

## Internationale Zusammenarbeit – von Critical Incidents zu interkultureller Synergie

Immer häufiger arbeiten Mitarbeiter mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund in Organisationen. Bisher wurden dabei in Forschung und Praxis vor allem Probleme und Konflikte thematisiert, doch es gibt auch positive und konstruktive Aspekte, wie eine Studie beim deutsch-französischen Fernsehsender Arte in Straßburg zeigt.

Interkulturalität ist ein zentrales Thema des beruflichen Alltags geworden. Doch interkulturelle Interaktionssituationen gestalten sich aufgrund divergierender Erwartungen, Normen und Interpretationsweisen der Handelnden oft konfliktuell. „Critical Incidents“ thematisieren anhand spezifischer Fallsituationen, wie interkulturelle Missverständnisse entstehen – und Organisationen Zeit und Geld kosten. Sie bieten aber auch Erklärungen und Hinweise, wie diese verringert oder gar vermieden werden können. Neben diesem eher problematisierenden – wenn auch wichtigen und relevanten – Ansatz existiert ein Ansatz, der Interkulturalität in konstruktiver, produktiver Weise als Ressource versteht: „interkulturelle Synergie“. Ursprünglich stammt das Konzept der Synergie aus der US-amerikanischen humanistischen Soziologie

Anfang des 20. Jahrhunderts und wurde vom Organisationspsychologen Abraham Maslow verbreitet. Synergie wird als kreative Synthese verstanden, als sozialer Prozess menschlicher Entwicklung. Als interkulturelle Synergie wird die Kombination und das Zusammenwirken von Personen verschiedener Kulturen mit unterschiedlichen Einstellungen, Werten, Denk- und Verhaltensweisen verstanden, die dazu führt, dass die Leistungen von höherer Qualität sind als die Summe individueller Aktionen. Sie wird durch Kulturkontakt und wechselseitige Interpretations- und Anpassungsprozesse konstruiert. Die Unterschiedlichkeit, deren Potenziale und Stärken genutzt werden, dient als Basis für Perspektiven-Vielfalt und Kreativität. Sie ermöglicht neue und unerwartete Lösungen, wie die kanadische Managementprofessorin Nancy Adler herausgefunden hat. Aufgrund sich ergänzender Sichtweisen und Kompetenzen kann Mehrwert für die Organisation entstehen, beispielsweise im Ideen- und Innovationsmanagement oder in kreativen Bereichen wie den Medien. Interkulturelle Synergie stellt die ersehnte positive und konstruktiv wirkende Seite von Interkulturalität dar. Sie versucht, kulturelle Vielfalt als Vorteil zu nutzen und Gegensätze als Ergänzung und Bereicherung zu verstehen.

### Fallbeispiel Arte Straßburg

Als Fallbeispiel zur Illustration interkultureller Synergie dient der europäische Fernsehsender Arte (Association Relative à la Télévision Européenne). In der Arte-Zentrale in Straßburg arbeiten seit 1991 etwa 600 französische und deutsche Fach- und Führungskräfte zusammen. Der Gründungsvertrag legt den Auftrag des Senders fest: „Gegenstand der Vereinigung ist es, Fernsehsendungen zu konzipieren, zu gestalten, [...] die in einem umfassenden Sinne kulturellen und internationalen Charakter haben und geeignet sind, das Verständnis und die Annäherung der Völker in Europa zu fördern.“ Als gleichberechtigte Gesellschafter beteiligt sind der ehemalige französische Kultursender La Sept, heute Arte France mit Sitz in Paris, und die Arte Deutschland TV GmbH mit Sitz in Baden-Baden, die als deutscher Koordinierungspol für die paritätisch beteiligten öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten ARD und ZDF gegründet wurde.

Arte ist also eine deutsch-französische Organisation, deren Mitarbeiter unterschiedliche Sprachen sowie unterschiedliche – aus ihrer Sozialisation begründete – Denk- und Arbeitsstile aufweisen, die sich in Prozessen,



*Christoph Barmeyer,  
Professor an der Universität  
Passau, Inhaber des Lehrstuhls  
Interkulturelle Kommunikation  
und Vorsitzender des Zentrums für  
Schlüsselqualifikationen  
christoph.barmeyer@uni-passau.de*



*Eric Davoine,  
Professor an der Universität  
Fribourg (Schweiz),  
Inhaber des Lehrstuhls Personal  
und Organisation  
eric.davoine@unifr.ch*

## C. Barmeyer, E. Davoine Internationale Zusammenarbeit

Praktiken und Strukturen zeigen. Dadurch entstehen permanent interkulturelle Kontakte.

Im Rahmen der Studie „Komparative und interkulturelle Aspekte zu der Wahrnehmung von Mitarbeiterführung und Arbeitsmethoden von Führungskräften bei Arte Straßburg“ wurden 2008 30 französische und deutsche Führungskräfte befragt: Elf deutsche und 19 französische Manager, davon 13 Frauen und 17 Männer. 16 Befragte sind in der Programmarbeit von Arte tätig, 14 in Management und Verwaltung. Die Interviews wurden von den beiden Autoren, einem Franzosen und einem Deutschen, gemeinsam geführt, damit zum einen das Interview in der Muttersprache der befragten Führungskräfte durchgeführt werden konnte; und zum anderen sollten selektive Wahrnehmungen durch den kulturellen Bias des jeweiligen Forschers minimiert werden. Der Forschungsprozess endete mit einer mehrere Stunden dauernden Abschlusspräsentation durch die Autoren und einer Diskussion mit den Interview-Teilnehmern sowie weiteren interessierten Arte-Fach- und -Führungskräften.

### Synergiebildende Faktoren

Im Folgenden werden drei wiederkehrende Faktoren, die als synergiebildend zu verstehen sind, anhand von Aussagen deutscher und französischer Arte-Führungskräfte illustriert. Dabei ist einschränkend zu berücksichtigen, dass es sich um Diskurse, nicht um tatsächliches Verhalten handelt. Die französischen Zitate wurden von den Autoren übersetzt.

■ **Infragestellen von Selbstverständlichkeiten:** In interkulturellen Arbeitskontexten finden aufgrund der Unterschiedlichkeit der Denk- und Arbeitsstile der Akteure ständige Infragestellungen bezüglich der eigenen als normal angesehenen und bewährten Arbeitspraktiken und -routinen statt. Somit verschwinden – wie grundsätzlich im Rahmen bewusst erlebter und reflektierter Interkulturalität – angenommene Selbstverständlichkeiten. Gerade durch die bikulturell orientier-

ten Strukturen von Arte, die zu Koordinations- und Kontrollmechanismen führen, entstehen Reibungsflächen, die bisherige Gewissheiten und Gewohnheiten bewusst infrage stellen und einen Kommunikationsraum bieten für tatsächlich konstruktive Interkulturalität. Dazu eine Aussage eines Studienteilnehmers:

- *„Was mir am Interkulturellen gefällt, ist, ständig zu hinterfragen. Denn manchmal gibt es Gewissheiten, und jemand sagt dann: ‚Nein, das kann nicht gehen.‘ Insgesamt ist die Arbeit so sehr anregend und erfordert, dass wir einen dritten Weg finden und damit kreativer sind.“*

■ **Der dritte Weg:** Durch die räumliche Bindung der Arte-Mitarbeiter an einen Ort finden täglich arbeitsbezogene Interaktionen statt. Sich mit anderen Denk- und Arbeitsweisen zu beschäftigen ist ein Zwang im positiven Sinne. Ein Rückzug auf eigene bewährte monokulturelle Arbeitspraktiken oder die asymmetrische Durchsetzung dieser – zum Beispiel wenn Deutsche (über Franzosen) bestimmen würden, wie eine Sitzung abzulaufen hat – ist nicht möglich. Es findet also eine intensive Auseinandersetzung, eine „interkulturelle Reibung“ mit anderskulturellen Arbeitspraktiken statt, was dazu führt, dass neue Lösungen gefunden werden müssen. Einseitig vorgeschlagene Lösungen, etwa von der deutschen Seite, werden genauso wenig von französischer Seite akzeptiert wie umgekehrt. Erst in gegenseitigen Aushandlungsprozessen werden gemeinsam akzeptierte Lösungen gefunden und umgesetzt. Die Führungskräfte beschreiben das so:

- *„Uns ist bewusst, dass wir eine französische Arbeitsweise an den Tag legen müssen, wenn unsere Reaktionsfähigkeit gefragt ist. Wenn aber ein komplexes Projekt bevorsteht mit vielen Dokumenten, Plänen und allem Drum und Dran, dann müssen wir eine deutsche Arbeitsweise anwenden. Und oft entsteht aus beiden Arbeitsweisen eine gute Kombination, die das gesamte Spektrum abdeckt.“*

- *„Ich glaube nicht, dass wir a priori kreativer sind als andere Unternehmen, sondern ich glaube, das ist das Ergebnis dieses Zwangs der Zusammenarbeit. Das heißt, wir bohren tiefer, wir stellen viel mehr Sachen infrage, als ein nationales Unternehmen das tut, und dadurch kommt immer Neues zustande.“*

■ **Vielfalt von Lösungen:** Durch die Existenz spezifischer Kompetenzen und das Aufeinandertreffen unterschiedlichster Sichtweisen und Arbeitspraktiken im Rahmen diverser Projekte und Routinen werden Probleme in ihrer Vielfalt erfasst und kreative Lösungsstrategien entwickelt. Ganz im Sinne interkultureller Synergie nach Nancy Adler finden sich häufig bessere Lösungen. Das spiegelt sich in folgenden Aussagen der Führungskräfte wider:

- *„Das deutsch-französische Verhältnis ist viel komplizierter, als wir denken. Und gleichzeitig ist es bereichernd und verbessert unsere Effizienz, weil unsere Standpunkte und Methoden so verschieden sind.“*
- *„Ich finde, dass wir gemeinsam durchaus stärker sind. [...] Der französische Ansatz ist eben oft ein anderer, und so wird man beide Ansätze vergleichen, diskutieren. Manchmal klaut der Deutsche dann die französische Idee oder umgekehrt. Und dementsprechend ist das Produkt ein wirklich binationales.“*

Die Vielfalt des Arte-Fernsehprogramms kann ein Indiz für interkulturelle Synergie sein, ebenso wie die zahlreichen internationalen Auszeichnungen und Preise, die Arte erhält. Ein französischer Befragter spricht sogar vom „deutsch-französischen Wunder“ und verweist darauf, dass Arte durch die lange, intensive interkulturelle Zusammenarbeit der Mitarbeiter einen Erfahrungs- und Kompetenzvorsprung gegenüber anderen internationalen Unternehmen entwickelt hat. Andere sagen:

- *„Das Deutsch-Französische finde ich nach 16 Jahren immer noch sehr spannend. [...] Es macht schon Spaß, für diesen Sender zu arbeiten und nicht für RTL oder France 3. Ich emp-*

## Forum

*finde es als Bereicherung, mit Deutschen und Franzosen zu arbeiten.“*

Dabei ist aber auch zu beachten, dass die hier zitierten Aussagen der Studie nicht vergessen machen sollten, dass Interkulturalität auch für Arte-Mitarbeiter eine Herausforderung ist, die immer wieder Anpassungs- und Aushandlungsprozesse erfordert.

### Implikationen für die Praxis

Ziel dieses Beitrags war es, zu zeigen, dass Interkulturalität nicht nur zu konflikthaftern Effekten in Form von Critical Incidents führt, sondern auch zu konstruktiven und bereichernden Formen wie der interkulturellen Synergie. Durch die deutsch-französische interkulturelle und berufliche Sozialisation konnten viele Mitarbeiter eine besondere Problemlösungs- und Handlungsfähigkeit entwickeln, die sich in Vielfalt und Kreativität widerspiegelt. Eine neuere Metaanalyse der Studien zu multikulturellen Teams (Stahl et al., 2009) zeigte, dass kulturelle Diversität neben mehr Konfliktpotenzial zwar mehr Kreativität bringt, aber nicht immer mehr Leistung. Arte ist in vielerlei Hinsicht ein besonderes Unternehmen, in dem günstige Rahmenbedingungen die interkulturelle Synergiebildung fördern:

- **Vision und Mission sowie die Unternehmensziele**, die gemeinsam akzeptiert und gelebt werden. Bei Arte ist das der übergeordnete Auftrag für die Völkerverständigung, festgelegt im Gründungsvertrag des Senders.
- **Unternehmensstruktur**: Durch symmetrische Besetzung von Führungspositionen und eine paritätische Zuweisung von Kompetenzbereichen werden die beteiligten Länder gleichberechtigt berücksichtigt. Bei Arte werden wichtige Positionen von einem Franzosen und einem Deutschen als Stellvertreter besetzt und umgekehrt.
- **Räumlicher Faktor**: Mitarbeiter verschiedener kultureller Zugehörigkeit sind über Jahre hinweg an einem Ort tätig und erfahren eine gemeinsame

berufliche und interkulturelle Sozialisation und sind als Organisation zusammengewachsen. Bei Arte ist dies am Standort Straßburg festzustellen, an dem Franzosen und Deutsche seit über zwei Jahrzehnten kooperieren.

- **Gemeinsame Sprache**, samt geteiltem Fachvokabular: Sie ermöglicht Verständigung, Gedanken- und Ideenaustausch und generell sinnhafte Interaktion. Bei Arte Straßburg wird sowohl auf Französisch als auch auf Deutsch kommuniziert, je nach Abteilung und Projekt, aber auch nach Fremdsprachenniveau der Beteiligten. Viele Mitarbeiter sind zweisprachig.

Diese Rahmenbedingungen begünstigen interkulturelle Synergie. Sie finden sich in dieser Ausprägung und Vielfalt sicher in den wenigsten internationalen Unternehmen. Sie können jedoch teilweise auch von anderen Organisationen als Impuls für eine kreative Organisationsentwicklung berücksichtigt werden. Insbesondere Maßnahmen, die auf drei Ebenen angesiedelt sind, können dabei helfen:

Auf **strategischer** Ebene sollten bei (Top-) Führungskräften das Bewusstsein sowie die Haltung vorhanden sein und auch ins Unternehmen kommuniziert werden, dass kulturelle Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter und Interkulturalität eine Ressource und ein Wettbewerbsvorteil sein kann. Auf diese Weise können Organisationen kreativer und effizienter werden, um künftige Anforderungen internationaler Märkte besser zu bewältigen. Auf **struktureller** Ebene sollte dafür gesorgt werden, dass anderskulturelle Mitarbeiter rekrutiert und in die Organisation integriert werden – bei multinationalen Unternehmen aus den Auslandstochtergesellschaften. Sie sollten zusammen mit inländischen Mitarbeitern in bestimmten Funktionen und Positionen eingesetzt werden, etwa in Leitungspositionen oder in Bereichen, in denen Fachkompetenz gefordert ist, zum Beispiel bei Projektteams in Forschung und Entwicklung. Sind die anderskulturellen Mitarbeiter in die Organisation integriert, sollte auf einer Prozessebene ein zeitlicher und räum-

licher Rahmen (zum Beispiel Meetings) geschaffen werden, bei dem bewusst die kulturelle Unterschiedlichkeit durch Austausch und Diskussion genutzt wird. Nancy Adler schlägt hierfür drei Schritte vor:

- **Situationsbeschreibung**: Beschreibung der Sachlage aus kulturspezifischer Sicht der Interagierenden.
- **Kulturelle Interpretation der Situation**: Analyse der kulturellen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Annahmen und Handlungen der jeweiligen betroffenen Kulturen.
- **Kulturelle Kreativität**: Schaffung von gemeinsamen synergetischen Alternativen, um Probleme zu lösen.

Interkulturelle Synergie entsteht selten von allein, sondern bedarf der Unterstützung und Entwicklung der Führungskräfte. Sie bietet jedoch einen großen und nachhaltigen Mehrwert für die Mitarbeiter und die Organisation.

### Weiterführende Literatur

- Adler, N. (1980)**. Cultural synergy: The management of cross-cultural organizations. In W. W. Burke & L. D. Goodstein (Eds.), *Trends and issues in organizational development: Current theory and practice* (pp. 163–184). San Diego, CA: Pfeiffer.
- Barmeyer, C. & Bolten, J. (2010)**. *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Barmeyer, C. & Davoine, E. (2011)**. Kontextualisierung interkultureller Kompetenz in einer deutsch-französischen Organisation: ARTE. In W. Dreyer & U. Hößler (Hrsg.), *Perspektiven interkultureller Kompetenz* (S. 299–316). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Barmeyer, C. & Öttl, S. (2011)**. Interkulturalisierung nationaler Mediensysteme? ARTE als Laboratorium für grenzüberschreitenden Medienwandel. In Institut für interdisziplinäre Medienforschung (Hrsg.), *Medien und Wandel* (S. 129–160). Berlin: Logos.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A. & Jonsen, K. (2009)**. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690–709.