

Sonderdruck

### Führung im internationalen Projektteam

# So lösen Sie interkulturelle Konflikte

Interkulturell gemischte, manchmal virtuell arbeitende Teams werden im Zuge der zunehmenden Globalisierung immer bedeutender. Wer virtuelle Projektteams führt, deren Mitglieder in verschiedenen Ländern verortet sind und daher aus unterschiedlichen Kulturkreisen stammen, braucht ein Gespür dafür, wann in einem auftretenden Konflikt kulturelle Aspekte eine Rolle spielen bzw. wie er solchen Konflikten vorbeugen kann.

Zu den präventiven Maßnahmen gehört es, die wesentlichen Unterschiede in der kulturell bedingten Herangehensweise an ein Problem zu thematisieren und für die kontinuierliche Kommunikation geeignete Kollaborationssoftware und moderne Moderationstechnologie einzusetzen. Ob face-to-face oder über high-tech verbunden, kulturelle Dimensionen, Werteverzerrungen und Wertebereinigungen auf kultureller Ebene sind ein entscheidender Schlüssel zum Erfolg in internationalen Projektteams. Im Folgenden erfahren Sie, worauf es beim Konfliktmanagement interkulturell gemischter Teams ankommt und wie Sie auftretende Konflikte mithilfe eines Wertequadrats und der darauf aufbauenden Werte-Pyramide lösen können.

## Interkulturelle Dimensionen aufdecken

Kulturen agieren unterschiedlich, wenn es um

- die Beziehung zu anderen Menschen,
- den Umgang mit ihrer Umwelt und
- den Umgang mit Zeit

geht. Sie unterscheiden sich auch in den Lösungen, die sie jeweils für gewisse Problemsituationen wählen. Die Unterschiede bzw. Dimensionen lassen sich gut herausarbeiten, wenn Sie Kulturen anhand folgender Fragen vergleichen (basierend auf den Arbeiten des anerkannten Kommunikationswissenschaftlers Fons Trompenaars):

- Was ist wichtiger – Regeln oder Beziehungen untereinander?
- Handeln die Kulturen primär als Gruppe oder als Individuum?
- Kommunizieren die Kulturen direkt oder indirekt miteinander?
- Dürfen Emotionen eine Rolle spielen?
- Zählt das, was der Einzelne leistet, oder welche Position er innehat?

#### Autor



#### Silke Weigang

Politologin, Studium int. PM, Management-Beraterin, Trainerin und

Coach, Schwerpunkte: Interkulturelles PM., Führung, Konfliktm., Teamentwicklung, Moderation u. Verhandlungsführung, Buch-Autorin

Kontakt: [cc@creono.com](mailto:cc@creono.com)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

› [Stolperfallen im interkulturellen Kontakt umgehen](#)

#### sowie in den Rubriken:

› [Interkulturelle / virtuelle Teams](#)

› [Teamführung](#)

› [Kommunikation](#)

› [Konfliktmanagement](#)

› [Internationale Projekte](#)

- Kontrollieren die Kulturen die Umwelt oder arbeiten sie mit ihr?
- Erledigen die Kulturen die Dinge nacheinander oder gleichzeitig?

Sie können sich diese unterschiedlichen Pole an jeweils einem Skalenende vorstellen. Dabei geht es nicht so sehr um absolute Zuweisung, also z.B. die Frage: "Sind die Deutschen nur Regelbefolger und die Italiener nur beziehungsorientiert?". Interessant ist vielmehr folgende Fragestellung: Wenn man eine Dimension mit ihren beiden Polen im Zusammenspiel betrachtet, gibt es hier größere Unterschiede zwischen zwei oder mehreren Kulturen oder sind sich die kulturellen Herangehensweisen ähnlich? Bei Dimensionen, bei denen die größten Unterschiede auftauchen, besteht das größte Potential für Synergien, aber auch für potentielle Reibereien und Konflikte.

Nicht in jedem interkulturellen Umgang besitzen alle Dimensionen die gleiche Relevanz. Nutzbringend ist es, als Analyse-Instrument diejenigen Dimensionen herauszufiltern, denen in der jeweiligen Situation besondere Bedeutung zukommt.

Untersuchen wir ein (zugegebenermaßen etwas pointiertes) **Beispiel**:

Das Meeting ist auf 14 Uhr angesetzt. Herr Scalofari, italienischer Teamleiter bei einem großen italienischen Automobilhersteller, ist mit Kollegen noch beim Kaffeetrinken und diskutiert mündlich nebenbei schnell den wichtigen Projektauftrag, um den es gleich in der Sitzung geht. Er setzt die (kollektive) Beziehung über die Punktgenauigkeit. Sein deutscher Kollege, Herr Möllemeier, Sparringspartner im Zuliefererbereich, sitzt dagegen alleine wartend im Besprechungsraum, gewohnt, eines nach dem anderen zu erledigen und die Sache nun unterschriftsreif zu trimmen. Er legt Wert auf Pünktlichkeit, Exaktheit und individuelle Verlässlichkeit, nicht so sehr dagegen auf das soziale Miteinander. Eine kurzfristige Einladung in die Cafeteria vor der Besprechung hatte er erhalten, in seinen Augen ist Kaffeetrinken aber eher Zeitverschwendung und passt so spontan auch nicht in seinen Zeitplan.

Im Idealfall ist dies eine synergetische Ergänzung, an einem "schlechten Tag" eher Herd schwelender Missverständnisse oder gar offener Konflikte. Etwas pointiert, aber mit dem Nutzen, Unterschiede deutlich werden zu lassen, können wir zuordnen:

Dimension	Italienisch	Deutsch
<b>Umgang mit Mitmenschen und Umwelt</b>	Beziehungen untereinander emotional	Regeln sachorientiert
<b>Kommunikation</b>	etwas indirekter	direkt
<b>Umgang mit Zeit</b>	erledigen Dinge gleichzeitig	erledigen Dinge nacheinander

Tabelle 1: Die italienische und deutsche Kultur im Vergleich.

**!** Wenn die Herangehensweisen zwischen den Kulturen sehr weit auseinander liegen, kommt es schnell zu zunächst gar nicht so offensichtlichen, aber unterschwellig stark wirkenden Konflikten. Tatsächlich sind diese unterschiedlichen "working cultures" die größten Herausforderungen für internationale Projekte, weit vor techni-

schen Problemen, politisch-rechtlichen Fragestellungen, der Projektmanagement-Methodik, der Infrastruktur oder anderen relevanten Aspekten.

Entscheidend ist stets die Situation, in der zwei oder mehrere Kulturen aufeinander treffen sowie die Personen und Persönlichkeiten, die miteinander in Beziehung treten (es gibt auch "deutsche Italiener" und "italienische Deutsche") und in welchem Kontext das geschieht (Unter-, Überordnungsverhältnis, Vorgeschichte, bestimmte Berufsgruppen etc.). Reine Stereotypen greifen in der Projektrealität zu kurz, verleiten oft zur Abwertung der anderen Kultur und verhärten damit Missverständnisse und Konflikte. "Liebevoll" betrachtet verhalfen uns Pointierungen aber zur erfolgreichen Kommunikation über nationale und andere Grenzen hinweg.

Betrachten wir unser **Beispiel** erneut:

Es ist kurz vor halb drei, als Herr Scalofari gut gelaunt und ohne Unterlagen den Besprechungsraum mit zwei Tassen Kaffee betritt, während Herr Möllemeier mit hochrotem Kopf, hochgezogenen Augenbrauen und fast grußlos, eine dicke Dokumentenmappe unter dem Arm, an ihm vorbei aus dem Zimmer hastet. "Alles Relevante werde ich Ihnen zumailen. Wenden Sie sich bei Bedarf an die Projektleiterin!", wirft er dem sichtlich überraschten italienischen Kollegen um einen sachlichen Ton bemüht an den Kopf und ist verschwunden. Kopfschüttelnd zückt Herr Scalofari sein Mobiltelefon, fragt ob die Sekretärin einen frischen Kaffee wolle und in den Besprechungsraum kommen könne, um dabei noch einige projektrelevante Dinge zu klären. Sie möge doch bitte einen Ausdruck des Projektauftrag-Entwurfes mitbringen.

Die Projektleiterin Frau Schubewind erreichen in der Folge eine E-Mail und ein Anruf. Eine Aktennotiz per E-Mail erreicht sie um 14:40 Uhr von ihrem deutschen Kollegen im Projekt, Herrn Möllemeier:

Der Projektauftrag sei unterschrittsreif erstellt worden und dem italienischen Projektkollegen vorab und rechtzeitig zugemailt worden. Zur angesetzten Besprechung am Nachmittag sei dieser wiederholt mit so gehöriger Verspätung erschienen, dass er selbst den Termin wegen anderer Besprechungstermine nicht mehr wahrnehmen konnte. Er habe dem Kollegen umgehend die Unterlagen zur Unterschrift mit Fristsetzung zum Ende der Woche zugemailt. Dass das Datum eingehalten werde, erachte er als unwahrscheinlich. Sie alle hätten ja mit dem italienischen Counterpart schon so ihre Erfahrungen... Er sei jedenfalls nicht bereit, weiter so ineffizient zusammenzuarbeiten und erwarte von ihr als Projektleiterin hier einmal sehr klare Worte.

Am Folgetag erhält Frau Schubewind einen Anruf des italienischen Kollegen im Projekt. Sehr höflich bedankt er sich für den angenehmen Aufenthalt beim deutschen Counterpart, man sei doch voran gekommen – und erkundigt sich vorsichtig nach dem Kollegen Herrn Möllemeier, der etwas überlastet gewirkt habe. Leider sei es nicht möglich gewesen, länger persönlich zu sprechen, da Herr Möllemeier sehr eingespannt gewesen sei, was man natürlich verstehe. Da noch einige Dinge im Entwurf des Projektauftrags offen seien, würde man sich sehr freuen, zeitnah eine deutsche Delegation im italienischen Unternehmen begrüßen zu dürfen. Vielleicht würden ja das gute italienische Essen und die Klimaveränderung Herrn Möllemeier kurzfristig gut tun.

Wie gewinnt die Projektleiterin Frau Schubewind hier wieder Land, kann das Projekt produktiv halten und dazu die beiden Projektmitarbeiter wieder an einen Tisch bringen?

## Konfliktpotenzial erkennen und analysieren

Zunächst ist es wichtig, dass Sie sich einen genauen Überblick über den Sachverhalt verschaffen. Dazu sollten Sie mit beiden Kontrahenten einzeln in Kontakt treten und nachfragen, was konkret vorgefallen ist. Projektleiterin Frau Schubewind aus unserem Beispiel nutzt ein Telefonat mit Herrn Scalofari, um sich ein noch besseres Bild zu verschaffen. Sie versucht über Zuhören und Fragenstellen herauszuhören, zu ergänzen und zu differenzieren:

1. Wie/was **nimmt er wahr** in der Begegnung mit dem Kollegen?
2. Wie **interpretiert** er das Verhalten des Kollegen?
3. Wie **bewertet** er das Verhalten des Kollegen?
4. Welche **Bedürfnisse** hat er? Was braucht er, damit er mit dem Kollegen gut im Projekt arbeiten kann?

Anhand dieses Leitfadens macht sie sich Notizen. Gleiches führt sie mit Herrn Möllemeier durch. Da er offensichtlich verärgert war, wählt sie ebenfalls bewusst das direkte Gespräch statt eines langwierigen E-Mail-Ping-Pongs. Im Ergebnis erhält sie folgendes Bild:

Die jeweilige Wahrnehmung der Kollegen	von Herrn Scalofari (italienisch)	von Herrn Möllemeier (deutsch)
<b>Wahrnehmung</b>	<b>Deutscher Kollege</b> rennt aus dem Zimmer, verweist auf Projektleiterin, bevorzugt schriftliche Kommunikation	<b>Italienischer Kollege</b> lädt zum Kaffee ein, erscheint aber nicht zur vereinbarten Besprechung
<b>Interpretation</b>	hat keine Zeit, nimmt sich keine Zeit, gestresst, falsche Umgebung, falscher Zeitpunkt	beliebige Kontakte und Themen, sprunghaft, zu vieles auf einmal, die Ressourcen der anderen sind ihm egal
<b>Bewertung</b>	distanziert, nicht zugänglich, formalistisch, steif, starr	unzuverlässig, ineffizient, wirr, wenig zielorientiert
<b>eigene Bedürfnisse</b>	Begegnung ermöglicht Beziehung. Paralleles Tun ermöglicht Vernetzung und Synergie. Beides baut Vertrauen für Geschäftsbeziehungen auf.	Sachlichkeit ermöglicht Klarheit. Pünktlichkeit ermöglicht Verlässlichkeit. Beides baut Vertrauen für Geschäftsbeziehungen auf.

Tabelle 2: Die Meinung des deutschen und italienischen Mitarbeiters über den jeweils anderen.

## Konflikt mit dem Wertequadrat abbilden

Wie lassen sich solche Wertekonflikte lösen? Um die Dinge auf den Punkt zu bringen, eignet sich das Wertequadrat als ein hilfreiches Analyse- und Konfliktklärungs-Instrument.

Verschiedene gegensätzliche Werte, die aus den kulturellen Unterschieden resultieren, können mit dem sog. Werte- und Entwicklungsquadrat gelöst werden. Das Modell, das von den Psychologen Paul Helwig und Friedemann Schulz von Thun entwickelt wurde, geht davon aus, dass jeder Wert zu einem Unwert verkommt, wenn er übertrieben und verzerrt wird (Schulz von Thun, "Von wem stammt das Werte- und Entwicklungsquadrat?", 2014,

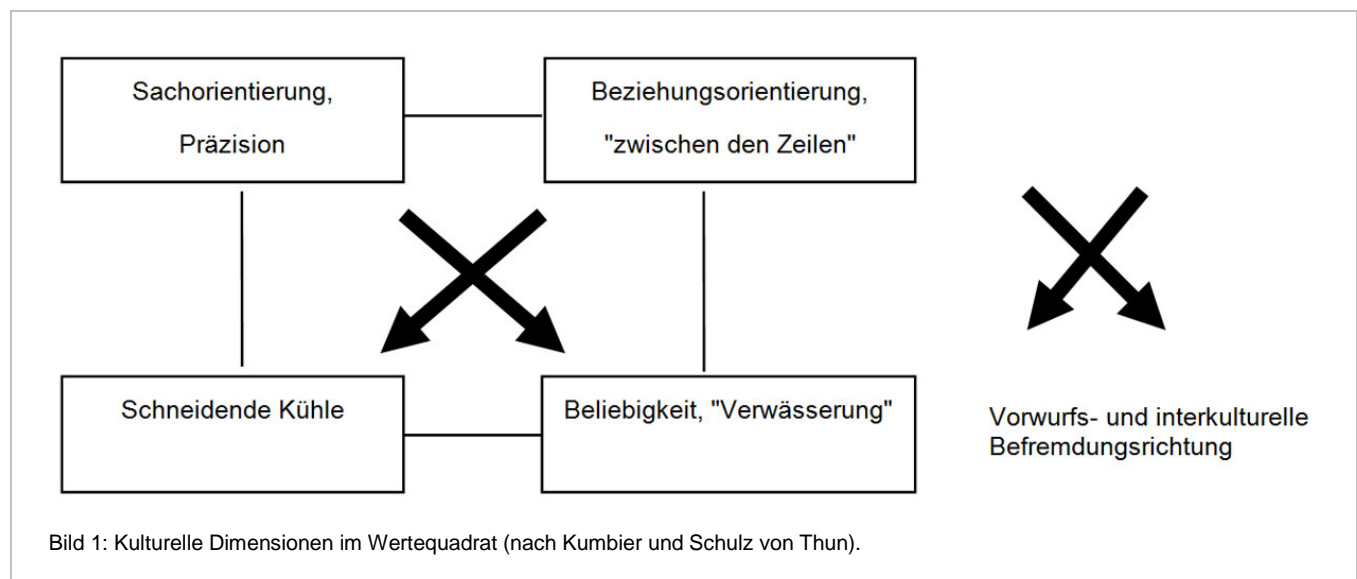
[http://www.schulz-von-thun.de/files/wurzeln\\_des\\_werte-\\_und\\_entwicklungsquadrates.pdf](http://www.schulz-von-thun.de/files/wurzeln_des_werte-_und_entwicklungsquadrates.pdf)). Jeder Wert braucht daher einen positiven Gegenspieler, eine "Schwestertugend", mit der er ausbalanciert werden kann. Aus dieser Balance, der ausgehaltenen Spannung zwischen zwei Polen, entsteht dann etwas Positives (Bild 1). Zunächst geht es nicht darum, die Spannung möglichst schnell auszugleichen, sondern – im Gegenteil – auszuhalten, dass diese Gegensätzlichkeit besteht. Mit dieser sog. Komplexitätstoleranz entsteht Raum für kreative Lösungen, die beide Seiten/Werte einbeziehen, aber eben auch darüber hinausgehen.

## Die Grundsätze des Wertequadrats

- Die beiden gegensätzlichen Werte schließen sich gegenseitig nicht aus, sondern ergänzen sich.
- Jeder Wert, dem kein Gegenwert gegenübersteht, verselbständigt sich und verkommt zu einer Übertreibung.

Beispiel: Eine überbetonte Sachlichkeit und Präzision kann zu schneidender Kühle verkommen, wenn die zwischenmenschlichen Bedürfnisse negiert werden. Umgekehrt kann eine reine Beziehungsorientierung zu inhaltlicher "Verwässerung" führen.

- Schnell sind wir dabei, den uns kulturell näheren Wert in seiner Bedeutung über den uns fremderen Wert der anderen Kultur anzusiedeln. Wir machen eine klare Über-/Unterordnung auf. Daraus ergibt sich die "Vorwurfsrichtung/-haltung" im Wertequadrat, die durch die gekreuzten Pfeile dargestellt ist.



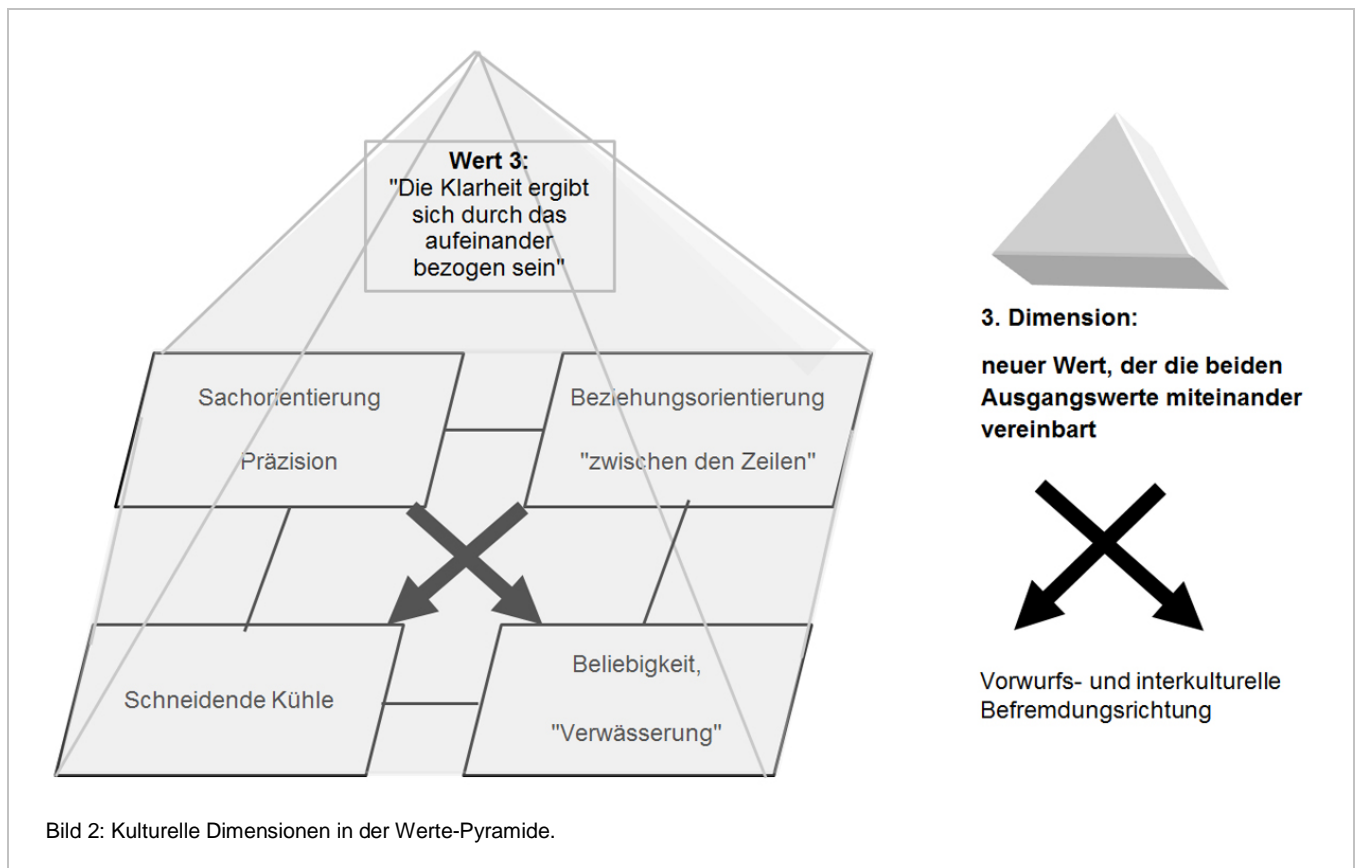
## Konflikt lösen mit der Werte-Pyramide

Umgekehrt können wir aber auch Werte der "Gegenkultur" ausfindig machen, würdigen und die Entwicklung unserer eigenen Kultur damit sinnvoll ergänzen. Sachorientierte Kulturen können z.B. eine gewisse Gemeinschaftsorientierung entdecken, beziehungsorientierte Kulturen den Wert der klaren Orientierung.

Auf diesem beidseitigen Annäherungsweg entsteht, wenn wir es zulassen, statt einem mäßigen oder spannungsgeladenen Kompromiss etwas synergetisch Neues, das beide Seiten kulturell bereichert, z.B. "Die Klarheit ergibt

sich durch das aufeinander bezogen sein". Das bedeutet, dass sich beide Seiten auf den Wert des Gegenübers zubewegen. Hr. Möllemeier z.B. erkennt die Wichtigkeit der mündlichen Kommunikation und Herr Scalofari lernt die klare Orientierung durch schriftliche Vereinbarungen schätzen.

Dazu "schwingen" sich die Kulturen – hier zwischen den beiden Polen "Sachorientierung" und "Beziehungsorientierung" – aufeinander ein, gehen in Resonanz und werden dreidimensional. Mit einem neunten dritten dreidimensionalen Wert erweitert sich das Wertequadrat zur Werte-Pyramide. Dabei sind die Ausgangswerte im Fundament verankert (siehe Bild 2).



Es ist nicht notwendig, alle Wertegegensatz-Paare der Situation ausfindig zu machen und zu benennen. Bereits die Wahrnehmung, Reflexion und "Versöhnung" eines Gegensatzpaares schafft Raum für das aufeinander Zubewegen bei anderen Widersprüchen und Pendants.

Zurück zu unserem **Beispiel**:

Die deutsche Projektleitung Schubewind nutzt die Werte-Pyramide, um den Konflikt zwischen der deutschen und der italienischen Seite zu lösen:

Frau Schubewind beraumt eine Skype-Konferenz mit den beiden Kollegen an, um mit ihnen die Zusammenhänge der Werte-Pyramide zu erarbeiten und skizzieren und so eine Konfliktbereinigung zu ermöglichen. Es kommt ihr

dabei gelegen, dass sie sich als Deutsche den dieser Kultur zugeschriebenen Tugenden verpflichtet fühlt und gleichzeitig von ihrer eigenen Persönlichkeit her italienische Werte zu schätzen weiß. Als Frau in einer männerdominierten Ingenieurswelt kann sie weitere vordergründig erscheinende Gegensätze zusammenbringen. Ihr oberster Grundsatz: Beide kulturellen Herangehensweisen haben ihre Vorteile und sind per se wertvoll!

Bei beiden Mitarbeitern gilt es, ein Bewusstsein sowohl für die Gefahr der eigenen Übertreibung zu erreichen, als auch für die positive Absicht des Verhaltens auf beiden Seiten. So moderiert die Projektleiterin das Gespräch, das auch mit virtuellen Medien, bevorzugt einer Videokonferenz, stattfinden kann:

*"Meine sehr verehrten Herren (Kollegen),*

*Danke, dass Sie zu diesem Gespräch zusammen kommen! Ziel ist es, unsere Zusammenarbeit im Projekt weiter zu verbessern und dazu nochmals gemeinsam Ihr letztes Zusammentreffen zu analysieren.*

*Ich schätze Sie beide als engagierte Kollegen in diesem Projekt. Sie, Herr Scalofari, erlebe ich z.B. bereichernd für ein gutes Miteinander im Team. Und Sie, Herr Möllemeier, sind z.B. ein äußerst verlässlicher Mitarbeiter für ein erfolgreiches Projektcontrolling.*

*Damit sind wir auch schon beim Thema. Wir alle vertreten bestimmte Haltungen und Werte, die uns wichtig und oft auch förderlich für das Team sind. Wenn wir diese aber übertreiben, können sie für unsere Mitmenschen belastend werden und zudem hinderlich für den gemeinsamen Projekterfolg. In bestimmten Momenten können diese Haltungen und Werte sogar zu Untugenden verkommen.*

*Dies betrifft uns alle, mich als Projektleiterin eingeschlossen. Sie wissen – mitunter aus leidvoller Erfahrung – ich bin oft recht knapp mit den Deadlines, in dieser Hinsicht geradezu "undeutsch". :-)*

*Auf einer Skala wäre diese Haltung ein Extrem. Das andere Extrem wäre, unsere Mitmenschen mit deutscher Pünktlichkeit zu erschlagen. Darunter liegen – in diesem Fall übertriebene – Werte oder Tugenden, wie Präzision in der Sache einerseits, auf das Miteinander ausgerichtete Flexibilität andererseits. Wenn wir diese erkennen können, können wir von der Mentalität des anderen lernen. Was, meine beiden Herren, schätzen Sie in diesem Sinne aneinander?"*

Hier kann die Projektleiterin jeweils einen Aspekt aus den Antworten aufgreifen und damit ein Gegensatzpaar bilden oder die beiden Werte wählen, die sie selbst in diesem Konflikt wahrgenommen hat. Sie zeichnet daraus mit einem interaktiven Board die obere Achse des Wertequadrats.

Über weiterführende offene Fragen lässt sie die beiden Teammitglieder die anderen Aspekte des Wertequadrats erarbeiten (die Vorwurfsrichtung und später den gemeinsamen 3. Wert). Gemeinsam erkennen sie, dass beide Haltungen durch Übertreibung und ohne einen Gegenwert zu "Unwerten" verkommen.

**!** Sind die Antworten an dieser Stelle zäh oder verhalten, kann die Projektleiterin folgende Alternativen wählen:

- Sie greift die eingangs von ihr selbst erwähnten Werte oder Tugenden in Bezug auf die beiden Kollegen auf.

- Sie gibt Raum für eine wertschätzende Aussprache, was für den jeweiligen Projektmitarbeiter bezüglich des Meetings / der Zusammenarbeit schwierig bzw. die enttäuschte Erwartung war (z.B. unpünktliches Erscheinen, starres Vorgehen...). So wäre auch der Einstieg über die "Unwerte/ Untugenden" des Wertequadrats möglich.

Anschließend kann die Projektleiterin über offene Fragen zu den dahinterliegenden Werten und dem gemeinsamen dritten Wert der Werte-Pyramide überleiten, z.B. Welcher positive Wert bzw. positive Absicht steht hinter dem Unwert (z.B. der Unpünktlichkeit)? Was war Ihre Motivation oder nutzbringende Absicht, so zu handeln? Wie könnte aus den beiden positiven Absichten ein gemeinsamer dritter Wert aussehen?

Gemeinsam erarbeiten die Teammitglieder den synergetischen Wert 3. Sie erkennen, dass durch das aufeinander Zubewegen von klarer Zielorientierung auf der einen und Beziehungsorientierung auf der anderen Seite ein neuer Wert entstehen kann, der beide Seiten bereichert. Aus den beiden Ausgangswerten ergibt sich so ein neues gemeinschaftliches Erfolgsstreben ("Die Klarheit ergibt sich durch das aufeinander bezogen sein"), also eine beziehungsorientierte Zusammenarbeit mit mündlichen Vereinbarungen einerseits, aber auch schriftlich fixierten Zusagen andererseits.

Sollte es sich im bisherigen Gesprächsverlauf noch nicht ergeben haben, kann die Projektleiterin jetzt Wünsche der beiden Kollegen für die weitere Zusammenarbeit aneinander abfragen.

**!** Für ihre Gesprächsmoderation sollte die Projektleiterin auf eine gute Balance achten, BEIDE Seiten sollen in gleichem Maße wertschätzend vorkommen und anerkannt werden. Die Kollegen können dadurch ihren gewinnbringenden Beitrag zum Projekt erkennen und auch selbstkritisch sehen, wo sie den Projektverlauf durch übertriebene Fixierung behindern – und zwar im Bezug zu sich selbst, als auch in Bezug auf den Kollegen. Damit wird die Sicht ausgewogen und die Projekt-Beziehung wieder offen für positive Erlebnisse und Erfahrungen.

## Werte-Pyramide als flexible Konfliktlösung

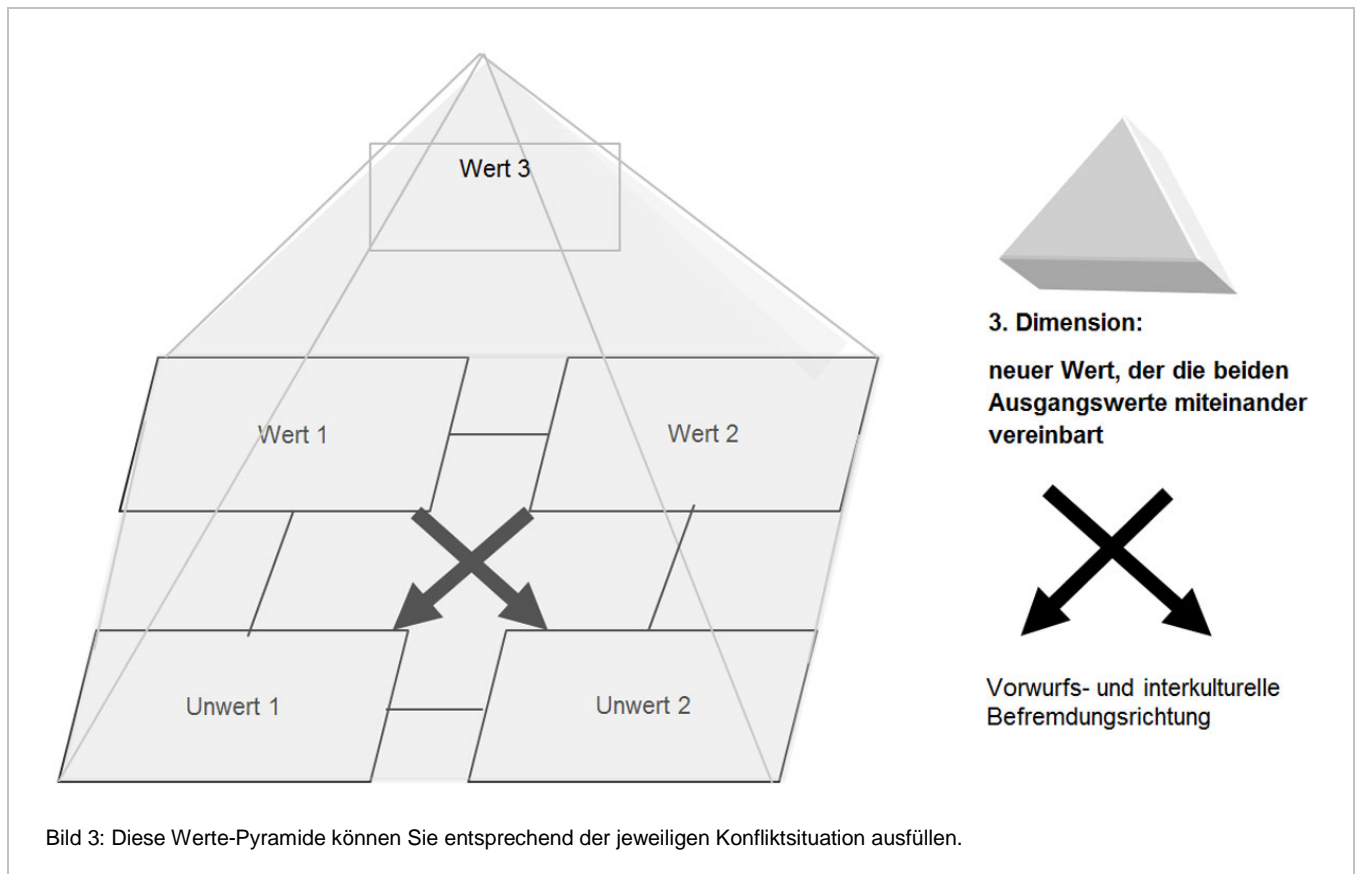
Die Annäherung über die aus dem Wertequadrat weiterentwickelte Werte-Pyramide ist nicht auf interkulturell in Konflikt tretende Werte und Situationen beschränkt. Sie können das Werte- und Entwicklungsquadrat einsetzen, wann immer zugrundeliegende Prinzipien miteinander in Spannung stehen.

Notieren Sie in Stichpunkten zu der von Ihnen selbst erlebten Konfliktsituation, der unterschiedliche Werte zugrunde liegen, Antworten auf folgende Fragen:

- Wer steht mit wem in Konflikt?
- Situation? Auslöser? Hintergrund?
- Schwierigkeiten dabei?
- Welche zugrundeliegenden Werte stehen miteinander im Konflikt?
- Verzerrung der Werte?
- Gemeinsamer Wert in Resonanz?
- Welche Lösungsansätze sind denkbar?
- Wie lassen sich diese Lösungsideen praktisch umsetzen?



Nachdem Sie die Fragen für Ihre Konfliktsituation beantwortet haben, erarbeiten Sie sich anhand des Wertequadrats zwei wichtige zugrundeliegende Werte, ihre überzogenen Pendanten (Unwerte) und einen aus den beiden Grundwerten erwachsenen gemeinsamen dritten Wert, der sich in der Spitze der Werte-Pyramide wiederfindet. Das Fundament bilden nach wie vor die beiden Ausgangswerte, die ursprünglich in einem Spannungsverhältnis standen und nun auf neue Weise ausbalanciert werden und in neue Verhaltensweisen münden können.



## Exkurs: So beugen Sie einem kulturellen Konflikt vor

Im Rückblick hätte der Wertekonflikt in unserem Beispiel wie folgt vermieden werden können: Der Italiener holt den deutschen Kollegen schon kurz vor 14 Uhr zum Kaffeetrinken ab. Während des Kaffees besprechen sie wichtige Aspekte des Auftrags, den der Italiener vorab elektronisch vom deutschen Kollegen erhalten und mit etwas Widerwillen doch immerhin schon überflogen hat. Statt sich zu ärgern, vertagt der Deutsche die Unterschriftsreife auf übermorgen und holt sich lieber noch schnell die Meinung des italienischen Kollegen zu einem anderen Projekt ein. Da trifft es sich gut, dass sie wie zufällig beim Verlassen der Cafeteria dem Projektleiter über den Weg laufen. Das positive Ergebnis: Zusätzliche Arbeit ist bewältigt, der Besprechungsraum bleibt möglicherweise leer.

## Fazit

Das Wertequadrat und die auf ihm aufbauende Werte-Pyramide sind flexibel und für jeden Wertekonflikt einsetzbar – unabhängig davon, ob sich der Konflikt vor einem interkulturellen Hintergrund abspielt oder nicht. Sie stär-

ken damit die Fähigkeit, auf die Motivation und Bedürfnisse zu blicken, die einem Verhalten zugrunde liegen. Dadurch wird Raum frei für größeres Verständnis und Empathie, für andere und sich selbst. So ist neues oder anderes Verhalten im Miteinander möglich.

"Sand im Getriebe" und Verlust in der Produktivität können zugunsten einer neuen Team- bzw. Arbeitskultur aufgelöst werden, die beide Kulturen bzw. Werte einbezieht. Diese neue Teamkultur ist in Bezug auf die oft komplexen Herausforderungen unserer Zeit wirkungsvoller. Im besten Fall schafft sie Teamsynergie in den Beziehungen und den qualitativen Leistungen. Dafür notwendig sind auf allen Seiten:

- Offene Haltung und Neugierde gegenüber anderer Sichtweisen und Kulturen
- Bereitschaft, die positive Absicht im eigenen Handeln und beim anderen zu erkennen
- Bereitschaft, auf **beiden** Seiten (auch selbstkritisch) zu sehen, welche Seite übertrieben handelt (überzogener Wert = Unwert)
- Haltung: von der Schuldzuweisung, Be- und Abwertung in die Wert-Schätzung kommen

Die Projektleitung lebt diese fundamentalen Werte in entscheidendem Maße vor. Ein solches Miteinander aktiv zu gestalten ist vordergründige Führungsaufgabe in jedem Team – in einem internationalen oder interkulturellen aufgrund der Heterogenität umso mehr!

## Literatur

Kumbier, Dagmar; Schulz von Thun, Friedemann: Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 8.Auflage, 2006

### Projekterfolg ist planbar!

## ProjektMagazin

Das Fachportal für Projektmanagement

Das Projekt Magazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement. Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

#### Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.800 Artikeln und Tipps
- zahlreiche Werkzeuge, wie z.B. Checklisten oder Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 1.000 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Themenspecials, News, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement



Besuchen Sie uns unter [www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)