

Interkulturelles Management – wozu überhaupt?

[12]

Deutschland gilt seit Jahren als Exportweltmeister und ist international erfolgreich, warum also über interkulturelles Management sprechen? Ganz einfach, immer wieder scheitert die Zusammenarbeit mit Partnern oder Kollegen grandios. Und das liegt häufig am Zusammenprall der Kulturen. AUTORIN: DR. PETRA KÖPPEL

Jeder kennt die Geschichten von Daimler und Chrysler oder Adidas und Salomon. Im Fall solcher Übernahmen oder Fusionen nehmen viele Verantwortliche zu wenig Rücksicht auf das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften. Das betrifft insbesondere die kulturelle Komponente. Ebenso erreichen Expatriates zu häufig nicht die an sie gestellten Erwartungen – wenn sie abbrechen, belaufen sich die Kosten auf das drei- bis vierfache ihres Gehalts, ermittelte die Universität Bayreuth. Folgekosten wie geplatzte Aufträge oder Imageverlust nicht mitgerechnet. Selbst wenn langfristige Auslandsentsendungen immer mehr von kurzzeitigen Projektaufenthalten oder virtuellen Teams ersetzt werden, kommt man auch dort um die interkulturelle Zusammenarbeit nicht herum. Und diese kann äußerst knifflig sein. Am Beispiel China erscheinen kulturelle Unterschiede zwangsläufig, doch auch mit unseren Nachbarn wie Frankreich, mit denen uns bereits eine lange Wirtschaftsbeziehung verbindet, ist die Liste von Missverständnissen und Konflikten lang.

Interkulturelle Konflikte

Leider beruhen kulturelle Konflikte tatsächlich sehr oft auf Missverständnissen. Verhaltensweisen sind unbekannt, werden nicht ausreichend wahrgenommen oder absichtlich ignoriert. Zudem gelten eigene Verfahrensweisen, wie etwa ein Meeting zu

führen ist oder welche Relevanz ein Zeitplan hat, als die richtigen. Andere Perspektiven, Methoden und schließlich auch Werte sehen wir als unpassend an. Wie etwa lässt sich ein technisches Problem lösen, über das sich Kunden bereits beschwert haben, wenn der zuständige Kollege ausländischen Ursprungs freundlich lächelt und behauptet, alles wäre in Ordnung? In dieser Situation ist Ärger vorprogrammiert, weil der Vorgesetzte davon ausgeht, dass die Angelegenheit nicht sachgemäß bearbeitet wird. Doch sehr wahrscheinlich ist der betreffende Kollege sich des Problems bewusst und arbeitet fieberhaft an einer Lösung. Nach außen strebt er jedoch danach, das Gesicht zu wahren und vor allem, das Arbeitsklima nicht zu beeinträchtigen. So treffen Offenheit auf Harmoniestreben, Problemorientierung auf Prozessorientierung, Sachorientierung auf Personorientierung. Die Folge sind emotionale Beeinträchtigungen auf beiden Seiten durch Unverständnis, falsche Zuschreibungen und persönliche Kritik.

Vertrauen und Offenheit zählen

Eine Führungskraft, die sich der Prägung von Teammitgliedern und Partnern bewusst ist, kennt jedoch die Bedeutung von kulturell beeinflussten Werten und Arbeitsweisen. Ein interkulturell kompetenter Manager thematisiert Unterschiede im Teambildungsprozess. Selbst wenn die Zeit knapp ist, Mitarbeiter aus falsch verstandener political cor-



„Der konstruktive Umgang mit Vielfalt ist auch vor unserer eigenen Haustür immer mehr gefragt.“

[13]

rectness Unterschiede und Konflikte nicht ansprechen und es nie eine eindeutige Lösung gibt lassen sich Stolpersteine damit besser umschiffen.. So schafft er Vertrauen und Offenheit, damit sich die Mitglieder einbringen. Führungskräfte schaffen darüber hinaus Gemeinsamkeiten durch klare Ziele, teaminterne Regeln und der Förderung von Identifikation mit dem Team. Achtung: Es geht nicht um Gleichmacherei! Es geht darum, einen Dialog zu schaffen, eine gemeinsam abgestimmte Basis für Kooperation und Kommunikation zu etablieren und individuelle Stärken zu identifizieren.

Auch geht es nicht um starre Verhaltensregeln oder die Vermeidung von Fettnäpfen. Vielmehr bedeutet interkulturelle Kompetenz, ein Gespür für andere Sichtweisen und allgemeine Handlungsfähigkeit in unsicheren Situationen zu entwickeln. Auch wenn Checklisten es vorgaukeln, es gibt kein knackiges Patentrezept im Umgang mit Italienern, Polen, Amerikanern oder Indern. Jede Person ist anders, jede Situation ist anders, und Kultur deckt sich nicht mit nationalen Grenzen. Im interkulturell erfolgreichen Management obliegt natürlich der Führungskraft die Hauptverantwortung für ein konstruktives Miteinander im Team, im Betrieb oder in den externen Geschäftsbeziehungen. Doch kann sowohl die Personalabteilung über besondere Personalentwicklungsangebote, als auch die Geschäftsleistung über die Gestaltung einer offenen und lernfähigen Unternehmenskultur Unterstützung liefern.

Unterstützung durch die Personalentwicklung

Mit der Auswahl der richtigen Mitarbeiter geht es los: Ein international orientiertes Unternehmen benötigt Menschen, die Offenheit, Neugier und Lernbereitschaft mitbringen. Zur Vorbereitung auf zukünftige, internationale Aufgaben braucht es langfristige Personalentwicklungsprozesse. Das gilt besonders für die Ausbildung der Nachwuchsführungskräfte. Denn steht tatsächlich ein Auslandseinsatz oder die Führung eines internationalen Teams an, lässt sich in zwei Tagen kaum aufholen, was üblicherweise Monate und Jahre in Anspruch nimmt. Im Vordergrund steht die persönliche Weiterentwicklung über Selbstreflexion und Erfahrungslernen: Gelingt es der Person, nach einem interkulturellen Konflikt die richtigen Ursachen zu analysieren, sich selbst in Frage zu stellen, den Standpunkt des Gegenübers zu akzeptieren und sich ein neues Verhaltensmuster für den nächsten Fall bereit zu legen, ist dies ein Schritt beim Aufbau interkultureller Kompetenz. Dies kann über interkulturelle Seminare, regelmäßige Thematisierung und Rückmeldung durch die Führungskraft sowie zunehmend intensivere, internationale Kontakte gefördert werden.

Unterstützung durch die Unternehmenskultur

Besonders fruchtbar sind solche Bemühungen, wenn im Unternehmen Vertrauen und Wertschät-

DR. PETRA KÖPPEL

Petra Köppel leitet die Firma Synergy Consult und berät Unternehmen zu Unternehmenskultur und interkulturellem Management. Sie hat das Netzwerk „Synergie durch Vielfalt“ ins Leben gerufen und gilt in Deutschland als eine der Vorreiterinnen für Diversity Management. In ihrer beruflichen Laufbahn war sie im Personalmanagement deutscher Unternehmen, in der Forschung und für die Bertelsmann Stiftung tätig. Sie lehrt an der Chulalongkorn University in Bangkok und hat zahlreiche Bücher und Fachbeiträge zu interkulturellen Trainings, virtuellen Teams und kultureller Vielfalt verfasst.

www.synergyconsult.de

zung vorherrschen, abweichende Meinungen erlaubt sind und das Top Management dies in seinen Werten vorlebt. Viele deutsche Unternehmen sind noch relativ stark monokulturell ausgerichtet und tun sich schwer mit unterschiedlichen Sichtweisen und Arbeitsmethoden. Doch abgesehen von der verstärkten Internationalisierung erfordert ebenso die plurale Gesellschaft einen weiteren Blickwinkel. Denn Unterschiede treten auch durch das Aufeinandertreffen verschiedener Generationen zutage oder durch verschiedene Ausbildungsrichtungen, Ethnien, Religionen und Lebensmodelle. Interkulturelles Management ist also nichts, was sich nur Großunternehmen oder exportorientierte Mittelständler leisten sollten. Der konstruktive Umgang mit Vielfalt ist auch vor unserer eigenen Haustür immer mehr gefragt.

Doch es lohnt sich auch, Vielfalt bringt Gewinn. Aufgaben werden komplexer und die Umwelt immer dynamischer. Der einzelne Fachexperte kommt schon lange nicht mehr weit. Es gilt, im Team mit verschiedenen Erfahrungen, Wissensvorräten und Sichtweisen das Problem zu lösen. Kreativität und Innovation entstehen vor allem dann, wenn unterschiedliche Sichtweisen aufeinander treffen und konstruktiv – das ist der Schlüssel zum Erfolg – kombiniert werden. Das Zauberwort heißt Diversity Management, also die zielgerichtete und positive Gestaltung von Vielfalt. Diversity Management berücksichtigt nicht wie das interkulturelle Management nur die kulturelle, sondern auch alle anderen Dimensionen,

die Menschen unterscheiden. Dazu gehören Geschlecht, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung, Religion, Familienstand usw.

Synergien heben

Darüber hinaus zielt Diversity Management darauf ab, Synergien zu heben. Erzeugen lassen sich diese zunächst über die persönliche Wertschätzung. Werden die besonderen Bedürfnisse und Stärken einzelner Mitarbeiter berücksichtigt, lassen sich Engagement und Identifikation steigern. In Zeiten knapper Fachkräfte ist dies längst kein Wohlfühlfaktor mehr, sondern wesentlich für Mitarbeitergewinnung und -bindung.

Der zweite Weg zu den Synergien führt über Kreativität und Innovationskraft einer diversifizierten Belegschaft. Sie sorgt für Wettbewerbsvorteile in strategisch relevanten Aufgaben wie Forschung und Entwicklung, die nur über die Neukombination und Schaffung von Wissen funktionieren. Auch das Management allgemein profitiert, da es immer wieder auf die effektive Anpassung von Strukturen und Prozessen angewiesen ist.

Drittens gelingt es mit einer diversen Belegschaft besser, einer diversen Kundschaft gerecht zu werden. Längst setzen Unternehmen beispielsweise auf einheimische Führungskräfte ihrer ausländischen Niederlassungen. Diese kennen nicht nur die rechtlichen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen besser, sondern auch die Mentalität von Kunden, Mitarbeitern, Behörden und Geschäftspartnern. Insbesondere die Produkte und der Kundenservice sind den lokalen Wünschen anzupassen. Bei Produktentwicklung und im Marketing sollten daher auf jeden Fall Kollegen aus dem jeweiligen Kulturkreis mitarbeiten, am besten bikulturelle Kräfte.


Fazit

Ohne interkulturelles Management lassen Unternehmen Ressourcen brach liegen. Sie riskieren zudem, dass interkulturelle Konflikte auftreten und Konkurrenten sie im internationalen Wettbewerb abhängen.

[14]



„Es geht nicht um Gleichmacherei! Es geht darum, einen Dialog zu schaffen.“



„Kreativität und Innovation entstehen vor allem dann, wenn unterschiedliche Sichtweisen aufeinander treffen und konstruktiv – das ist der Schlüssel zum Erfolg – kombiniert werden.“

UNTERSTÜTZUNG IM NETZWERK „SYNERGIE DURCH VIELFALT“

Wichtige Impulse zum Umgang mit diversen Mitarbeitern, Kunden und Partnern liefert der Austausch mit anderen Führungskräften. Ein Forum dazu bieten die regelmäßigen Synergiewerkstätten des Netzwerks „Synergie durch Vielfalt“ zum Business Case von Diversity Management. Hierbei diskutieren die Teilnehmer neben den Ansätzen für Großunternehmen auch Möglichkeiten, wie KMU von einer diversen Belegschaft profitieren.

www.synergie-durch-vielfalt.de