



Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner - Impulse für Führungskräfte- Newsletter Nr. 2/2011

Kommunigitis – wenn Multi-Kulti Kommunikation zur Falle wird

Sehr geehrte,

Schon wieder:

ein Meeting – eine Telco – ein Net-Meeting – eine E-mail – eine firmeninterne skype Nachricht! Und alles möglichst in Echtzeit! Ich kann schon Ihren Stoßseufzer hören☺!

Und „**Multikulti**“ finden wir ja nicht nur beim Zusammentreffen unterschiedlicher Nationalitäten sondern auch bei unterschiedlichen Firmenkulturen, in der Begegnung interner Bereiche ja vielleicht auch schon bei unterschiedlichen Typologien...!

Ein offensichtlicher Machtkampf, welche **Sets an „kulturellen Spielregeln“** in der Kommunikation Gültigkeit haben, ist oftmals vorprogrammiert ...jedoch nicht vorgesehen.

Die Teamleiter sind nur äußerst selten auf die besondere Herausforderung vorbereitet – und erwarten im Vorfeld auch keine besonderen Vorkommnisse.

Die Teammitglieder oder Gesprächspartner auch nicht. Da alle Mitglieder aufgrund ihrer Funktion delegiert wurden, herrscht die Vermutung, dass sich alle „professionell“ verhalten werden. **Also nach ZDF, Zahlen, Daten, Fakten! - Im Vergleich zum Eisberg, das was wir über der Wasseroberfläche sehen!**

Falle Nummer 1: Kick-Off-Meetings

Wenn es Kick-off-Meetings gibt, werden sie selten dazu genutzt, „persönliches Kennenlernen“ zu ermöglichen, Vertrauen aufzubauen oder gar die Verfahrensregeln im Team explizit zu klären, sondern die „eigentliche“ Aufgabe steht im Vordergrund (ZDF).

Auch bei Kick-off-Meetings, die dem persönlichen Kennenlernen einen Stellenwert einräumen, wird oft auf „Events“ gesetzt, die sehr hilfreich sein könnten, um ein Team „zusammenzuschweißen“. So viel Spaß es machen mag, gemeinsam eine Go-Cart-Bahn zu besuchen, so ist dies nicht das Ambiente, das zwanglose, aber auch intensive persönliche Gespräche unterstützt.

Die speziellen Herausforderungen virtueller Kommunikation werden weiterhin unterschätzt. Entsprechend wird nur selten geklärt, wie die virtuelle Kommunikation via e-mail, Telefonaten, Telefon- oder Videokonferenzen eigentlich laufen soll.

Falle Nummer 2: E-mails

Bei E-mails entsteht Verwirrung vor allem dadurch, dass in unterschiedlichen Business-Kulturen unterschiedliche Vorstellungen darüber herrschen, wer, wann über was informiert werden sollte. **Dann gilt oft: je mehr desto besser!**

- Unklar ist oft auch, ob Information eine „Hol- oder Bringschuld“ ist
- Oft werden zu viele Empfänger angeschrieben, der Umgang mit dem cc. Verteiler ist meist inflationär
- Kulturelle Prägungen oder stilistische Präferenzen, die Auswirkungen auf die Einschätzung des Absenders haben, werden nicht beachtet.
- Unterschiedliche Typologien werden selten berücksichtigt, liest mein Empfänger lieber knapp und bevorzugt eine Auflistung mit Bullet-Points oder mag er es sehr detailliert ausformuliert.

Falle Nummer 3: Telefon-Konferenzen

Telefonkonferenzen werden oft schlecht, manchmal auch gar nicht moderiert. Häufig genug können Teilnehmer anschließend nicht mal mit Bestimmtheit sagen, wer überhaupt teilgenommen hat (viele Telefonkonferenzen werden auch während langer Autofahrten absolviert. Staumeldungen, die Dame des Navigationssystems aber auch die fehlende Möglichkeit sich Notizen zu machen überfordern unser Gehirn). Auf der anderen Seite wissen wir, dass für fast alle von uns, der auditive Kanal der schlechteste für die Wahrnehmung ist.

Wer gerade einen Redebeitrag leistet, ist oft unklar, vor allem für diejenigen Teilnehmer, die keine Muttersprachler sind oder eine schlechte Telefonverbindung erwisch haben. In den seltensten Fällen gibt es nach den Telcos ein Besprechungsprotokoll. Heißt das: **Adiós Telcos?** In Zeiten von Reisekosten-Reduzierungen sicherlich nicht!

Falle Nummer 4: Video-Konferenzen

Video Konferenzen sind besser, da sie auch unsere visuelle Wahrnehmung ansprechen. Aber selbst wenn sie gut gemanagt werden, und des Sprechers Gesicht tatsächlich im Bild erscheint, so sind es doch keine face-to-face-Meetings. Nicht erkennbar sind etwa die non-verbalen Signale der anderen Gesprächsteilnehmer auf einen bestimmten Gesprächsbeitrag.

Ideal sind die virtuellen Meeting-Rooms: hier finden wir die Hälfte eines runden Besprechungstisches an einem Standort während die andere Hälfte irgendwo anders auf der Welt zugeschaltet werden kann. Alle Meeting-Teilnehmer können sich perfekt sehen und hören und bekommen sehr schnell das Gefühl „in einem realen“ Raum zu sein.

Falle Nummer 5: Sprache

In vielen Unternehmen herrscht die Erwartung: „Wer eine Funktion bekleidet, die ihn zur Mitarbeit in einem Multikulturellen Team qualifiziert, **kann selbstverständlich englisch!**“ **Das ist ein Mythos mit verheerenden Auswirkungen!**

Natürlich sprechen alle Teammitglieder „irgendwie“ Englisch. Viele Teammitglieder sprechen es jedoch nicht wirklich „fließend“ oder „verhandlungssicher“ oder was immer sie in ihrer Not in vielen Unternehmen behaupten müssen, die vor ein paar Jahren verkündet haben, dass Englisch nunmehr die Konzernsprache sei.

- Der unhinterfragte „Mythos Englisch“ führt einerseits dazu, dass es hohen Mut erfordert, als Nicht-Muttersprachler eine Telefon- oder Videokonferenz zu unterbrechen, um zu bitten, dass evtl. wiederholt oder erklärt wird. Kaum jemand traut sich das mehr als einmal pro Konferenz. Ein internationaler Projektleiter hat berichtet, dass in einem Kick-Off der General Manager des Kunden immer wieder betont hat „**yes I the same**“. Nach dem Meeting hat sich herausgestellt, dass er fast nichts verstanden und das gesamte

Ergebnis in Frage gestellt hat. Er wollte einfach in einer großen Runde nicht sein Gesicht verlieren!

- Muttersprachler haben eine Art „Freibrief“ und geben sich wenig Mühe, ein einfaches, klares, slang- und dialektfreies Englisch anzuwenden. Man spricht schließlich Englisch und das tun ja alle, denkt sich auch das Teammitglied aus Deutschland, Schweden, Shanghai, Bangalore, Chicago oder Birmingham und wäre sicher überrascht zu hören, dass auch mancher Engländer gewisse Probleme hat, alles zu verstehen.
- Muttersprachlern fehlt oft jegliches Gefühl für die Bedeutung von „Redundanz“ und „Kontext“ in der Kommunikation. Was bedeutet das? In der eigenen Muttersprache kann man eine Botschaft selbst dann verstehen, wenn man tatsächlich nur rund 60 % des Gesagten gehört hat. Den Rest kann man sich hinzu assoziieren. Hintergrundlärm oder schlechte Verbindungen bei einer virtuellen Konferenz machen einem Muttersprachler wenig aus, er braucht nicht alles zu hören, um zu verstehen. Fremdsprachler müssen jedoch einen weit größeren Anteil des Gesagten tatsächlich hören, um den Sinn einer Aussage zu verstehen. Sie brauchen die Redundanz der Sprache, um zu kompensieren, dass sie nicht alle Vokabeln kennen, die verwendet wurden oder nicht jede grammatikalische Konstruktion geläufig ist. Sie sind schnell völlig verloren, wenn schon akustisch nicht alles Gesagte zu verstehen ist.

Das alles hat mehrere gravierende Folgen:

- Viele virtuelle Teammeetings enden auf Seiten der Englisch-Muttersprachler mit dem Gefühl, nun sei alles klar, während viele Englisch-Fremdsprachler rätseln, was eigentlich gesagt – und schlimmer noch – beschlossen wurde und was die nächsten Schritte sein sollten.
- Die Muttersprachler dominieren solche Konferenzen – unabhängig davon, ob sie sachlich-fachlich wirklich die relevantesten Beiträge leisten konnten.
- Die Englisch-Fremdsprachler etablieren eigene informelle Kommunikationskanäle, um sich ohne Gesichtsverlust über das Geschehen auszutauschen. Diese informellen Kanäle und die darin ausgetauschten Botschaften entwickeln ein Eigenleben.

Falle Nummer 6: Das verbreitete Sprachproblem überdeckt die interkulturellen Unterschiede:

- Überdeckt von den Sprachproblemen breiten sich interkulturelle Probleme aus, also solche, die dadurch entstehen, dass in den beteiligten Kulturen unterschiedliche Erwartungen darüber bestehen, wie man eine Aufgabe bestmöglich angeht z.B. bei Kommunikationsgewohnheiten, insbesondere dem Adressieren von heiklen Inhalten, Problemen, Kritik, Widerspruch, dem Verständnis von Verbindlichkeiten, unterschiedlicher Umgang mit der Zeit und Pünktlichkeit.
- Aufgrund geringer persönlicher Kenntnis der Teammitglieder untereinander und damit eines relativ geringen Vertrauensniveaus können die aus den interkulturellen Unterschieden entstehenden Irritationen, Frustrationen und Konflikte kaum besprochen und geklärt werden.
- Wir Deutschen neigen dazu, die Welt der Arbeitsbeziehungen sehr sachlich und funktional zu verstehen und geben relativ klares Feedback, was in anderen Kulturen als persönlicher Angriff gewertet werden kann.

Normalerweise werden die Erfahrungen aus den face-to-face-Teams auf virtuelle multikulturelle Teams übertragen, ohne dass in den Unternehmen darüber nachgedacht wird, wie man die Nachteile durch fehlendes oder sehr eingeschränktes persönliches Kennenlernen der Teammitglieder virtuell ersetzen könnte. Dies mag daran liegen, dass die psychologischen Voraussetzungen für funktionierende Zusammenarbeit generell wenig reflektiert werden.

Tipps:

- Durchbrechen Sie den Mythos der englischen Sprache!
- Schaffen Sie ausreichend Möglichkeiten zum Aufbau persönlicher Beziehungen
- Schaffen Sie die notwendigen technischen Voraussetzungen – schaffen Sie optimale virtuelle Kommunikationsmöglichkeiten

- Schulen Sie! – Bereiten Sie zumindest die Teamleiter auf ihre interkulturelle Aufgabe vor!
- Schaffen Sie ein Klima oder eine Unternehmenskultur, die Ihre Mitarbeiter ermutigt, bei multikulturellen Schwierigkeiten Hilfe zu suchen.

Sicher kennen Sie das Eisberg-Modell:

Nur ein kleiner Teil des Eisberges ist über dem Wasser sichtbar – wir nennen es in der Kommunikation ZDF – Zahlen – Daten – Fakten.

Der riesige Teil des Eisberges ist unter der Wasseroberfläche – hier finden wir Werte, Gefühle, Ängste, Wünsche, usw.

Und genau dort stoßen die Eisberge zusammen und: es kracht fürchterlich.

Zeigen Sie als Teamleiter, als Leader, als Manager, dass Sie zu Ihrer Aufgabe machen, den

Tanz der Eisberge zu gestalten!

Gerne lade ich Sie ein, mit mir über dieses Thema zu diskutieren. Mein Buch mit Titel:

Global Management: Der Tanz mit den Eisbergen! Warum Ihnen ein Auslandsknigge nicht weiterhilft!

wird Ende 2011 das Licht der Welt erblicken☺! Ich freue mich über jeden Beitrag.

Wir wünschen Ihnen viel Glück und Erfolg

Barbara Wietasch und das WIETASCH & Partner-Team

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an barbara.wietasch@aon.at mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.