: wenn man sie schält, findet man Schicht nach Schicht und am Ende gibt es keine Kerne; es führt nur zu tränenden Augen und zu leeren Händen. Das Schneiden eines Kuchens führt jedoch selten zu Tränen. Es ist eine Tatsache, dass viele der Unterschiede, die Mitglieder in das Team hereinbringen, ihren Ursprung in der Persönlichkeitsstruktur und nicht in ihrem kulturellen Hintergrund haben. Ein amerikanischer Psychotherapeut der in Frankreich lebt, hat es mal so ausgedrückt: „*An asshole is an asshole in any culture*“. Wenn wir ein internationales Team nur aus interkultureller Perspektive betrachten, halten wir uns zum Narren und verhalten uns politisch sehr korrekt. Es kann ja nicht richtig sein immer nur Geduld zu haben mit Leuten, die sich schlecht benehmen, nur aus dem Grund, dass die Kultur unterschiedlich ist.

Wenn man den Einfluss der verschiedenen Persönlichkeiten in einem Team analysieren möchte, kann man zum Beispiel den MBTI benutzen, der auf Carl Jungs Theorie der Typen gegründet ist.

Der MBTI bietet Einblick darin wie man Unterschiede auf konstruktive Weise benutzen kann, sowohl in internationalen als monokulturellen Teams. Das Modell ist gegründet auf Präferenzen in der Persönlichkeit und erkennt den einzigartigen Beitrag jedes Persönlichkeitstyps. Meistens ist der MBTI für Teams ein gutes Hilfsmittel, da er sich anstatt gewisses Verhalten zu verurteilen auf die positiven Beiträge jedes Mitglieds konzentriert.

#### *Sonstige kulturelle Identitäten: Mille Feuilles*

Übrige ‚Teilidentitäten‘, die Mitglieder in ein Team einbringen, werden bezüglich ihres Einflusses oft ziemlich unterschätzt. Ich meine dann zum Beispiel berufsmäßige Identität, Geschlecht, sexuelle Präferenz, soziale Schicht, Ausbildungshintergrund, u.s.w. Der Kuchen hat eben so viele Schichten wie Sie hantieren können.

André Laurent, Professor an der Business School Insead, hat mit seiner eleganten Forschung innerhalb französischer und deutscher Großbetriebe beschrieben wie berufsmäßige Identität eine dominantere Wirkung als nationale Kultur ausübt. Er verglich deutsche mit französischen Finanzleuten aus dem gleichen Betrieb und sein Ergebnis war, dass diese einander ähnlicher waren als eine Stichprobe französischer Finanzleute gegenüber französischen Marketingleuten. Dieses Beispiel zeigt deutlich wie irreführend es sein kann, die Mechanismen internationaler Teams nur aus dem Blickwinkel nationaler Kulturen zu betrachten.

*“Seit er ein Junge war, hatte er die Gewohnheit zu verneinen, dass er Franzose war. Er verabscheute seine Heimat und seine Landsleute, und hatte sein Leben lang Sehnsucht nach Ägypten. Er hat eine neue Art vorgeschlagen, die*

*Staatsangehörigkeit festzustellen: nicht auf den Geburtsort oder die Familie gegründet, sondern auf die Sehnsucht nach gewissen Orten.*

*Es was für Flaubert eine logische Sache seine Theorie der Identitätsentwicklung nach Geschlecht und Sorte auszubauen, so dass er eines Tages zu erkennen gab, dass er in der Essenz ein Kamel, ein Bär und eine Frau sei . „Ich würde mir gerne ein Gemälde eines Bären kaufen, es einrahmen lassen, in meinem Schlafzimmer aufhängen und es ‚Porträt von Gustave Flaubert‘ nennen, da es meinen moralischen Zustand und mein Verhaltensmuster repräsentiert“ (de Botton).”*

*Gruppendynamik: die Krem zwischen den Schichten*

Stellen Sie sich eine Gruppe professioneller Leute vor, die motiviert sind zusammen etwas zu erreichen. Aber trotz der Motivation wird die Aufgabe nicht erledigt, Zeit wird verschwendet, innerhalb der Gruppe findet Wettbewerb statt, es werden Spiele gespielt. Jeder hat schon mal die unerwarteten und unbewussten Phänomene erlebt, die sich in eine Gruppe hineinschleichen und sie daran hindern ihre Arbeit zu erledigen. Menschen sind nicht nur rationale Wesen, sondern bringen auch einen anderen Aspekt mit an den Arbeitsplatz. Dieser Aspekt beinhaltet Gefühle, primitive Ideen und Wünsche. Eine Gruppe kann durch derartige irrationale Vorgänge von ihrer primären Aufgabe weggezogen werden. Natürlich ist auch das Gegenteil möglich: Die meisten von uns können sich an eine Zeit erinnern, in der wir Teil einer Gruppe waren in der alles stimmte. Eine Gruppe, die sich völlig auf die Arbeit konzentriert, kann anregend wirken, wenn das Ganze wirklich mehr ist als die Summe der Teile. Bei Nachfrage können, meiner Erfahrung nach, Leute allerdings nur eine bis fünf derartige Erfahrungen in ihrem Leben nennen, Sport, Musik und andere nicht arbeitsbezogene Bereiche mitgerechnet.

*Systeme, Verfahren und Kontrolle: die Butter*

Das Fett im Backwerk hält die Zutaten zusammen und gibt dem Ganzen Geschmeidigkeit. Ein gut funktionierendes Team braucht Verfahren, zum Beispiel für die Art und Weise auf die wir miteinander kommunizieren, wie die Arbeit gemacht wird, wie Entscheidungen getroffen werden. Auch Systeme wie Budgetierung, Projektplanung und ICT sind notwendig. Es gibt viele Beispiele, wobei Teams Zeit und Geld in Teambuildings investiert haben, während das Problem lediglich die mangelhafte Korrespondenz der Systeme mit dem Ziel des Teams war. Meine Schlussfolgerung ist, dass dies alles weit entfernt von zwischenkulturellen Problemen liegt.

### *Die Glasur: Führung*

Erfolgreich international führen erfordert eine gewisse Lebenserfahrung. Kompetenzen wie Offenheit, Toleranz für Ambiguität, Geduld, Spannkraft und Humor, häufig von Forschern genannt als Schlüssel zum internationalen Erfolg, lernt man ja nicht in der Business School. Erfahrungsvielfalt und insbesondere die erfolgreiche Bewältigung von Rückschlägen sind die besten Lehrer. Gute Lerner haben die Fähigkeiten eines Stehaufmännchens. Der Vorstandsvorsitzende von Unilever, Antony Burgmans, macht in einem Interview in einer holländischen Zeitung ein schönes Understatement: „Es hat uns fast das ganze zwanzigste Jahrhundert gekostet das zwischenkulturelle Bewusstsein im Unternehmen, das wir zur Zeit haben, aufzubauen“. Die Entwicklung von Führungskräften ist eigentlich ein ‚Mille Feuilles‘ an sich: Schicht nach Schicht aufbauen, so wie auch die Erfahrung wächst. Die internationale Dimension ist eine besonders zarte Schicht, liegend auf den Führungsfähigkeiten, die in einer monokulturellen Umgebung gefordert werden.

## **Wozu ist das nütze?**

Während unserer Coachingsarbeit treffen wir häufig auf Führungskräfte, die mit der Führung internationaler Teams, sowohl auf virtuelle Art oder an einem Ort, ringen. Wir benutzen dann das ‚Mille Feuilles‘-Modell zur Identifikation der für die Leistung des Teams wichtigen Faktoren (Schichten). Kunden erzählen uns oft, dass sie von den interkulturellen Modellen zwar etwas gelernt haben, aber dass es ihnen in der Praxis nicht beim Bewältigen ihrer Probleme hilft und auch nicht die Leistung ihres Teams steigert. Seminare über interkulturelles Management können bei der Erkennung einer Problematik behilflich sein, aber ihre Reichweite ist viel zu begrenzt um richtige Geschäftsprobleme zu lösen. Man sollte Berater oder Modelle, die nur lineäre Lösungen zu Problemen dieser Art vorschlagen und sich nur auf eine der Schichten konzentrieren, mit Vorsicht genießen. Eine einfache Lösung hört sich vielleicht verführerisch an, aber es ist unwahrscheinlich, dass eine Überreduzierung der Komplexität zu den gewünschten Ergebnissen führt.

### *Zusammenfassung*

Heutzutage sind große Organisationen häufig von interkulturellen Teams abhängig, manchmal auch geografisch entfernt. Da Diversität, und vor allem die kulturelle Interpretation des Begriffs, ein Modewort ist, schauen wir uns ein internationales Team vielleicht zu schnell aus einem interkulturellen Blickwinkel heraus an, obgleich andere Aspekte des Funktionierens im Moment vielleicht wichtiger sind. Das gilt sowohl für die Führungskraft als auch für den Berater oder die Beraterin. Das Schichtenmodell des „Mille Feuilles“ kann uns behilflich sein in dem Sinne als es uns an die Komplexität der Teams erinnert und uns hilft den richtigen Ansatzpunkt für eine Intervention zu wählen.

## Der Autor

Fredrik Fogelberg ist Partner bei Nomadic Life Management Consultants, einer Beraterfirma, die sich auf die Entwicklung von Teams und Führungskräften im interkulturellen Kontext spezialisiert hat. Nomadic Life hat ihren Sitz in den Niederlanden und arbeitet mit Partnern in verschiedenen europäischen Ländern. Fredrik Fogelberg spricht und arbeitet in sechs Sprachen. [www.nomadiclife.nl](http://www.nomadiclife.nl)

## Quellennachweis

<i>Autor</i>	<i>Titel</i>	<i>Verlag</i>
De Bottom, Alain	The art of travel,	Hamish Hamilton, London.
Hall, Edward	The hidden dimension	Anchor Books Doubleday
Hofstede, Geert	Culture and organization: software of the mind	McGraw-Hill London
Ibsen, Henrik	Peer Gynt	Penguin Books Ltd.
Katzenbach and Smith	The wisdom of teams	Harper Business
Laurent, André	Reinventer l'art du management au Carrefour des cultures	7th Sietar Europa Annual Congress – book of proceedings
McCall, Lombardo, Morrison	The lessons of experience: how successful executives develop on the job	Center for Creative Leadership Publications
Miller, Eric	From dependency to autonomy; studies in organization and change	FAB London
Myers, Isabel and Peter	Gifts differing	Davies-Black publishing
Schneider and Barsoux	Managing across cultures	Financial Times Prentice Hall
Trompenaars, Fons	Riding the waves of culture	The Economist Books

Übersetzung aus dem Niederländischen: Ina Marée