

4.96 Eine Firma – eine Sprache – eine Kultur?

Wie sich interkulturelle Unterschiede auf die Zusammenarbeit auswirken und wie die Personalentwicklung darauf reagieren kann

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie sich kulturelle Unterschiede auf die Zusammenarbeit und Kommunikation im Geschäftsleben auswirken,
- welche Tücken die gemeinsame Firmensprache Englisch im Alltag birgt,
- worauf die Personalentwicklung im interkulturellen Kontext achten sollte.

Die Autorin

Dr. Marianne Grobner, geb. 1961, arbeitet seit über 30 Jahren als selbstständige Beraterin und war sieben Jahre Geschäftsführerin im Management Center Vorarlberg. Ihr Unternehmen verfügt über ein erfahrenes Team von Experten, um geeignete Maßnahmen an der Schnittstelle von Mensch und Organisation zu entwickeln und erfolgreich zu begleiten. Marianne Grobner lehrt HR an der Fachhochschule Dornbirn. Sie ist Vertiefungskoordinatorin für den Master-Studiengang „HR und Organisation“ und unterrichtet auch im Studiengang „International Management and Leadership“. Sie ist zertifizierte Aufsichtsrätin (CSE) und Unternehmensberaterin (CMC) und wurde viermal mit dem österreichischen und einmal mit dem internationalen Constantinus Beraterpreis ausgezeichnet. Sie ist Autorin der Bücher „Lust auf Führung – Entwicklung von Führungskraft“ (2. Auflage 2017) und „gut beraten – Persönliche Notizen einer Beraterin“ (2017), in dem sie ihre persönlichen Einblicke und Erfahrungen als Organisationsberaterin beschreibt.

Kontakt: Breiterweg 21 A, 6800 Feldkirch, www.grobner.com

Inhalt

	Seite
1	Wie global sind wir denn? 3
2	Kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben 3
2.1	Kommunikation – klare Sprache versus Botschaften zwischen den Zeilen 4
2.2	Führung, Hierarchie und Macht 4
2.3	Entscheidungen: Konsens oder Top-down? 5
2.4	Feedback geben – „Frankly speaking“ oder höfliche Verpackung? 6
3	Gemeinsame Sprache Englisch? 6
4	Maßnahmen zur Überwindung von Sprachbarrieren in der Zusammenarbeit 8
5	Worauf sollte die Personalentwicklung im interkulturellen Kontext achten? 10
6	Praxisbeispiele 13
7	Resümee 17
8	Quellen 18

Die meisten Unternehmen, die ich berate, arbeiten in einem internationalen Umfeld: Es wird weltweit exportiert, aus dem Ausland importiert. Konzernzentralen steuern Niederlassungen in der ganzen Welt. Englisch als Firmensprache ist in vielen Unternehmen eingeführt. Zahlreiche Merger and Acquisitions sorgen für weitere internationale Vernetzung.

Gerade in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen zeigen sich aber deutliche Kulturunterschiede, die immer wieder zu Missverständnissen, Konflikten oder auch zum Scheitern von Projekten führen. In diesem Artikel beschreibe ich kulturell unterschiedliche Formen der Kommunikation, Zusammenarbeit und Führung und die Auswirkungen von Sprachbarrieren in der interkulturellen Zusammenarbeit.

In der Folge gebe ich Best-Practice-Empfehlungen für die Gestaltung der Personalentwicklung in multinationalen Organisationen.

1 Wie global sind wir denn?

Internationale Konzerne mit Niederlassungen in aller Herren Länder, Projektgruppen, die quer über den Erdball via Internet zusammenarbeiten – kaum ein Unternehmen, das keine Geschäftskontakte mit Unternehmen aus anderen Ländern hat. All das sind Zeichen dafür, dass die Wirtschaftswelt in den letzten Jahrzehnten noch enger zusammengedrückt ist.

Wir leben in einem Global Village. Doch werden wir dadurch auch alle zu „Global Citizens“? Trotz enger internationaler Vernetzung steuern kulturelle Verhaltens- und Glaubensmuster unsere Annahmen über andere Kulturen (was wir sehen und wahrnehmen), unsere Erkenntnisse (was wir denken) und unsere Handlungen (was wir tun) (Meyer 2017).

Kulturunterschiede werden damit im Business-Alltag weit häufiger zu Stolpersteinen, als in der breiten Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Unterschiedliche Verhaltensmuster, zum Beispiel im Umgang mit Zeit oder Hierarchien sorgen oft für Verwirrung, Missverständnisse und gegenseitige Vorurteile wie „Mitarbeiter aus LAND A sind unzuverlässig/unklar/unhöflich etc.“. Dabei wird gerne das der eigenen Kultur angemessene Verhalten als richtig und als „Maß der Dinge“ herangezogen und alles Fremde abgewertet.

Will man als Führungskraft interkulturelle Teams erfolgreich aufbauen und führen, ist es notwendig, sich mit den Unterschieden des „Fremden“ zur eigenen Kultur auseinanderzusetzen und zu erkennen, wie diese von anderen Kulturen wahrgenommen wird. Dies zeigt sich in mehreren Dimensionen, welche in den letzten Jahrzehnten durch zahlreiche Forschungsarbeiten untersucht wurden (Hall 1989, Hofstede/Hofstede 2017, Trompenaars/Hampden-Tuner 2012 und Meyer 2017).

2 Kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben

Auf einige kulturelle Unterschiede, welche sich auf die Zusammenarbeit und Kommunikation im Geschäftsleben auswirken, möchte ich hier genauer eingehen.

2.1 Kommunikation – klare Sprache versus Botschaften zwischen den Zeilen

Schon in den 1930ern begann der Anthropologe Edward T. Hall das Kommunikationsverhalten verschiedener Kulturen zu erforschen und beschrieb in seinem Buch „Beyond Culture“ so genannte „Low Context“- und „High Context“-Kulturen. Aussagen in Low-Context-Ländern (zum Beispiel USA, Australien, Canada, Deutschland) werden im Allgemeinen präzise, simpel und klar formuliert und des Öfteren auch wiederholt, um wirklich „wahrgenommen“ zu werden. Wer in solchen Kulturen nicht klar sagt, was er/sie meint, gilt im Geschäftsleben nicht als glaubwürdig. Währenddessen zeichnet sich gute Kommunikation in „High Context“-Kulturen dadurch aus, dass Informationen „zwischen den Zeilen“ formuliert und zu entschlüsseln sind. Erin Meyer, Professorin für Interkulturelles Management am INSEAD, bezeichnet dies auch als „etwas zu sagen ohne es zu sagen“ oder „Der Luft zuhören“ (Meyer 2017). In diesen Kulturen ist es wichtig, ein guter Zuhörer und Beobachter von nonverbalen Signalen zu sein. Der vom indischen Personalreferenten vorsichtig vorgebrachte Einwand zu einem Trainingstermin, dieser sei in der Monsunzeit, wird wahrscheinlich in seinem Kulturkreis als klare Bitte um eine Verschiebung verstanden werden. Ein deutscher HR-Manager, vielleicht nur über Video in Kontakt, erwartet ein klares „Nein, das geht nicht!“ und nimmt das nicht gesagte „Nein“ vielleicht gar nicht erst wahr.

Meyer (2017) weist darauf hin, dass die größten Missverständnisse entstehen, wenn zwei High-Context-Kulturen aufeinandertreffen, da hier die nonverbalen Signale oft völlig unterschiedlich interpretiert werden. Daher ihre dringliche Empfehlung für multikulturelle Teams: Gestalten Sie Low-Context-Prozesse, machen Sie also Vereinbarungen explizit, fassen Sie Ergebnisse jeder Besprechung mündlich und schriftlich zusammen, um Fehlinterpretationen gleich erkennen und korrigieren zu können.

2.2 Führung, Hierarchie und Macht

Eine weitere im Umgang mit anderen Kulturen wichtige Dimension ist der Umgang mit Macht und Autorität. Geert Hofstede und Gert Jan Hofstede (2017) untersuchten die Verteilung von Macht in unterschiedlichen Kulturen und beschrieben sie mit einem Power-Distance-Index: Dieser ist in Österreich, Deutschland, Schweden, Finnland, den Vereinigten Staaten niedrig. Hierarchie wird hier als klare Regelung von Verantwortung und

Rollen verstanden. Mitarbeiter sind gewohnt mitzureden. Privilegien und Status-Symbole sind eher verpönt. Die Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ist niedrig. In Kulturen mit hohem Power Distance Index (z. B. in Frankreich, in Ost-Europa oder asiatischen Staaten wie Indien, China, Japan) hat Hierarchie mit den damit verbundenen Insignien wie Titel und Statussymbole eine viel höhere Bedeutung. Mitarbeitende sind hier gewohnt, Anordnungen zu erhalten und zu befolgen. Widerspruch gegen die Meinung der Vorgesetzten – vor allem in der Öffentlichkeit – wird vermieden. Es kann leicht passieren, dass eine Führungskraft aus einer egalitären Kultur bei einem Auslandseinsatz scheitert, weil sie zu wenig „autoritär“ auftritt oder weil erfahrene Mitarbeitende aus Respekt vor der Führung keine Hinweise auf Fehlentscheidungen des/der neuen Vorgesetzten geben.

2.3 Entscheidungen: Konsens oder Top-down?

Erin Meyer ergänzte diesen Kulturvergleich zum Thema Macht noch um die Dimension der Entscheidungsfindung: Während in manchen Kulturen Entscheidungen im Konsens in der Gruppe getroffen werden, sind in anderen Ländern Entscheidungen Einzelner und meist „Top-down“ üblich.

Das muss sich nicht immer mit dem Hierarchieverständnis decken: In Deutschland pflegt man einen egalitären Umgang mit Macht und entscheidet auch eher konsensual. Währenddessen zeigt sich in den USA, wo auch wenig Hierarchie-Distanz gelebt wird, eine stärkere Tendenz zu Top-down-Entscheidungen. Japaner wiederum akzeptieren starke Hierarchien, entscheiden aber sehr konsensual. Auch die drei Schritte „Diskussion – Entscheidung – Umsetzung“ werden in den Kulturen unterschiedlich gehandhabt: In manchen Ländern gibt es nach der Entscheidung keine weiteren Diskussionen, in anderen werden Entscheidungen auch während der Umsetzungsphase wieder diskutiert, abgeändert oder verworfen. Unterschiedliche Usancen können hier zu massiven Konflikten führen. Meyer (2017) empfiehlt daher für die Arbeit in multikulturellen Teams vorab zu definieren, welche Themen wie entschieden werden sollen: Wo soll Einstimmigkeit erforderlich sein und inwieweit können Entscheidungen in der Umsetzungsphase noch abgeändert werden.

2.4 Feedback geben – „Frankly speaking“ oder höfliche Verpackung?

Große Unterschiede in den Kulturen findet man auch in der Art, wie Leistung anderer bewertet und Feedback gegeben wird: Was in manchen Ländern (Deutschland, Niederlande, Israel, Russland) geradeheraus und deutlich kritisiert wird, wird woanders (UK, USA, asiatische Staaten) vorsichtig als „Empfehlung“, „leichte Irritation“ oder „interessante/spezielle Idee“ bezeichnet. Kritik wird in solchen Kulturen sehr oft nach der „Sandwich-Methode“ vorsichtig zwischen positiven Eingangsworten und mit abschließendem positiven Feedback verpackt. Wer klare Rückmeldungen gewohnt ist, kann diese Form der Kritik leicht überhören. Er oder sie wird auch mit seiner oder ihrer Art Feedback zu geben schlichtweg als barsch oder unsensibel bis unhöflich erlebt.

Wer mit anderen Kulturen zusammenarbeitet, sollte sich daher über die in dieser Kultur spezifische Art Feedback zu geben, informieren, um nicht falsch zu verstehen oder verstanden zu werden.

3 Gemeinsame Sprache Englisch?

Die internationale Zusammenarbeit birgt also einige Herausforderungen. Zu den kulturellen Unterschieden in Fragen der Kommunikation und Zusammenarbeit kommt oft noch eine sprachliche Barriere: „Die Grenzen meiner Sprache sind die Grenzen meiner Welt“ ist ein bekanntes Zitat von Ludwig Wittgenstein. Was ich nicht in Worte fassen kann, schränkt meine Ausdrucksfähigkeit stark ein. Nun sollte man meinen, dass diese sprachlichen Barrieren in den letzten Jahren weniger geworden sind: Englisch hat sich als Standard in der Geschäftswelt, als gemeinsame Sprache in weiten Teilen der Welt und auch als Firmensprache in den meisten Konzernen etabliert. Zahlreiche englische Begriffe haben sich auch im deutschen Sprachgebrauch in der Wirtschaft etabliert:

„Nach dem Kick-Off-Meeting machen wir einen Workshop mit dem CEO und seinem Board, um unsere Roadmap für HR, die Balanced Scorecard, upzudaten und unsere lessons learned im Team zu besprechen.“

Hört man solche „denglischen“ Aussagen, neudeutsch gesagt: „Statements“, so könnte man meinen, der Sprung von „Denglisch“ in Business Englisch sei nicht mehr, als die wenigen einfachen Worte zwischen den

„denglischen“ eben auch noch zu übersetzen. Da fehlt ja nicht mehr viel. Ein Kinderspiel, oder etwa nicht?

MitarbeiterInnen, die Aufgaben quer über den Globus erledigen, sind es gewohnt, ihr Tagesgeschäft auf diese Art abzuwickeln. Sie beherrschen die Phrasen am Telefon. Routiniert erarbeiten sie Schriftverkehr und auch Formulierungen in Verträgen. Die gewohnten Fachausdrücke sind in der Muttersprache oft gar nicht mehr präsent. Für die tägliche Arbeit ist diese internationale Kommunikationsform üblicher Standard. Schlechte Aussprache mit Muttersprachenakzent, unpassende Übersetzungen durch Übersetzungsprogramme und „false friends“ (wie „consequent“ statt „continuous“ oder „protocol“ statt „minutes“) sind vielleicht manchmal peinlich, aber meist versteht man den Sinn der Botschaft trotzdem.

Was im fachlichen Bereich funktioniert, stößt aber bei der Auseinandersetzung mit klassischen Workshop-Themen wie Unternehmenskultur, Führung oder Zusammenarbeit sehr schnell an Grenzen:

- Für die Beschreibung von persönlichen Vorstellungen, Hoffnungen und Werten brauchen wir andere Worte und Phrasen als das täglich verwendete Fachvokabular.
- Vor allem, wenn Emotionen im Raum sind, fehlen uns oft die entsprechenden bildhaften Beschreibungen der Muttersprache. Wörtliche Übersetzungen verursachen dann Missverständnisse oder Peinlichkeiten („etwas nicht für bare Münze nehmen“ heißt eben im Englischen „to take something with a grain of salt“ und nicht „to take something as a real coin“...)
- In Konflikten suchen wir krampfhaft nach den feinen Differenzierungen, um kritische Punkte genau in der Schärfe anzusprechen, die wir beabsichtigen. Vor allem die in High-Context-Kulturen (s. o.) üblichen bildhaften Beschreibungen und „Aussagen zwischen den Zeilen“ können nicht so einfach ins Englische übersetzt werden.

All diese Umstände führen zu Gefühlen wie Minderwertigkeit, Scham, Unsicherheit und zur Angst sich zu blamieren. Daher nehmen sich zahlreiche TeilnehmerInnen in englischen Workshops eher zurück: Sie sprechen wichtige Themen nicht an, weil sie sich nicht sicher sind, wie sie diese richtig formulieren. Weil man sich nicht vor allen anderen lächerlich machen will, sagt man also besser gar nichts. Die „Native Speakers“ und die Sprachfesteren bestreiten einen Großteil der Diskussion – nur leider

bekommt ein Teil der Anwesenden nicht alles mit – fragt aber nicht nach und nickt nur verständig. Leider entdeckt man dann später in der Pause oder in der nächsten Kleingruppenarbeit, dass so manche Meinung des Kollegen falsch oder überhaupt nicht verstanden wurde.

Natürlich geht es auch allen Trainern und Moderatoren, die nicht regelmäßig Workshops in Englisch moderieren, ähnlich: Das kennt man von Urlauben, in denen man fremdsprachig unterwegs ist: Man versteht alles, aber will man am ersten Tag etwas sagen, so wollen einem die einfachsten Worte nicht einfallen. Nach ein paar Tagen ist diese Barriere im Hirn überwunden: Der aktive Sprachschatz ist wieder greifbar. Wenn man als Berater oder Trainerin nur alle drei, vier Monate einen Tag in Englisch arbeitet, so fehlt auch hier die Routine. Man kämpft mit den gleichen Grenzen wie die Non-Native-Gruppe der Teilnehmer.

Das führt oft zu einer höflich-zurückhaltenden Atmosphäre, die sowohl Moderatoren als auch Teilnehmer als mühsam bis lähmend erleben.

4 Maßnahmen zur Überwindung von Sprachbarrieren in der Zusammenarbeit

Wie aber kann man dann bei Trainings und Workshops diese sprachlichen Grenzen überwinden?

Hier ein paar Empfehlungen zum Umgang mit Sprache im multinationalen Kontext aus meiner Erfahrung:

- Wenn nur zwei Sprachen im Spiel sind, bin ich nach wie vor für den Einsatz von Dolmetschern und die zweisprachige Durchführung. Das kostet zwar mehr Zeit, man kann diese aber durch die sprachliche Klarheit im Prozess einholen.
- Wenn möglich: Planen Sie eine Co-Moderation mit einem „Native Speaker“. Dann können die Berater sich gegenseitig unterstützen und wichtige Themen auch zweisprachig präsentieren. (Bilinguale Moderation)
- Bei Plenumspräsentationen sorgen Sie für zwei synchrone Präsentationen auf zwei Leinwänden/Videowalls: eine englische und die gleiche Präsentation in der Muttersprache der Teilnehmenden. Wenn dann englisch moderiert wird, ist das Sprachverständnis trotzdem

besser, wenn die Teilnehmenden auch in ihrer Muttersprache mitlesen können. (Achtung: Nicht zu viel Text auf die Folien schreiben! Manche englischen Aussagen sind in Polnisch oder Italienisch 50 % länger)

- Erfassen Sie die englische Sprachkompetenz der Teilnehmer vorab. Fragen Sie aber nicht: Sprechen Sie Englisch? Das wird jeder – noch dazu in einem internationalen Unternehmen – bejahen. Fragen Sie eher in Abstufungen (fühle mich sehr sicher – sicher – eher nicht so – gar nicht) und rechnen Sie damit, dass Mitarbeiter in so einer Umfrage ihr Englisch eher um eine Stufe besser einschätzen als es tatsächlich ist.
- Wenn die Mehrzahl der Teilnehmenden „Native Speaker“ sind, sollte auch zumindest ein Moderator oder eine Moderatorin „native“ sein.
- Sorgen Sie schon in der Eröffnung für eine Atmosphäre, in der es möglich ist, auch sprachlich voneinander zu lernen. Ermuntern Sie alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer nachzufragen, wenn sie etwas nicht verstehen, in der Übersetzungs-App nachzuschlagen und neue Vokabeln mitzuschreiben, in der Muttersprache zu formulieren, wenn sie an eine Grenze stoßen und dann gemeinsam zu übersetzen. Lernen darf keine Schande sein.
- Sorgen Sie nach Plenumsrunden für Kleingruppenarbeiten, in denen die Teilnehmer nach Sprachkompetenz gemischt sind. Dabei wird von Kollegen oft wichtige Erklärungs- und Übersetzungsarbeit übernommen.
- Bereiten Sie bildhafte Visualisierungen vor. Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte ...
- Sorgen Sie für gute schriftliche Dokumentation (eventuell auch mehrsprachig) zum Nachlesen.
- Aufgabenstellungen können auch mehrsprachig vorbereitet und ausgeteilt werden.
- Nutzen Sie Teilnehmer als Dolmetscher: Wenn zwei Polen teilnehmen, kann vielleicht der eine übersetzen, was der Kollege bzw. die Kollegin meint.
- Wenn Sie englisch erklären oder eine Aufgabe an die Gruppe stellen: Wiederholen Sie das Gesagte nochmals mit anderen Worten. Eignen Sie sich als Berater oder Moderatorin einen vielfältigen Wortschatz für Ihre gängigen Übungsanweisungen an: Wenn jemand nicht verstan-

den hat, was die Aufgabenstellung ist, sollten Sie das Gleiche auch mit einfacheren Worten sagen können.

- Planen Sie 30 % mehr Zeit für Übungen und Diskussionen: Manches muss nochmals erklärt werden. Auch das Sprechtempo ist in Fremdsprachen bei vielen Menschen langsamer – die Reaktionszeit auf Fragen dauert länger, weil manche die Antwort zuerst im Kopf übersetzen.
- Wenn Sie nur sporadisch in Englisch arbeiten, üben Sie regelmäßig: Lesen Sie Fachbücher auf Englisch, besuchen Sie englische Fachseminare oder Sprachkurse oder nehmen Sie Englisch-Coachingstunden. Auch mit Business-Sprach-Zeitschriften, Business-English-Podcasts halten Sie sich sprachlich fit.

5 Worauf sollte die Personalentwicklung im interkulturellen Kontext achten?

Die kulturellen Unterschiede in Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit und die sprachlichen Barrieren sind in der Personalentwicklung für eine multinationale Organisation zu beachten. Das beginnt bei der HR-Strategie mit der Frage: Will man die eigene Kultur exportieren oder ein multikulturelles Unternehmen schaffen?

Um eine möglichst einheitliche Kultur und international gemeinsame Standards zu erreichen, entsenden zahlreiche Konzernzentralen „eigene Leute“ als „Expatriates“ in Schlüsselpositionen ihrer Töchter im Ausland. Die Vorteile scheinen auf der Hand zu liegen:

Kernkompetenzen und Know-how der Zentrale sind sofort in der Tochtergesellschaft vorhanden. Man erspart sich eine zeit- und kostenaufwändige Ausbildung der ortsansässigen Mitarbeitenden. Die internationale Übereinstimmung der Prozesse und Unternehmenskulturen scheint dadurch gewährleistet. Man erhofft sich Transparenz, Loyalität zur Muttergesellschaft und Wirtschaftlichkeit.

Die Nachteile werden oft übersehen: Auslandseinsätze gelten als Karriereprungbrett für junge Führungskräfte. Karrierewege für Mitarbeiter der Auslandstöchter werden oft nicht einmal angedacht. Für die Teams der Tochtergesellschaften bedeutet das aber: alle zwei, drei Jahre ein neuer Vorgesetzter oder eine neue Chefin aus einer ihnen fremden Kultur, der

oder die sich beweisen will. So wechseln häufig Strategien und persönliche Anforderungen, auf die sich die Mitarbeiter bei jeder neuen Führungskraft einstellen müssen. Konstanz – vor allem auch in den Beziehungen des Managementteams – geht durch diese ständigen Wechsel in den Tochtergesellschaften verloren.

Dazu kommen zahlreiche andere Aufwände, die der Konzern für die Expatriates übernimmt: Übersiedelung, Wohnen, internationale Schulen für die Manager-Kinder, Jobsuche für den oder die Partnerin, Sprachkurse...

Viel spricht daher aus meiner Sicht für die Schaffung multikultureller Teams sowohl im Stammhaus wie auch in den Niederlassungen: Kulturelle Vielfalt ist zwar herausfordernd, sorgt aber für intensivere Zusammenarbeit und für eine gemeinsame Kultur von der Konzernzentrale und Auslandstöchtern. Die besten Leute können – unabhängig von ihrem Herkunftsland – entwickelt und eingesetzt werden.

Das bedeutet einigen Aufwand für die Personalentwicklung:

- Aufbau von Kernkompetenzen und Know-how an allen Standorten durch entsprechende Ausbildungsprogramme.
- Ausarbeitung der Schulungs-Maßnahmen, Prozessbeschreibungen und Trainingsunterlagen bei Produktions-Mitarbeitenden in der Landessprache.
- Anpassung von Entwicklungsmaßnahmen an die regionale Kultur: Vorsicht bei ethnozentrischen Entwicklungsprogrammen der Zentrale, die weltweit „durchgezogen“ werden: Amerikaner lernen anders als Asiaten oder Europäer. Führungstrainings und Lernformen sollte man daher so gestalten, dass sie in der jeweiligen Kultur „ankommen“. Hier bewährt sich die Kooperation mit nationalen Trainingsanbietern und der Aufbau eines internen Trainerteams durch Train-the-Trainer-Ausbildungen.
- Planung von multinationalen Karrierepfaden und Talentprogrammen: Auch an den Standorten der ausländischen Niederlassungen schlummern Talente. Es gilt, diese bewusst zu suchen und zu fördern. High Potentials könnten auch für zwei oder drei Jahre für ein berufsbegleitendes MBA oder Master-Studium in die Konzernzentrale geholt werden: Sie lernen auf diese Art nicht nur Fachwissen, sondern auch die Kultur der Muttergesellschaft kennen. Durch international gemischte mehrteilige Nachwuchsförderprogramme schafft man die Basis für

eine multikulturelle Vernetzung im Unternehmen und Idealbesetzungen an den Auslandsstandorten.

- Organisation von interkulturellen Workshops bei Entsendungen in ein anderes Land oder für interkulturelle Teams. Diese Trainings arbeiten vor allem an der Grundhaltung: „Wir haben nicht die einzig richtige Kultur. Unterschiedlichkeit bedeutet nicht schlechter oder besser, sondern eben nur anders. Vielfalt ist eine Bereicherung.“ Workshops bieten aber auch Einblick in die unterschiedlichen Gepflogenheiten, Traditionen, Kommunikations- und Feedback-Stile, Dos and Don'ts. Dadurch wird die „fremde“ Kultur verständlicher und Achtsamkeit im Umgang miteinander gestärkt.
- Kultur lässt sich nicht „überstülpen“ oder erzwingen: Will man die Kultur der Muttergesellschaft in einer anderen Landeskultur einführen und z. B. eine offenere Feedbackkultur oder „mehr Klartext“ in der Kommunikation einführen, so sind längere Entwicklungsprozesse und Workshops zum Herausarbeiten der Unterschiede und zur Schaffung von gegenseitigem Verständnis und Vertrauen notwendig.
- Organisationsentwicklungsprozesse mit Beteiligung der Betroffenen dauern erfahrungsgemäß in Kulturen mit hoher Autoritätsgläubigkeit etwas länger: Die Mitarbeitenden müssen erst überzeugt werden, dass ihre Ideen gefragt sind. Es dauert, bis Vertrauen entsteht und manchmal ist eine „Order von oben“, dass Vorschläge auszuarbeiten sind, eine notwendige Krücke, um die Mitarbeitenden aus der Reserve zu locken.
- Achtsame Workshop-Organisation:
Respekt gegenüber anderen Kulturen zeigt die PE in der Planung von Trainingsmaßnahmen und Workshops: Das beginnt bei der Berücksichtigung von Feiertagen in der Terminplanung. Ein interkultureller Kalender (als Download im Web erhältlich) zeigt regionale und religiöse Festtage unterschiedlicher Länder und Kulturen und hilft Peinlichkeiten zu vermeiden. Auch die Achtung von unterschiedlichen Speisevorschriften bei der Workshop-Verpflegung (z. B. Vermeidung von Schweinefleisch) zeugt von Wertschätzung gegenüber anderen Kulturen.

6 Praxisbeispiele

Ein schwedischer Autozuliefererbetrieb hat seit Jahren einen Standort in Polen. Über viele Jahre wurde dort eine für Polen unübliche, offene Kultur aufgebaut, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewohnt waren, sich mit ihren Vorschlägen einzubringen, den Vorgesetzten auch kritisches Feedback entgegenzubringen und Entscheidungen zu hinterfragen. Dieses Verhalten wurde durch die Manager, welche aus dem deutschsprachigen Raum kamen, vorgelebt und gefördert. So war die niedrige „Power Distance“ von Schweden und Deutschland über Jahre auch am polnischen Standort etabliert.

Nach einigen Jahren ging die schwedische Muttergesellschaft ein Joint Venture mit einem Mitbewerber ein, der ebenfalls zwei Werke in Polen betrieb. Die Unternehmenskultur in diesen Werken war aber stark geprägt von der in Polen üblichen hohen Power Distance: Hierarchien spielten eine große Rolle, Widerspruch gegenüber Vorgesetzten war undenkbar und Mitarbeitende waren „Befehl und Gehorsam“ gewohnt. Die polnischen Standorte wurden nach dem Joint Venture einem gemeinsamen Management unterstellt, umstrukturiert und Produktionen an den Standorten nach Produktlinien zusammengelegt. So entstanden nun in den Werken neue Teams, die sich – im Management wie im Shopfloor – aus Vertretern beider Unternehmen zusammensetzten. Aus ehemaligen Mitbewerbern entstand eine neue Organisation unter der Führung eines deutschsprachigen Managers. Die Unternehmenskennzahlen waren schwach, es gab Qualitätsmängel, Lieferengpässe und zu hohe Kosten. Man forderte vom polnischen Management einen Turnaround innerhalb von einem Jahr.

In dieser neuen Zusammensetzung ergaben sich mehrere kulturelle Spannungsfelder, die immer wieder zu Konflikten führten:

- Mutterkonzern in Schweden und ein Regional-Manager aus Österreich
- Österreichischer Regional-Manager und polnische Führungsmannschaft
- Ein Management Board und Teams im mittleren Management – jeweils zusammengesetzt aus Vertretern zweier ehemaliger Marktkonkurrenten und mit höchst unterschiedlicher Unternehmenskultur.

Der Regional-Manager erkannte diese starken Kulturunterschiede und reagierte. Er überzeugte das polnische Managementteam, ein gemeinsames Kulturentwicklungsprojekt mit externer Begleitung zu initiieren.

Als beauftragtes Beraterteam gingen wir folgendermaßen vor:

Wir begannen in einem ersten Schritt mit den beiden Geschäftsbereichsleitern zu arbeiten, um auf dieser Ebene Konfliktklärungen und einen Konsens über die angestrebte Kultur zu erzielen. Als hier ein gemeinsames Zukunftsbild entstanden war, arbeiteten wir als nächstes mit dem Führungskreis (12 Management Directors). Auf dieser Ebene war die Arbeitssprache Englisch.

Unsere Beobachtungen dabei:

- Grundsätzlich war es kein Problem, auf Englisch zu moderieren. Die Anweisungen wurden verstanden. In den Kleingruppen wurde dann natürlich in der Landessprache Polnisch diskutiert. Die Wortmeldungen auf Englisch waren dann von einzelnen Teilnehmern aufgrund ihres Sprachniveaus oft bruchstückhaft und wurden von Kollegen übersetzt. Die Beteiligung an Plenumsdiskussionen korrelierte mit dem Sprachniveau und war höflich, zum Teil verhalten.
- Auch wenn wir – als externe österreichische Berater – von den Gesprächen inhaltlich nichts verstanden, so beobachteten wir sehr genau und bekamen doch die Stimmung in den Kleingruppen mit. Die Gesprächskultur war oft geprägt von hoher Emotionalität, heftiger Gestik und Lautstärke und gegenseitigem Ins-Wort-fallen.
- Als wir im Plenum moderierten, wechselten die Führungskräfte häufig – vor allem in heftigen Diskussionen – in ihre Landessprache und in ihren emotionalen Kommunikationsstil. Nach ein paar Minuten wurden wir als Berater wieder „ins Boot geholt“ und man übersetzte den Inhalt der Diskussion. dabei beschränkte man sich darauf zu berichten „worum es soeben gegangen war“, Emotionen wurden nicht thematisiert.
- Eine der wichtigsten und vielleicht am meisten kulturverändernden Interventionen in diesem Team war die Einführung von „Dialog-Regeln“ und die – fast rigide – Strukturierung in „Thinking Rounds“ nach Nancy Kline (Kline 2016):
 - Jeder spricht einmal, bevor jemand anderer ein zweites Mal spricht!
 - Die Gruppe bestimmt die Richtung – eine Person beginnt.
 - Teilnehmer können passen, wenn sie nichts dazu sagen wollen.

- Alle zeigen volles Interesse: Die sprechende Person anschauen, zuhören, wohlwollender Gesichtsausdruck,...
- Keine Unterbrechungen!
- Die Personalmanagerin erklärte ihre Anliegen in zwei Minuten und schloss verwundert mit dem Statement ab: „Ich bin ja schon fertig? So hat mir in all den Jahren, die ich hier bin, noch nie jemand zugehört! Normal muss ich alles mehrmals zu sagen beginnen und kann es trotzdem nicht abschließen, weil mich immer jemand unterbricht!“
- Mit dieser Art der Gesprächsstrukturierung kamen wir dann besser voran und es gelang, die Unterschiede in den Kulturen der beiden bisherigen Mitbewerber gut zu thematisieren. In der Managementrunde wurde dann weiter und konkreter an einem gemeinsamen Zukunftsbild gearbeitet. Man setzte sich das herausfordernde Ziel bis 2020 die beste Performance aller osteuropäischen Töchter des Konzerns zu erreichen.
- Parallel zu unserem OE-Projekt organisierte man für das Management Team einen dreitägigen „Radical Collaboration Workshop“ von polnischen Beratern. Dabei konnten erstmals die verfestigten und emotional belastenden Konfliktsituationen im Team in der Landessprache aufgearbeitet werden. Hierzu war es von großem Vorteil, dass der Workshop von polnischen Beratern moderiert wurde.
- Danach stand man im Managementteam vor der Frage, wie man das gemeinsam entwickelte Zukunftsbild allen Mitarbeitenden vermitteln und diese für die Umsetzung in den Alltag gewinnen könnte. Bis dato hatte es nur ein jährliches Managementmeeting für Topmanagement und Abteilungs- und Bereichsleiter stattgefunden. Dabei war man „Musik von vorne“ gewohnt: Stundenlange Powerpoint-Präsentationen des Topmanagements mit Zahlen, Daten und Fakten. Als wir eine Dialogkonferenz nach der RTSC-Methode (Real Time Strategic Change) mit allen Führungskräften – erstmals auch mit den Schichtführern – vorschlugen, war die Reaktion des Topmanagements ambivalent: Man war fasziniert von der Idee, einmal interaktiv mit allen Führungskräften an der Verwirklichung des neuen Zukunftsbildes zu arbeiten, hatte aber gleichzeitig große Sorgen: Einerseits befürchtete man, dass sich die Teilnehmer überhaupt nicht getrauen würden, sich offen einzubringen, andererseits gab es die Befürchtung, die nach wie vor bestehenden Konflikte zwischen den beiden fusionierten Unternehmen könnten bei der Tagung aufbrechen und eskalieren. Trotz dieser Bedenken

entschied man sich für die neue Form der Konferenz und bereitete sogar ein professionell gestaltetes, humorvolles Motivationsvideo für das Intranet vor. Darin erklärte jedes Mitglied des Topmanagements, warum es aus seiner bzw. ihrer Sicht wichtig wäre, zur Konferenz zu kommen und sich aktiv einzubringen.

- Die Planungsphase für die Konferenz gestaltete sich ungewöhnlich für uns Berater: Wir planten den zeitlichen Ablauf, die Präsentationen, die Anweisungen für die Kleingruppenarbeiten und alle Interventionen. Während wir aber normalerweise oft noch am Vorabend Folien ändern, waren wir diesmal gezwungen alle Slides und Arbeitsblätter schon 14 Tage vorab zu versenden, da sie alle auf Polnisch übersetzt und dann kopiert werden mussten. Wichtig war auch die ausführliche Vorbesprechung mit den beiden Übersetzern. Diese mussten den Ablauf, die Methode der Konferenz und die Anweisungen für die Gruppenarbeiten schon vorab genau kennen, um sich gut auf die zwei Tage vorbereiten zu können.
- Bei der Sitzordnung achteten wir darauf, dass an jedem Tisch Mix-Max-Gruppen von acht Personen gebildet wurden: Gemeinsam mit der HR-Abteilung organisierten wir Arbeitsgruppen mit maximaler Mischung von Hierarchien, Bereichen und den ursprünglichen Firmenkulturen.
- Die Vorbereitung der beiden Geschäftsbereichsleiter gestaltete sich hingegen schwierig: Für die Vorstellung des neuen Zukunftsbildes hatten wir die Methode eines „Zukunftssprunges“ (Häfele u.a. 2015) vorgesehen: Dabei sollten die beiden Manager einen fiktiven Bericht aus dem Jahre 2020 präsentieren, in dem sie das Zukunftsbild des Unternehmens so überzeugend darstellen und mit Beispielen ausschmücken, als ob es schon erfolgreich erreicht wäre. Noch am Abend vor der Veranstaltung hatten wir aber keine Folien für diesen Teil der Veranstaltung bekommen. In der Vorbesprechung hatten wir Sorge, ob ihnen denn die Wichtigkeit ihres Parts bei der Konferenz bewusst sei, denn sie hatten noch nichts vorbereitet. „Yes, we can do that, we will think about it“, war der beschwichtigende Kommentar einige wenige Stunden vor ihrem Auftritt. Von deutschen Managern kennen wir in solchen Situationen sorgfältig geplante Statements mit tagelang überarbeiteten perfekten Slideshows – die Polen wirkten unvorbereitet und unbekümmert ob dieser Tatsache. Auch am nächsten Morgen schienen sie noch nicht viel zu ihrer Präsentation überlegt zu haben und wir Berater wurden immer nervöser. In der Kaffeepause zogen

sie sich zurück und kritzelten ein paar Notizen auf Moderationskarten. Das Erstaunlichste: Als sie auf die Bühne traten, lieferten sie eine perfekt improvisierte und überzeugende Darstellung der Vision und Ziele für 2020.

- Immer wieder waren wir im Projekt auf ähnliche Situationen gestoßen: Die polnische Art zu arbeiten wirkte auf uns planlos, unkoordiniert, nervenaufreibend – aus deren Eigensicht waren sie Meister des Improvisierens und der Zielerreichung „Last Minute“ und konnten gar nicht verstehen, warum man im deutschen Kulturkreis alles perfekt planen wollte.
- Die Konferenz war ein Erfolg: Die Mitarbeiter schätzten das Format, bei dem sie sich mit ihren Vorschlägen zur Strategieumsetzung einbringen konnten und es wurde als große Kulturveränderung erlebt. Durch die Dynamik der Großgruppe und die Zusammenarbeit in den unterschiedlichsten Konstellationen schwanden hierarchische Grenzen und es entstand auch eine Annäherung der beiden Unternehmenskulturen. Im Jahr danach arbeiteten zahlreiche Gruppen an Umsetzungsprojekten, welche von internen Projektleitern nach entsprechender Schulung geleitet wurden. Und bereits eineinhalb Jahre nach der Konferenz erzielte die polnische Tochter einen Award für beste Performance innerhalb des Konzerns.

7 Resümee

Die meisten Unternehmen sind international tätig. Die Unterschiedlichkeit der Kulturen wird aber häufig negiert („Wir leben im Global Village“) oder bekämpft: Kultur und Sprache des Hauptsitzes werden als Maßstab für alle herangezogen. Was anders ist, wird abgewertet und belächelt.

Interkulturelle Kompetenz erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit Kulturunterschieden und einen respektvollen Umgang mit der Kultur der Geschäftspartner. HR und die Personalentwicklung können dieses interkulturelle Verständnis durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen, achtsame Workshop-Gestaltung und multikulturelle Talentprogramme fördern.

8 Quellen

- Grobner, Marianne/Kaiser, Andrea/Schwarz, Manfred (2015): OE-Prozesse initiieren und gestalten: ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen. Herausgegeben von Walter Häfele. 3. Auflage. Bern: Haupt.
- Hall, Edward T. (1989): Beyond culture. Anchor Books ed. New York: Anchor Books.
- Hofstede, Geert/Hofstede, Gert Jan (2017): Lokales Denken, globales Handeln: interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. Originalausgabe, 6. Auflage. München: dtv (= Beck-Wirtschaftsberater im dtv).
- Horn, Sierk (2017): Non-English-nativeness as a social stigma in academic settings. *Academy of Management Learning and Education*. doi: 10.5465/amle.2015.0194
- Kline, Nancy (2016): Time to think: zehn einfache Regeln für eigenständiges Denken und gelungene Kommunikation. Übersetzt von Renate Graßtat. Deutsche Erstausgabe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag (= rororo).
- Meyer, Erin (2017): The culture map: decoding how people think, lead, and get things done across cultures.
- Sagmeister, Simon (2016): Business Culture Design, Frankfurt a. M., New York: Campus Verlag.
- Trompenaars, Fons/Hampden-Turner, Charles (2012): Riding the waves of culture: understanding diversity in global business. Rev. and updated 3. ed. London: Brealey.