

# Kapitel 1

## Interkulturelles Management

### 1.1 Ein fiktives Beispiel

Nach einem fast 12-stündigen Flug traf Thomas Keller mit einigen Stunden Verspätung endlich kurz vor Mitternacht in seinem Hotel ein. Für die nächsten beiden Tage standen Gespräche mit Geschäftsleitung und Controlling der lateinamerikanischen Tochtergesellschaft seines neuen Arbeitgebers auf dem Programm. Erst vor knapp zwei Monaten hatte er seine neue Tätigkeit als stellvertretender Leiter des Zentralcontrollings in der Muttergesellschaft in Frankfurt begonnen. Für den unmittelbar bevorstehenden Budgetierungsprozess war er von seinem Vorgesetzten beauftragt worden, alle vier Auslandsgesellschaften des Unternehmens persönlich zu besuchen und sicherzustellen, dass die Tochterfirmen nicht, wie im Vorjahr offensichtlich geschehen, sowohl die inhaltlichen als auch die terminlichen Vorgaben des Mutterhauses ignorierten.

Trotz der anstrengenden Reise konnte Thomas Keller aufgrund der großen Zeitverschiebung ab 4 Uhr morgens nicht mehr schlafen. Kurz vor 9 Uhr hielt er in der Lobby seines Hotels vergeblich Ausschau nach dem lokalen Leiter des Controllings, Jaime Arribas, den er bereits über eine Videokonferenz kennengelernt hatte. Einige Minuten später betrat ein ihm unbekannter Mann das Hotel und hielt ein Schild mit seinem Namen in die Höhe. Die Person stellte sich als Carlos Fuego vor und arbeitete nach eigenen Angaben ebenfalls im Controlling der Tochtergesellschaft. Carlos Fuego entschuldigte sich wortreich für die Abwesenheit seines Chefs, der den Geschäftsführer des Unternehmens, Ricardo García, zu einem kurzfristig anberaumten Kundentermin im Zentrum der Stadt begleiten musste.

»Das geht ja gut los«, dachte Thomas Keller. Carlos Fuego versprach, die Zeit mit einem ausführlichen Betriebsrundgang zu überbrücken, den der Produktionsleiter, Sergio Reyes, durchführen würde.

.....

»Ich habe gerade mit Señor García telefoniert. Er wird mit Jaime in 20 Minuten im Büro sein. Beide freuen sich sehr, Sie gleich kennenzulernen«, sagte Sofía Meira, die Sekretärin des Geschäftsführers, und bot Thomas Keller eine Tasse Kaffee an. Er lehnte dankend ab. Es war mittlerweile kurz nach 13 Uhr und die für ihn wichtigen Gespräche hatten immer noch nicht begonnen.

.....

»Bienvenido, Señor Keller, ich freue mich sehr, Sie begrüßen zu dürfen. Ihr Besuch ist von hoher Bedeutung für unser Unternehmen. Es macht uns stolz, einem wichtigen Vertreter des Finanzbereichs der Muttergesellschaft zeigen zu können, was wir in den letzten Jahren unter sehr schwierigen Bedingungen geleistet haben.« Ricardo García drückte Thomas Keller die Hand, zog ihn an sich und umarmte ihn. Thomas Keller zuckte zusammen, als der Geschäftsführer ihm auf die Schulter klopfte. So viel Nähe kannte er im beruflichen Kontext bisher nicht. »Wenn jetzt noch die Zahlen gut sind, die sie für den ersten Entwurf des Budgets vorbereitet haben, dann wird aus dem Besuch doch noch etwas«, dachte er sich.

Ricardo García bat Thomas Keller in sein großes Büro und zeigte ihm einige Bilder an der Wand und auf seinem Schreibtisch. Besonders ausführlich hob er ein Foto mit dem deutschen Botschafter hervor. »Mit neun weiteren Unternehmern haben wir eine vom Botschafter ins Leben gerufene Kommission gegründet, die sich für die Förderung der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen zwischen unseren beiden Ländern einsetzt und bereits erste konkrete Vorschläge gemacht hat«, erläuterte er das Foto mit sichtbarem Stolz.

Ricardo García setzte sich mit Thomas Keller an seinen großen Besprechungstisch. Anschließend nahm er den Hörer des Zweittelefons in die Hand, drückte eine Taste und sagte nach wenigen Sekunden: »Sofía, sie können kommen.« Wenige Momente später öffnete sich die Tür. Thomas Keller kannte von den sechs Kollegen, die jetzt eintraten, nur Jaime Arribas und Sergio Reyes. Die vier anderen waren ihm unbekannt. Der Geschäftsführer stellte die Gruppe als die Mitglieder seines Management-Teams vor.

»Gestatten Sie mir, Señor Keller, Ihnen einen Überblick über unser Unternehmen zu geben«, begann Ricardo García »Wir gehören jetzt seit fünf Jahren zu Ihrem Konzern und wir sind sehr stolz darauf. Allerdings waren die letzten Jahre nicht leicht für uns. Der Markt in unserem Land wird immer schwieriger und trotzdem ist es uns gelun-

gen, weiter zu wachsen. Sie kennen unsere Zahlen und wissen, dass wir seit drei Jahren unseren Umsatz um durchschnittlich 10 Prozent jährlich gesteigert haben.« Alle Mitglieder seines Management-Teams nickten. »Aber Sergio hat Ihnen auch gezeigt, unter welchen Umständen wir produzieren müssen. Du hast doch Señor Keller heute früh die Produktion gezeigt, Sergio, oder?«, fragte Ricardo García mit Blick auf Sergio Reyes. »Selbstverständlich«, antwortete dieser sofort.

»Wir könnten jedes Jahr um 15 Prozent oder mehr wachsen, wenn wir den Platz dazu hätten. Deshalb brauchen wir auch den neuen Standort«, führte Ricardo García weiter aus. »Zum Glück gibt es gute Nachrichten in diesem Projekt.«

Thomas Keller zog die Augenbrauen zusammen. Tatsächlich gab es in seinen Unterlagen Hinweise darauf, dass die Kollegen in der Tochtergesellschaft die räumlichen Voraussetzungen als zu beengt ansahen. Aber von einem offiziellen Projekt bezüglich eines neuen Standorts war da nie die Rede gewesen. Thomas Keller schaute in die Richtung von Jaime Arribas, der aber nichts sagte und nur auf seinen Chef blickte.

»Was genau meinen Sie?«, fragte Thomas Keller den Geschäftsführer.

»Es ist eine große Ehre für uns, Sie genau in der Zeit bei uns zu haben, in der wir den Vertrag zum Kauf des Grundstücks für den neuen Standort unterschreiben werden. Morgen früh um 10 Uhr ist der Termin«, sagte Ricardo García mit sichtbarem Stolz und offensichtlicher Erleichterung.

Thomas Keller wurde zunehmend unruhig. »Ich kenne Ihr Investitionsbudget für dieses Jahr und mir liegen auch die letzten Cashflow-Hochrechnungen Ihrer Firma vor. Da ist an keiner Stelle von diesem Projekt die Rede. Wir haben in Frankfurt auch keine Wirtschaftlichkeitsrechnung für einen neuen Standort erhalten. Ganz zu schweigen davon, dass Investitionen dieser Größenordnung die Genehmigung durch unseren Vorstand erfordern. Wovon sprechen Sie bitte?«

»Ja, da haben Sie recht. Wir werden diese Formalitäten erledigen. Jaime arbeitet bereits daran und wird Ihnen nachher alle Berechnungen und Anträge erläutern. Sie können diese auf Ihrer Rückreise mitnehmen und die notwendigen Unterschriften in Frankfurt organisieren. Aber wir sind unter Zeitdruck. Vor fünf Wochen haben wir von einem Makler ein Angebot für ein Grundstück erhalten und das ist eine Gelegenheit, die wir nicht ausschlagen dürfen. Ich kenne den

Makler sehr gut. Er ist ein enger Freund meines Schwagers und wir bekommen durch ihn Sonderkonditionen. Dieses Angebot liegt deshalb unterhalb des Marktpreises. Wir haben alle notwendigen technischen Untersuchungen durchgeführt und das Grundstück ist geeignet. Wenn wir morgen nicht unterschreiben, verkauft der Makler das Grundstück an einen anderen Interessenten«, erläuterte Ricardo García und wunderte sich etwas über die Reaktion seines deutschen Kollegen. Er hätte eigentlich erwartet, dass die seiner Meinung nach kostenbewussten Deutschen sich freuen würden, dass er aufgrund seiner guten Kontakte ein solches Angebot vorweisen konnte.

»Sie glauben doch nicht im Ernst, dass Sie hier im Alleingang ein Immobiliengeschäft durchziehen können? Komplette an der Muttergesellschaft vorbei! Das ist ja unglaublich! Kennen Sie denn nicht unsere Konzern- und Investitionsrichtlinien?«, entgegnete Thomas Keller gereizt. Er blickte in die Runde und die Mitglieder des Management-Teams schauten verlegen auf den Tisch. »Lassen Sie mich bitte kurz mit Frankfurt telefonieren. Es ist zwar schon spät in Deutschland, aber ich werde meinen Chef erreichen.«

»Einen Moment noch, Señor Keller, ich glaube, es gibt ein Missverständnis«, versuchte Ricardo García die Situation zu beruhigen. »Natürlich würden wir so etwas niemals ohne die Genehmigung aus Frankfurt tun. Ich habe vor drei Wochen ein Vorstandsmitglied Ihres Unternehmens auf einer Messe in Asien getroffen und ihm nochmals unsere Raumproblematik erläutert. Er kennt unsere Situation, denn er war im Rahmen seiner Rundreise im letzten Jahr bei uns. Ich habe ihm in Asien auch gesagt, dass wir jetzt eine gute Gelegenheit haben, unser Problem zu lösen. Er hat klar zum Ausdruck gebracht, dass er uns versteht und uns in unserem Vorhaben unterstützt. Verstehen Sie, Señor Keller, dieser Grundstückskauf ist durch ein Vorstandsmitglied Ihres Unternehmens genehmigt worden. Alles ist in Ordnung.«

»Bei allem Respekt vor einem Mitglied unseres Vorstandes, Señor García, aber dies ersetzt nicht den offiziellen Genehmigungsprozess für Investitionen und Grundstücksgeschäfte. Ich glaube, das sollte bekannt sein«, erwiderte Thomas Keller, nun sichtlich verärgert. »Ich hätte es auch begrüßt, wenn Sie mich vor meiner Reise darüber informiert hätten, was mich heute hier erwartet. Bitte geben Sie mir einige Minuten, ich werde mit Frankfurt telefonieren und bin gleich wieder da.« Thomas Keller stand auf und verließ den Raum.

Nach 15 Minuten erschien er wieder im Büro des Geschäftsführers. Ricardo García und seine Mitarbeiter unterbrachen sofort das Gespräch in ihrer Landessprache.

»Also, Señor García, es ist ganz eindeutig. Morgen wird nichts unterschrieben. Ich habe mit meinem Chef gesprochen und er sagt ganz klar, dass der Vorgang zusammen mit einem Geschäftsplan in Übereinstimmung mit unseren Investitions- und Genehmigungsrichtlinien vorbereitet werden muss. Bitte betrachten Sie das, was ich Ihnen sage, als eine Anweisung der Muttergesellschaft.« Thomas Keller nahm wieder am Besprechungstisch Platz.

»Ich schlage vor, Jaime beginnt jetzt mit der Vorstellung der Eckdaten für das Budget des kommenden Jahres. Dies ist ja der eigentliche Grund meines Besuchs«, sagte Thomas Keller und blickte auf Jaime Arribas.

Im Zimmer herrschte Schweigen. Niemand ergriff das Wort. Nach einigen Momenten, die den Beteiligten wie eine Ewigkeit vorkamen, sagte Ricardo García mit Blick auf seinen Controller: »Jaime, warum stellen Sie unserem Gast aus Frankfurt nicht unseren ersten Budgetentwurf für das kommende Jahr vor?« An Thomas Keller gerichtet: »Bitte entschuldigen Sie mich einen Moment. Sie haben recht, ich werde sofort den Makler anrufen. Ich danke Ihnen für Ihren wichtigen Hinweis.«

.....

Nach mehr als fünf Stunden war die erste Sitzung zum Budget beendet, ohne dass Ricardo García sein Büro wieder betreten hätte. Trotzdem war Thomas Keller am Ende zufrieden mit der Besprechung, denn es wurden viele wichtige Details in Bezug auf das Budget für das kommende Jahr geklärt. Insgesamt verlief die Sitzung besser als erwartet.

Beim Hinausgehen ging Sofía Meira auf Thomas Keller zu und sagte: »Señor Keller, Señor García bedauert, das Abendessen mit Ihnen absagen zu müssen. Er hat einen dringenden Anruf eines Kunden erhalten und musste außer Haus. Selbstverständlich werden Jaime und Sergio mit Ihnen essen gehen.«

.....

Nach der Rückkehr vom Abendessen trank Thomas Keller noch ein Bier an der Hotelbar, bereitete dort seine Stichpunkte für den nächsten Tag vor und ging dann auf sein Zimmer.

.....

Als er am nächsten Morgen aufwachte und seine E-Mails las, entdeckte er eine Nachricht seines Vorstandsvorsitzenden aus Frankfurt und zuckte zusammen:

»Sehr geehrter Herr Keller, bitte rufen Sie mich sofort an, wenn Sie diese Nachricht erhalten. Was ist denn eigentlich los? Ich bekam heute früh noch zu Hause einen aufgeregten Anruf von Ricardo García. Es muss Mitternacht bei ihm gewesen sein. Er teilte mir mit, dass er kündigen will. Er meint, er könne die Firma nicht mehr leiten, denn er habe sein Gesicht vor seinen Leuten verloren. Wie ich verstanden habe, wurde ihm in 30 Berufsjahren noch nie so mitgespielt wie gestern, und ich konnte ihn kaum beruhigen. Ricardo García ist für uns sehr wichtig, denn er hat viele Kontakte zu Entscheidungsträgern vor Ort. Ich bitte darum, dass es keine Irritationen gibt. Wie gesagt: Rufen Sie mich an, wenn Sie dies gelesen haben. Mit freundlichen Grüßen.«

Thomas Keller war wie vor den Kopf gestoßen. Er griff nach seinem Handy und wählte die Nummer des Sekretariats des Vorstandsvorsitzenden.

## **1.2 Herausforderung »Interkulturelles Management«**

Ähnliche Situationen können uns im interkulturellen Managementalltag häufig begegnen. Treffen in einer Managementsituation, zum Beispiel in Projekten, Verhandlungen oder in hierarchischen Beziehungen Personen aus unterschiedlichen Kulturen aufeinander, stehen die Beteiligten oft vor neuen Herausforderungen.

In unserem Beispiel handelt es sich um eine solche Herausforderung – für alle Beteiligten. Die genannten Personen sowie das beschriebene Ereignis sind fiktiv. Die Geschichte könnte sich aber tatsächlich so ereignet haben. Ein wichtiges Merkmal der beschriebenen Situation besteht darin, dass am Anfang bei allen Beteiligten positive Erwartungen herrschten und keiner sich die tatsächlichen Ergebnisse in dieser Form gewünscht hatte. Und trotzdem haben die Ereignisse einen für alle Teilnehmer unangenehmen Verlauf genommen. Eine schleichende Eskalation mit negativen Auswirkungen auf das gegenseitige Vertrauen und die Beziehung zueinander waren die Folge.

Dieses Buch handelt von möglichen Ursachen und Einflussfaktoren, die dazu beitragen, dass sich interkulturelle Managementsituationen anders als

von den beteiligten Personen geplant oder beabsichtigt entwickeln – und wie man dies verhindern kann.

Die Auswirkungen unterschätzter interkultureller Einflüsse auf Führung und Management lassen sich in Zahlen ablesen<sup>1</sup>: So können zum Beispiel weit mehr als die Hälfte der ins Ausland versetzten Mitarbeiter ihre neuen Aufgaben nicht wie geplant bewältigen oder stehen vor großen Schwierigkeiten, sich an die neue Kultur anzupassen. Zwei Drittel der Ursachen für schlecht verlaufene oder gescheiterte internationale Joint Ventures werden sogenannten »weichen Faktoren« wie zum Beispiel schlechter Kommunikation zwischen den Beteiligten oder kulturellen Reibungsverlusten zugeordnet. Auch internationale Unternehmensakquisitionen oder Standortverlagerungen ins Ausland sind nicht selten hiervon betroffen. In einer kürzlich veröffentlichten Umfrage von rund 280 global agierenden Unternehmen gaben ebenfalls zwei Drittel der befragten Firmen an, dass Mitarbeiter und Unternehmenskultur die kritischen Faktoren bei einer Firmenübernahme darstellen.<sup>2</sup> Die gescheiterte Fusion von Daimler und Chrysler, bei der nicht überwundene

kulturelle Unterschiede eine wichtige Rolle gespielt haben, ist vielleicht das in Deutschland bekannteste, aber längst nicht das einzige Beispiel.

Traditionelle Systeme der Kostenrechnung und des Controllings zeigen häufig nur die finanziellen *Auswirkungen* negativer interkultureller Einflüsse auf Entscheidungen, Prozesse oder Projekte auf. Diese erscheinen im Berichtswesen eines Unternehmens, zum Beispiel unter negativen Abweichungen sowohl im Auftragseingang als auch in der Produktivität oder beim Ausschuss, unter Überschreitungen im Personal- und Fremdleistungsauf-

### **Firmenfusion zwischen einem US-amerikanischen und einem deutschen Partner**

»Geschätzte 40 Mrd. Euro hat Daimler das »Abenteuer USA« gekostet. Und Manager und Analysten fragen sich bis heute, ob und wie man dieses Desaster hätte verhindern können. Denn die Ursachen sind vielschichtig und haben auch mit äußerst schwer zu fassenden »kulturellen Differenzen« zu tun. Das macht den Fall Daimler-Chrysler zum Lehrstück für die Herausforderungen großer und kleiner Unternehmen in Zeiten der Globalisierung.

.....

Ob bei der Gründung internationaler Niederlassungen oder bei Übernahmen ausländischer Firmenteile – über Erfolg oder Scheitern entscheiden nicht nur harte Fakten, sondern auch die »weichen Faktoren«. Finden die Manager aus unterschiedlichen Kulturen eine gemeinsame Sprache? Können sich die Mitarbeiter aller Standorte mit den Zielen des Unternehmens identifizieren? Solche Fragen stellen sich in der Praxis nach einer Fusion oder der Eröffnung einer neuen Niederlassung.«

*Quelle:* Michler, I. (2011)

wand aufgrund ungeplanter Mehrarbeit oder längerer Projektlaufzeiten oder unter ungeplanten Kosten im Zusammenhang mit Auslandsentsendungen. Ihre auslösenden *Ursachen* gehen jedoch oft nicht direkt aus dem Berichtswesen hervor. Da es schwierig ist, in einem Berichtswesen die Konsequenzen nicht ausreichender interkultureller Managementkompetenz für Entscheidungsträger transparent auszuweisen, steht dieser Faktor auf Leitungsebene bei Abweichungsanalysen und darauf aufbauenden Maßnahmenplanungen eher selten im Mittelpunkt. Die Herausforderungen werden hierdurch jedoch nicht geringer.

### **Bewährte Verhaltensmuster führen nicht mehr zum Erfolg**

In interkulturellen Managementsituationen kommen oft Menschen miteinander in Kontakt, die sich hinsichtlich ihrer Werte, Normen oder Prioritäten voneinander unterscheiden. Unser eigenes Werte- und Prioritätensystem ist uns vertraut und erscheint uns »normal«, das unserer Kollegen oder Partner aus anderen Kulturen ist uns dagegen oft fremd und ungewohnt.

Eine der zentralen Herausforderungen im interkulturellen Management besteht vor allem in der Einsicht, dass ein in der Heimatkultur erfolgreiches Verhalten in einem anderen Umfeld nicht automatisch zum gewünschten Erfolg führt. Nicht selten entstehen durch das Aufeinandertreffen kulturell unterschiedlicher Wertesysteme und Verhaltensweisen zwischen den Beteiligten Missverständnisse, Spannungen oder Konflikte. Verhärtete Positionen, Mauern oder Verhaltenseskalation mit ihren negativen Auswirkungen auf Sachziele sowie die weitere Beziehungsgestaltung sind häufig die Folge.<sup>3</sup> Das Festhalten an vertrauten Verhaltensmustern zum Schutz von wirtschaftlichen Interessen und/oder der eigenen Persönlichkeit begünstigt nicht selten das Auftreten von Vorurteilen oder Stereotypen gegenüber Mitgliedern anderer Kulturen und beeinträchtigt zusätzlich das gegenseitige Vertrauen und damit die Basis für die weitere Zusammenarbeit.

### **Diversität im Managementumfeld erfordert Diversität in den Kompetenzen**

In einem zunehmend internationalen und interkulturellen Geschäftsumfeld bedeutet dies, dass viele der existierenden Führungs- und Managementansätze in Theorie und Praxis den Anforderungen der Globalisierung

heute nur noch bedingt gerecht werden.<sup>4</sup> Zu stark ausgerichtet am angelsächsischen Kulturraum, in dem eine Reihe dieser Ansätze ihren Ursprung haben, sind sie zur Beschreibung von Erwartungen und Anforderungen an Führungskräfte in unterschiedlichen Kulturräumen nur eingeschränkt geeignet. Erfolgreiches Agieren im interkulturellen Managementumfeld bedeutet vor allem, unterschiedliche Wertesysteme und Verhaltensweisen von kulturell heterogenen Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern in komplexen Prozessen und Projekten sowie in anspruchsvollen Verhandlungs- oder Führungssituationen zielorientiert einbinden und ausgleichen zu können.

Einfache Patentrezepte oder pauschale Hinweise, was man in einem veränderten kulturellen Umfeld tun oder lassen sollte (*Dos and Don'ts*), helfen aber in vielen Fällen ebenso wenig weiter:<sup>5</sup> Denn in einem interkulturellen Umfeld verhalten sich Menschen gerade in kritischen Situationen häufig anders, als sie es in einer Schulung gelernt haben. Unter Anspannung, Druck oder bei veränderten Bedingungen greifen sie oft wieder auf Verhaltensmuster<sup>6</sup> zurück, die sich in der gewohnten Umgebung ihrer Heimatkultur bewährt haben. Der Rückgriff auf Bewährtes ist oft stark verinnerlicht und erscheint zeitsparend und mit weniger Risiken verbunden. Auch dies zeigen die beschriebenen Verhaltensweisen der Beteiligten in unserem Eingangsbeispiel.

Erfolgreiches Agieren in interkulturellen Managementsituationen erfordert daher einen ganzheitlichen Ansatz, der auf den vorhandenen Kompetenzen und Stärken einer Person aufbaut. Es ist nicht so, dass Vertrautes und Bewährtes durch die zunehmende Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen auf einmal grundsätzlich falsch wird und damit der Erwerb von interkultureller Managementkompetenz das »Ent-Lernen« vorhandener Fähigkeiten voraussetzt. Es gibt nur zunehmend Situationen, in denen das Vertraute und Bewährte durch *zusätzliche* Kompetenzen und Verhaltensoptionen ergänzt werden sollte. Proaktives Agieren in einem kulturell diversen Managementumfeld setzt Diversität in den Kompetenzen der handelnden Personen voraus.

### 1.3 Bausteine interkultureller Managementkompetenz

Jede interkulturelle Situation ist einzigartig. Ihr Verlauf kann nicht mit Sicherheit geplant oder prognostiziert werden. Daher geht es bei der Förderung interkultureller Managementkompetenz nicht darum, statische »Wenn ... dann ...«-Regeln für eine Anzahl vordefinierter Situationen zu erlernen.

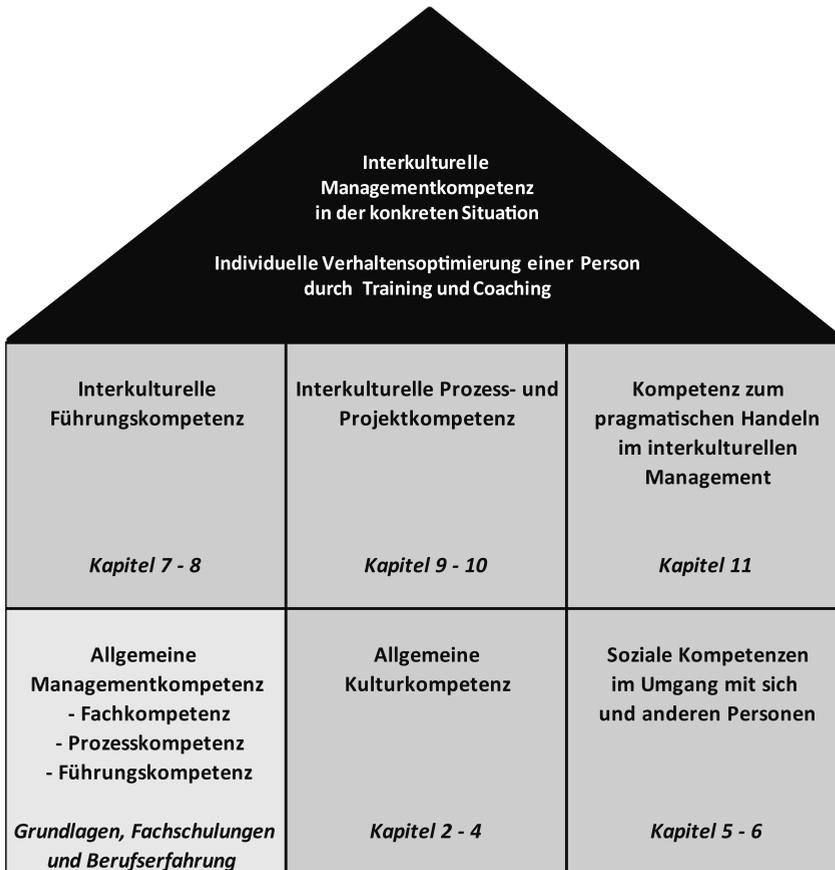
Vielmehr ist es das Ziel, individuelle Kenntnisse, Ressourcen und Handlungsoptionen weiterzuentwickeln, um so komplexe interkulturelle Situationen ganzheitlich vorzubereiten, zu erkennen, zu erfassen und zu bewerten. Auf dieser Basis lässt sich das eigene Verhalten aus einer Position der inneren Ruhe, Selbstsicherheit und Stärke heraus flexibel an die Erfordernisse der konkreten Situation anpassen.<sup>7</sup>

Professor Koch (Hochschule München) definiert interkulturelle Managementkompetenz als die Fähigkeit einer Person, in unterschiedlichen, interkulturell anspruchsvollen Situationen flexibel, kreativ und mit angemessenem Respekt vor anderen Kulturen erfolgs- und ergebnisorientiert zu handeln.<sup>8</sup> Diese Definition liegt dem vorliegenden Buch zugrunde und wird noch um folgende Ergänzung präzisiert: Da sich interkulturelles Management in der Regel zwischen Personen und nicht zwischen anonymen Organisationen oder Systemen abspielt, erfordert langfristiger und nachhaltiger Erfolg im interkulturellen Management die Kompetenz zur vertrauensvollen Beziehungsgestaltung zwischen Menschen unterschiedlicher kultureller und persönlicher Prägungen.

Abbildung 1.1 beschreibt einen ganzheitlichen Ansatz für interkulturelle Managementkompetenz in Form eines Modells.<sup>9</sup> Stellen wir uns vor, es handelt sich bei interkultureller Managementkompetenz nach oben definiertem Verständnis um ein Haus.

Jedes stabile Haus benötigt ein starkes Fundament. In unserem Fall besteht das Fundament aus drei wichtigen Kompetenzen:

- allgemeine Managementkompetenz, vor allem in Fach-, Führungs- und Prozessthemen
- allgemeine Kulturkompetenz, vor allem in Bezug auf Wissen über die eigene Kultur sowie über die Kulturen der interkulturellen Partner, Mitarbeiter oder Kollegen
- breite soziale Kompetenzen im Umgang mit sich und anderen Personen



**Abbildung 1.1** Bestandteile interkultureller Kompetenz im Management

Auf diesem Fundament baut die nächste Etage unseres Hauses auf. In Bezug auf interkulturelle Managementkompetenz handelt es sich dabei um die Wechselwirkungen der drei Kompetenzen aus dem Fundament des Hauses im interkulturellen Führungs- und Managementkontext. Konkret geht es dabei um

- interkulturelle Führungskompetenz,
- interkulturelle Prozess- und Projektkompetenz,
- Kompetenz zum pragmatischen Handeln im interkulturellen Management.

Die Optimierung von Verhalten in konkreten interkulturellen Management-situationen baut hierauf auf und bildet das Dach unseres Hauses. Sie erfolgt in der Regel individuell für eine einzelne Person im jeweiligen situativen Kontext.

An diesem Modell richtet sich die Struktur des vorliegenden Buches aus, wobei Themen allgemeiner Managementkompetenz und individueller Verhaltensoptimierung nicht näher behandelt werden. Für diese empfehlen sich die entsprechende Literatur, Grundlagen- und Fachschulungen sowie eine individuelle Verhaltensoptimierung in Form von Training oder Coaching.

Ein Anliegen des Buches besteht darin, nicht nur kulturelle Unterschiede zu beschreiben, sondern auch einige Hintergründe und Klärungsansätze für diese Unterschiede herauszuarbeiten und mögliche Konsequenzen für interkulturelles Führungs- und Managementverhalten aufzuzeigen.<sup>10</sup> Hierbei stehen vor allem die Wechselwirkungen zwischen Landeskulturen, Unternehmenskulturen, der Persönlichkeit der Agierenden und deren Verhalten in interkulturellen Managementsituationen im Mittelpunkt.

### **Orientierung statt Kategorisierung**

Die Darstellung dieser Wechselwirkungen verfolgt das Ziel, dem Leser eine Orientierung anzubieten, mit deren Hilfe er Informationen sowie Wahrnehmungen aus seinem interkulturellen Tagesgeschäft aus unterschiedlichen Perspektiven analysieren und Optionen für eigenes Handeln entwickeln kann.

Diese Vorgehensweise ist mit einem Spagat verbunden: Connie Voigt weist einerseits in ihrem Buch *Interkulturell führen* zu Recht darauf hin, dass zunehmende kulturelle Diversität und wachsender Individualismus offene Ansätze erfordern, in denen pauschale Kategorisierungen keinen Platz haben.<sup>11</sup> Gerade vor dem Hintergrund der im weiteren Verlauf dieses Buches ausführlich behandelten negativen Einflüsse vorurteilsbehafteter Grundhaltungen und stereotyper Kategorisierungen auf das interkulturelle Management kann dies nicht oft genug betont werden.

Auf der anderen Seite stehen die im interkulturellen Management handelnden Personen oft unter Zeitdruck und benötigen eine pragmatische Orientierung bei der Vorbereitung einer Vielzahl bevorstehender Besprechungen, Auslandsaufenthalte oder Reisen sowie bei der Interpretation von Wahrnehmungen und Informationen in diesen Situationen. Hier können Orientierungen *dann* unterstützend wirken, wenn sie auf einer breiten

Grundlage diverser Kompetenzen aufbauen und gleichzeitig mit dem Bewusstsein angewandt werden, dass sie in Bezug auf die konkrete Situation auch falsch oder ungeeignet sein könnten.

Die konkrete interkulturelle Managementsituation muss aufgrund der Einzigartigkeit der beteiligten Personen immer sehr differenziert vorbereitet und wahrgenommen werden. Genau hierin liegt eine der besonderen Herausforderungen und damit die Notwendigkeit, für sich selbst möglichst breite und flexibel einsetzbare Kompetenzen Schritt für Schritt zu entwickeln.

#### **1.4 Aufbau und Struktur des Buches**

Das Buch ist in vier Teile gegliedert:

Teil A befasst sich mit Grundlagen von *Kulturen*. Im zweiten Kapitel wird zunächst beschrieben, wie Kulturen entstehen, welche Aufgaben sie erfüllen und welche Merkmale sie aufweisen. Darüber hinaus erläutert Kapitel 2, wie Kultur erlernt wird, welche Auswirkungen mit diesen Lernprozessen verbunden sein können und welche Stufen interkultureller Sensibilität bei Personen oder Organisationen zu unterscheiden sind. Es schließt mit einer Übersicht alternativer Verhaltensstrategien für Menschen, die in einem neuen kulturellen Umfeld leben und arbeiten. Kapitel 3 befasst sich ausführlich mit der Beschreibung einiger *Grundlagen*, auf deren Basis sich Kulturen unterschiedlich entwickelt haben. Konkret geht es um Weltbilder, Konzepte und Werte in Kulturen, ihre Wechselwirkungen und einige damit verbundene mögliche Schlussfolgerungen für das interkulturelle Management. Sie bilden die Basis des vierten Kapitels. Hier werden zunächst Dimensionen von Kulturen vorgestellt, die im Rahmen der GLOBE-Studie<sup>12</sup> in 62 Ländern gemessen wurden. Anschließend erfolgt die Darstellung einer Verdichtung dieser Kulturdimensionen in Form einer zweidimensionalen Landkarte.

Teil B geht auf einige Grundlagen der *Persönlichkeit* von Menschen ein. Im fünften Kapitel wird dargestellt, welche Einflüsse von Kulturen auf die Wahrnehmung, den Selbstwert und die Emotionen einer Person ausgehen können. Breiten Raum nehmen darüber hinaus Ausführungen zu Kategorisierungs- und Beurteilungsprozessen sowie Vorurteilen und Stereotypen ein. Das sechste Kapitel stellt neben dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit vier Grundmuster von Verhalten und Kommunikation vor. Die In-

halte beider Kapitel haben eine hohe Relevanz für Wahrnehmung, Bewertung, Kommunikation und Verhalten von Personen in interkulturellen Managementsituationen.

Teil C beschäftigt sich mit *Führung* im interkulturellen Kontext. Da wichtige Rahmenbedingungen für Führung nicht nur von Landeskulturen, sondern auch von Unternehmenskulturen ausgehen, beschreibt Kapitel 7 zunächst einige Zusammenhänge zwischen Zielen, Diversität, Standards und Kulturen eines Unternehmens. Darüber hinaus wird eine Klassifikation von Unternehmenskulturen vorgestellt und Ähnlichkeiten zu Dimensionen von Landeskulturen einerseits sowie persönlich-individuellen Grundmustern andererseits werden herausgearbeitet. Breiten Raum nimmt im achten Kapitel das Spannungsfeld zwischen oft kulturunabhängigen Anforderungen aus Projekten und Prozessen einerseits sowie kulturabhängigen Rollenerwartungen an Führungskräfte und Einflussfaktoren auf grundsätzliche Managementaufgaben andererseits ein. Im Fokus stehen auch Ergebnisse der GLOBE-Studie zu interkulturellen Führungspräferenzen und ihre Verdichtung in Form einer zweidimensionalen Führungslandkarte. Das neunte Kapitel verdichtet zusammenfassend die Wechselwirkungen zwischen Landeskulturen, Unternehmenskulturen, Persönlichkeit und Führungsstilen.

Teil D widmet sich zentralen Themen im *Management interkultureller Prozesse und Projekte*. Im zehnten Kapitel werden zunächst Vertrauens- und Teamentwicklungsprozesse beschrieben. Dem folgen Ausführungen zu Konfliktprozessen im interkulturellen Management. Kapitel 10 schließt mit einer pragmatischen Orientierung für Leiter interkultureller Projekte, die aufzeigt, welche Themengebiete in ihrem Verantwortungsumfeld besonders geprüft werden sollten. Das elfte Kapitel enthält ein Angebot pragmatischer Werkzeuge für das interkulturelle Management.

Das Buch schließt mit Kapitel 12 und einer kurzen Reflexion zum kontinuierlichen Lernprozess im interkulturellem Management.

## 1.5 Wen betrifft interkulturelles Management?

Das vorliegende Buch ist praxisorientiert und richtet sich an folgende Zielgruppen:

- Führungskräfte mit international ausgerichteten Verantwortungsbereichen
- Führungs- und Fachkräfte, die vor einer Auslandsentsendung stehen oder im Ausland leben und arbeiten (Expatriates)

- Leiter von Projekten mit interkultureller Zusammensetzung, interkulturellen Kunden oder interkulturellen Partnern
- Führungs- und Fachkräfte, die für das internationale Partnermanagement oder für die Betreuung von internationalen Schnittstellen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften in ihrem Unternehmen verantwortlich sind
- Studenten und Hochschulabsolventen, die nach ihrer Ausbildung in einem interkulturellen Managementumfeld arbeiten und sich hierauf vorbereiten möchten
- Interessierte Leser, die etwas tiefer in interkulturelle Zusammenhänge von Führung und Management Einblick nehmen möchten

### **Ein Hinweis zur Darstellung des Materials im Buch**

Interkulturelle Managementkompetenz erfordert nicht nur umfangreiches Wissen über eigene und fremde Landes- und Unternehmenskulturen. Besonders wichtig sind auch Kenntnisse über die eigene Person. Daher enthalten die meisten Kapitel Fragen zur Selbstreflexion in einem Raster, also grau hinterlegt. Um die einzelnen Themenbereiche möglichst praxisnah zu beschreiben, wurden mehr als 50 Beispiele aus internationalen Forschungsexperimenten, Erfahrungsberichten oder Studien ausgewählt und zitiert. Sie laden den Leser zum Perspektivwechsel ein und finden sich in Kästen am Seitenrand neben dem Text. Der Umstand, dass das eine oder andere Beispiel nicht direkt im Einklang mit Ergebnissen bekannter Studien oder eigener Wahrnehmungen steht, unterstreicht dabei die Heterogenität von Kulturen und die potenziellen Fallstricke kultureller Verallgemeinerungen. An einigen Stellen des Textes wurden für wichtig befundene Zwischenergebnisse in einen Rahmen gesetzt. Mit wenigen Ausnahmen habe ich von der Darstellung eigener Meinungen oder Ansichten abgesehen. Um diese Ausnahmen vom übrigen Text abzuheben, erscheinen sie in einem grauen und gerahmten Kasten.

Kompetenz im interkulturellen Management lässt sich am besten über viele kleine, aber regelmäßige Lern- und Erfahrungsschritte erweitern. Beginnen wir jetzt mit dem ersten konkreten Schritt.

### **Selbstreflexion:**

- *Stellen Sie sich vor, man könnte interkulturelle Managementkompetenz auf einer Skala von 1 (= sehr schlecht) bis 10 (= sehr gut) messen. Wie würden Sie sich in diesem Moment selbst einschätzen? Warum fällt Ihre Einschätzung nicht einen Punkt niedriger oder höher aus?*
- *Wählen Sie gedanklich einige Personen aus anderen Kulturen aus, mit denen Sie in letzter Zeit beruflich zusammengearbeitet haben. Wie würden diese Personen Sie in Bezug auf Ihre interkulturelle Managementkompetenz einordnen? Welche Beispiele würden Ihre Partner oder Kollegen als Begründung nennen?*
- *Stellen Sie sich vor, es ist Anfang Januar und Sie befinden sich mit Ihrem Vorgesetzten im Zielvereinbarungsgespräch. Ihr Vorgesetzter erwartet von Ihnen eine Verbesserung Ihrer interkulturellen Managementkompetenz in den kommenden 12 Monaten um 1,5 Punkte. Welche Maßnahmen schlagen Sie Ihrem Vorgesetzten vor, um dieses Ziel zu erreichen? Wie könnte Ihr Vorgesetzter und wie würden Ihre interkulturellen Mitarbeiter, Kollegen sowie Kunden oder Partner am Jahresende feststellen, ob Sie das vereinbarte Ziel tatsächlich erreicht haben? Bitte notieren Sie konkrete Stichpunkte auf einem Blatt Papier.*
- *Kommen wir zurück auf das fiktive Eingangsbeispiel: Wie hätten Sie anstelle von Thomas Keller agiert? Und wie hätten Sie sich anstelle von Ricardo García verhalten? An welchen Punkten wäre Ihrer Meinung nach eine Deeskalation der Situation möglich gewesen? Aus welchen Gründen wurden diese Chancen Ihrer Meinung nach nicht genutzt? Bitte notieren Sie in Stichpunkten, wie Sie sich am zweiten Besuchstag a) in der Rolle von Thomas Keller und b) in der Rolle von Ricardo García verhalten würden.*