

Der Zwischenton macht die M U S I C -

Interkulturelle Kompetenz als wichtiger Erfolgsfaktor

Ian Percy, Stephanie Kulak

Die Wirtschaftspresse der letzten Monate verkündet eine neue Welle von Fusionen und globalen strategischen Allianzen. Ein Aspekt wird in der ersten Euphorie bei vielen dieser global agierenden Firmen jedoch nach wie vor häufig vergessen: Die interkulturelle Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter. Dabei sind es ja genau die grenzübergreifend arbeitenden Teams, die den neuen Strukturen Leben einhauchen und die internationale Strategie zum Erfolg führen sollen. Erst nach dem Scheitern vieler Projekte wird dieser vermeintlich unwichtige Faktor als ausschlaggebender Grund für den teuren Fehlschlag identifiziert. International tätige Unternehmen sollten also frühzeitig auf interkulturelle Kompetenz als Erfolgsfaktor setzen.

Mythos Kultur

Doch wie geht man das konkret an? Markt- und Produktsynergien, Kosteneinsparpotenziale sowie die weltweiten Standorte sind für Manager und Controller eindeutige Ziele und messbare Größen. Aber Kultur? Wie nähert man sich dem doch eher schwammigen Begriff, der eigentlich vielmehr ein „Bauchgefühl“ als einen greifbaren Wert beschreibt? Erfahrungsgemäß scheitern rund 50 bis 70 Prozent aller Fusionen, da eben die Mischung aus gesundem Menschenverstand und den lokal so erfolgreichen Business-Strategien für internationale Aktivitäten nicht ausreicht. Auch will ja gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten kaum ein Unternehmen ohne echten Handlungszwang in nicht messbare „soft facts“ investieren. Doch schon bald merkt man dann, dass die alten Rezepte den neuen Herausforderungen nicht gerecht werden. Durch die völlig unterschiedlichen Herangehensweisen der bilateralen Partner an Aufgaben und Probleme lassen ernste Verständnisschwierigkeiten nicht lange auf sich warten. So stößt die amerikanische Führungskraft mit ihrem pragmatischen „Trial and Error-Prinzip“ bei den deutschen Kollegen nur auf Kopfschütteln ob der „ungeplanten“ Vorgehensweise. Eine faktenreiche Präsentation oder das lange Meeting, in dem die deutschen Teammitglieder ein Thema getreu der Agenda „ausdiskutieren“ möchten, lässt den pragmatischen US-Mitarbeiter dagegen in passive Langeweile verfallen. Und woher soll der schwäbische Ingenieur wissen, dass das „I'll do my best“ des englischen Kollegen eigentlich als „Nein“ zu

verstehen ist, während sich der britische Mitarbeiter nach dem konstruktiv und ehrlich gemeinten Feedback des deutschen Chefs nur noch unmotiviert zeigt?

Ungewollte Kränkungen, Peinlichkeiten, Irrtümer und Missverständnisse häufen sich, ohne dass man den genauen Grund für die Irritationen kennt. Schnell bestätigen sich so vorgefertigte Stereotypen auf allen Seiten. Ist das Porzellan erst einmal zerschlagen, kann ein kooperatives Arbeitsverhältnis kaum mehr entstehen. Die Ziele der Zusammenarbeit schienen so klar und nun scheitert alles an den unterschiedlichen Realitäten der Mitarbeiter? Das muss nicht sein. Für einen konstruktiven Neu-Anfang drehen wir das Rad deshalb noch einmal ein Stück zurück.

Integrierter Ansatz –

Eins plus eins ist mehr als zwei

Die Entwicklung von interkultureller Kompetenz beginnt schon auf der Makro-Ebene, also bei der Entwicklung einer internationalen Personalstrategie. Denn stehen die globalen Werte und Ziele nicht für alle Mitarbeiter verbindlich als Orientierungshilfe fest, wird sich ein Unternehmen auf seinem internationalen Weg schwer tun. Um dies zu erreichen, wird in Audits sowohl die existierende Unternehmenskultur analysiert als auch die standortübergreifenden Werte erarbeitet. Dies ist der nötige „Klebstoff“, der das Unternehmen dann weltweit fest zusammen hält. Dann muss der Weg zum Ziel durch konkrete Maßnahmen festgelegt werden und die internationalen Personalverantwortlichen müssen ein einheitliches Verständnis für die gemeinsam zu bewältigende Aufgabe entwickeln. Eine solch frühzeitige und feste Implementierung einer integrierten Strategie hat dann die besten Aussichten auf nachhaltigen Erfolg. Die konkrete Entwicklung von Fach- und Führungskräften, Entsendungskandidaten, High Potentials als auch von international besetzten Teams findet dann in Coachings, Seminaren oder Entwicklungsprogrammen mit fein aufeinander abgestimmten Bausteinen statt.

Bewusstsein, kognitives Wissen und der eigene Wille

Was aber ist interkulturelle Kompetenz konkret? Darunter versteht man das Bewusstsein, dass die eigene Kultur nur eine von vielen ist und jede Kultur ihre spezifische Sichtweise der Realität entwickelt hat. Und nur wer sozusagen in der Lage ist, auch mal durch die Brille des anderen zu schauen, kann die Gründe für dessen Verhalten verstehen und sein eigenes Handeln je nach Situation entsprechend anpassen. Dieses Bewusstsein wird ergänzt um das konkrete Wissen über fremde Verhaltensweisen, Einstellungen und den zugrunde liegenden Werten. Grundvoraussetzung für die Entwicklung interkultureller Kompetenz ist schließlich immer auch die innere Bereitschaft, sich auf das Fremde einzulassen, sprich Neugier, Offenheit und Toleranz.

Viele Workshops machen das kognitive Wissen zum alleinigen Inhalt, indem sie sich auf die Vermittlung von „Dos“ und „Dont´s“ in den fremden Kulturen beschränken. Ein recht unzulänglicher Ansatz, vermittelt er den Teilnehmern doch lediglich eine Art Scheinsicherheit. Denn wer meint, mit 30 Tipps und Tricks im Handgepäck für die Verhandlung in Japan gerüstet zu sein, bewegt sich spätestens bei der unerwartet eintreffenden Situation Nummer 31 auf dünnem Eis. Zudem sind reine Standardisierungen immer auch trügerisch. Schließlich kann man nie ausschließen, dass der japanische Partner nicht auch ein interkulturelles Training für Deutschland besucht hat und nun die Visitenkarte statt mit der obligatorischen Verbeugung mit einem kräftigen Handschlag überreicht!

MUSIC – ein praxisorientiertes Modell

Das Herzstück jeder interkulturellen Kompetenzentwicklung sollte also die Schärfung des Bewusstseins für die eigene sowie für fremde kulturelle Prägungen sein, die dann flexibles Handeln ermöglicht. THE BRIDGE international management consulting hat hierfür das wissenschaftlich fundierte MUSIC intercultural model[©] entwickelt. Es verdeutlicht die zentralen kulturellen Unterschiede anhand von fünf Dimensionen.

Dabei steht M für „Matrix of Relationships“, U für „Uncertainty Tolerance“, S für „Sense of Time“, I für „I and We“ und C für „Communication Context“. Für jedes Land existiert ein so genanntes Metaprofil, das angibt, ob der durchschnittliche Mensch dieser Nationalität eher aufgaben- oder personenorientiert handelt (M), ungewissen Situationen aufgeschlossen oder ablehnend gegenübersteht (U), Zeit als messbare oder unendliche Ressource erfährt (S), individualistisch oder konsensorientiert handelt (I), direkt oder indirekt kommuniziert (C). Wichtig ist dabei, dass keiner der jeweiligen Pole eine Wertung impliziert. Vergleicht man aber die Position zweier Länder je Dimension miteinander, werden mögliche Konfliktpotenziale deutlich. So wird der eher personenorientierte französische Mitarbeiter seinen Vorgesetzten stets als unangefochtene Autorität akzeptieren. Der aufgabenorientierte deutschen Kollege, gewohnt, mit dem Chef gelegentlich inhaltlich hart zu diskutieren, verletzt beim französischen Chef mit dieser Vorgehensweise schnell ein unsichtbares Tabu. Bei der Fusion der Deutschen Bank mit der britischen Investment Bank Morgan Grenfell Ende der 80er Jahre war der unterschiedliche Umgang mit Unsicherheit (U) letztendlich ein wesentlicher Grund für die Anfangsschwierigkeiten in der Zusammenarbeit. „Was wohl, wenn die Engländer nun all unser investiertes Geld verlieren“, fragten sich die sicherheitsliebenden deutschen Manager und sandten zahlreiche Controller nach England. Die Folge: eine Kündigungswelle unter den risikobereiten britischen Mitarbeitern, die sich bei ihren Spekulationsgeschäften nicht auf die Finger schauen lassen wollten. Das A und O für die international erfolgreiche Zusammenarbeit ist es demnach, zu erkennen, wie der andere tickt und welche tief verinnerlichten und meist unbewussten Werte sein Handeln bestimmen.

Individuelles Kultur-Profil

Den endgültigen Aha-Effekt erleben die Teilnehmer der interkulturellen Seminare dann, wenn sie ihr individuelles Kultur-Profil erstellen. Denn schließlich lassen sich nicht alle Angehörigen einer Kultur über einen Kamm scheren. Jeder Mensch ist ein eigener kleiner kultureller Kosmos für sich, geprägt durch Kultur, Subkulturen sowie eigene Erfahrungen. Um wieder auf den zuvor erwähnten Japaner zurückzukommen: Es könnte ja sein, dass dieser jahrelang in den USA studiert hat und mit einer spanischen Frau verheiratet ist, also gar kein „typischer“ Japaner ist.

Mit dem MUSIC-Profil lassen sich nun persönlichen Konflikt- und Synergiepotenziale im Umgang mit anderen Menschen erkennen. Einmal mehr wird klar, dass es dann im Kern um eine beiderseitige Annäherung geht, ohne dabei seine Authentizität zu verlieren. So kann der lässige Spanier sich um etwas mehr Pünktlichkeit bei der Besprechung bemühen, während der Deutsche eine Verspätung nicht gleich als mangelnden Respekt interpretiert.

Der Engländer kann verstehen lernen, dass ein direkt kommunizierender Deutscher die versteckten Zwischentöne in den britischen Aussagen nur schwerlich erfassen kann. Das Gegenüber, wissend, dass die Engländer nun mal gerne „um den heißen Brei“ reden, kann dagegen getreu dem Motto „listen to what is not said“ aktiv nachfragen, was denn nun genau gemeint sei. Diese Transparenz eröffnet den Beteiligten konkrete Handlungsalternativen, statt wie vorher „gefangen“ zu sein in unbewussten Mustern, Stereotypen und Irritationen. Konkret anwendbar ist dies in den alltäglichen Arbeitssituationen wie Meetings, Verhandlungen, Brainstormings, Präsentationen, Feedback, Führungs- und Motivationsfragen. Statt wie gewohnt Kompromisse einzugehen, kann aktiv nach einer win-win-Situation geforscht werden. Ziel des MUSIC models ist es also, die gesamte Klaviatur der kulturellen Dimensionen als Schlüsselqualifikation für ein konstruktives Miteinander zu beherrschen.

„Anhand des MUSIC intercultural model[®] wird unseren Mitarbeitern auf einmal wird klar, warum es zu kritischen Situationen mit ausländischen Kollegen kommt. Einen besseren Wettbewerbsvorteil kann sich ein internationales Unternehmen kaum wünschen“, meint Ulrike Aigner, Personalentwicklerin bei der weltweit operierenden Tyrolit KG begeistert. Konkret kann beispielsweise die Rate der abgebrochenen Auslandsentsendungen reduziert werden, indem sich die sensibilisierten Expatriates um ein Vielfaches besser in der fremden Umgebung integrieren. Ein nicht unwesentlicher Kostenfaktor: schließlich belaufen sich die Kosten für einen fehlgeschlagenen Aufenthalt auf das Drei- bis Vierfache des Jahresgehaltes pro Mitarbeiter. Vom Risiko, den frustrierten Menschen sogar ganz an die Konkurrenz zu verlieren ganz zu schweigen.

Diversität als Potential nutzen

Je unterschiedlicher die persönlichen Profile in international besetzten Teams sind, desto höher ist die Chance auf gute Arbeitsergebnisse. Schließlich können sich unterschiedliche Persönlichkeiten, Fähigkeiten, Arbeitsstile und Problemlösungsstrategien im besten Falle ideal ergänzen. Voraussetzung dafür ist aber ein gewisses Zeit-Investment in der Startphase, um das Team gut aufeinander einzustimmen, Rollen und Kommunikationskanäle zu definieren und interkulturellen Konflikten proaktiv begegnen zu können. All dies gewährleistet den reibungslosen Wissensaufbau und -austausch untereinander.

Geschieht dies nicht, sind zwar fast immer schnelle Erfolgsmeldungen zu vernehmen – doch trügt der Schein. Gemeinsame Datenbanken oder Supply-Chains der internationalen Standorte machen diese Teams zwar alles in allem schneller handlungsfähig, doch genauso schnell lässt die Effektivität mangels gemeinsamem „Mindset“ auch wieder nach. Wird der Teambildungsprozess jedoch gewissenhaft initiiert und begleitet, lohnt sich der Mut zur Heterogenität und zahlt sich durch eine langfristig hohe Performance aus.

Interkulturelles Arbeiten lernen

Damit viel versprechende Nachwuchsführungskräfte einen solchen interkulturellen „Ernstfall“ üben können, haben sich einige Unternehmen eine facettenreiche Plattform ausgedacht. Allianz Dresdner Asset Management hat beispielsweise ein Global Development Program initiiert, das den zukünftigen internationalen Managern sowohl das Wissen als auch die Fähigkeiten für das internationale Parkett vermittelt. Neben Teambuilding, Cross-cultural awareness-training und Kurzstudium maßgeschneidertem Programm an einer internationalen renommierten Business-School in Lausanne bearbeiten die internationalen High Potentials während eines mehrmonatigen internationalen Arbeitseinsatzes an verschiedenen Orten gemeinsam in virtuellen Teams reale Aufgabenstellungen des Unternehmens. Die grenzübergreifende Projektarbeit wird durch regelmäßige Milestone-Meetings begleitet, macht cross-kulturelle Zusammenarbeit erlebbar und gewährleistet die Ergebnissicherung und -auswertung. Neben der praxisnahen interkulturellen Ausbildung profitiert das Unternehmen von den verwertbaren Ergebnissen des Projektteams.

Fazit

Früh übt sich, wer ein erfolgreicher Global Player werden will. Dies gilt für die unternehmensstrategische sowie mitarbeiterorientierte Vorgehensweise. Eine nachhaltige interkulturelle Kompetenzentwicklung soll zum Ziel haben, „unsichtbare“ Antriebskräfte für verschiedene Verhaltensweisen „sichtbar“ zu machen, und sich so flexible Handlungsweisen zu eröffnen. Einer Firma, die so mit ihren ausländischen Partnern verschiedene Realitäten konstruktiv verhandeln kann, eröffnen sich auf vielen Ebenen Kosteneinspar- sowie Wachstumspotenziale.

Autoren:*Ian Percy*

Geschäftsführer THE BRIDGE international management consulting

Schubertstraße 6

80336 München

Tel.: 089-28 65 98 30

info@bridgeconsultants.com

www.bridgeconsultants.com

Ian Percy war viele Jahre in der internationalen Personalentwicklung bei British Airways, Rolls Royce und BMW tätig. Seit 1993 begleitet er als Director von THE BRIDGE international management consulting führende Unternehmen auf ihrem internationalen Weg und ist Dozent für interkulturelles Management an der Fachhochschule Weingarten

Stephanie Kulak

Baaderstraße 65

80469 München

0173-954 94 12

stephanie.kulak@gmx.de



Stephanie Kulak arbeitete nach ihrem Abschluss als Diplom-Kulturwirtin als Marketing- und PR-Beraterin in verschiedenen Unternehmen. Heute ist sie freiberuflich als Journalistin und interkulturelle Trainerin tätig.