

Lernstation 8: Interkulturelles Management und der ganzheitliche Blick

Beispiele aus Kasachstan, Indien, Rumänien, Großbritannien

Ziele des Kompetenzerwerbs

Sie

- kennen die gängigen Kulturstandards und Möglichkeiten von kulturspezifischem Verhalten
- können verschiedene diesbezügliche Verhaltensweisen kulturspezifisch erklären und einordnen
- können in missverständlichen Situationen ein geeignetes, lösungsorientiertes Verhalten finden

Inhalt

Seite

| | |
|--|----|
| 1. Der ganzheitliche Blick | 2 |
| 1.1 Die Reise nach Kasachstan | 2 |
| 1.2 Der Programmcode | 6 |
| 1.3 Der PC der Assistentin | 9 |
| 1.4 Der Internet-Shop | 11 |
| 2. Zusammenfassung | 12 |
| 3. Reflexionsfragen | 12 |
| 4. Aufgabe | 12 |
| 5. Verwandte Fachliteratur und Literaturhinweise | 13 |



1. Der ganzheitliche Blick

Bisher haben wir uns in der Betrachtung unterschiedlicher Kulturen auf meist ein Element unterschiedlicher Verhaltensweisen konzentriert. In der Realität, im alltäglichen Verhalten spielen alle situativen, persönlichen und kulturellen Faktoren zusammen (s. Modul 1A, Wirkungsdreieck interkulturellen Handelns). In der Wahrnehmung interkulturell geschulter Personen werden daher – allein aus interkultureller Sicht – immer viele Möglichkeiten von Gründen unterschiedlichen Verhaltens in Betracht gezogen und ausgewertet. Aus dieser Gesamtanalyse verschiedenster Faktoren kann ein Lösungsansatz gefunden werden, der für die jeweilige Situation passend erscheint, um Irritationen vorzubeugen oder Missverständnisse auszuräumen. Daher sollen nun vier verschiedene Beispielsituationen präsentiert werden, die Sie selbst aus interkultureller Sicht auswerten können.

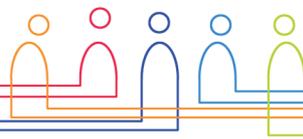


Fallbeispiel 1

Die Reise nach Kasachstan

Es war Ihre erste Geschäftsreise nach Kasachstan. Sie waren verantwortlich für ein technisches Programm einer deutschen Firma und flogen zusammen mit Ihrem Finanzassistenten nach Almaty. Sie hatten sich drei Tage Zeit für diese Sondierungsreise genommen, die dazu dienen sollte, Rahmen und Sachverhalte der kasachischen Seite vor Ort kennen zu lernen. Nach einem langen, ca. zehnstündigen Flug bereiteten Ihnen die kasachischen Gastgeber einen überschwänglichen Empfang. Der Generaldirektor der Firma lud zu einem Begrüßungstrunk in sein Büro, die engeren Mitarbeiter sowie einige Familienangehörige wurden vorgestellt. Danach wurden Sie zu einem Abendessen in ein sehr exklusives Restaurant gefahren, wo alle versammelt waren, um Sie erneut willkommen zu heißen. In den ersten Gesprächen auf Englisch und Russisch fragten die Partner Sie eher private Dinge, woher Sie kämen, wie die Reise war, ob Sie sich in Kasachstan wohl fühlen, ob Sie verheiratet seien, wie Ihre Kinder heißen etc. Das Menü umfasste sieben Gänge, immer wurde Ihnen nachgelegt, die Bedienung wachte aufmerksamst darüber, dass Sie mit allem versorgt waren. Viel Alkohol wurde gereicht, und das Essen beinhaltete etliche Gerichte und Getränke, die Sie nicht kannten und die man Sie bat und ermunterte, unbedingt zu probieren.

Nach diesem reichhaltigen Mahl schlugen die kasachischen Partner vor, noch in eine Nachbarstadt zu gehen. Sie und Ihr Kollege waren allerdings rechtschaffen müde, der lange Flug, die fremde Umgebung, Klima- und Zeitwechsel, Jetlag, dann das viele Essen und der Alkohol – nein, sie wollten doch morgen lieber ausgeschlafen sein, um die Geschäfte in konzentrierter Weise voranzubringen. Sie versuchten



daher, so höflich wie möglich, die Einladung in die Nachtbar abzulehnen mit all den o. g. Begründungen – langer Tag, Jetlag, reichlich Alkohol und Essen etc. Die Gastgeber jedoch zeigten wenig Verständnis und argumentierten, schlafen könnten Sie doch zu Hause, jetzt solle man die Gelegenheit nutzen und feiern. Sie konnten der Situation nicht entkommen, hatten eine lange Nacht und waren am nächsten Tag dementsprechend müde und abgeschlagen.

Allerdings rannte nun auch die Zeit, denn am ersten Tag hatte man nicht ein einziges Wort über das Geschäft verloren, nicht über den Businessplan, die Finanzen, Zeitpläne, Ablauf, Logistik etc. gesprochen. Es war also viel zu tun bis morgen, wenn der Flieger wieder nach Hause gehen sollte. Vom Hotelzimmer aus sah man einen wunderschön sonnigen Tag heraufziehen, der Blick ging bis ins noch schneebedeckte Alatau-Gebirge.

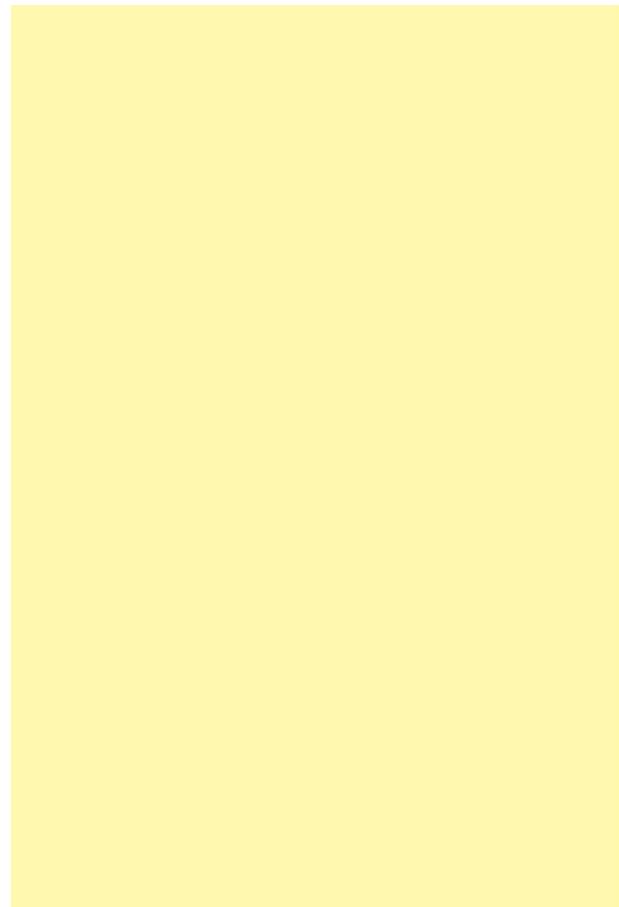
Als Sie nun in die Hotelhalle kommen, sind Ihre Partner gutgelaunt in Freizeitkleidung und eröffnen Ihnen, heute würde man in die Umgebung fahren. Da das im Vorfeld der Reise abgesprochene Arbeitsprogramm vorsah, auch das Fabrikgelände zu besichtigen, stimmen Sie diesem Vorschlag gerne zu. Was man sich denn ansehen wolle? Das würde man dann sehen, antworten die Partner vage. Als Sie hinausgehen, steht ein Kleinbus mit Picknickkörben und reichlich Getränken bereit, alle sind gut gelaunt, die Fahrt geht los. Raus aus der Stadt, in die Natur, keiner der kasachischen Partner redet über Arbeit, sondern wie Sie geschlafen haben, ob Sie sich auch wohl fühlen, wie das Frühstück war etc. Dann geben die leitenden kasachischen Kollegen Erklärungen und Hinweise zur kasachischen Landschaft, Geschichte, Natur, Schönheit und Reichtum des Landes etc.

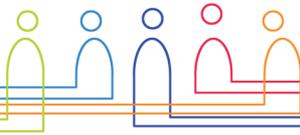
Ihr inneres Unbehagen wächst. Je weiter die Fahrt in die Berge geht und nicht etwa zu anderen Partnern, Fabriken oder Anlagen,

desto stärker steigt Ihr Unmut. Zu Hause wartet die Arbeit. Die geben sich ja alle Mühe, Sie zu unterhalten, aber warum diese langen Präliminarien? Je einsilbiger Sie werden, desto fröhlicher scheinen Ihre Partner zu sein. Aber Sie möchten doch nun mal die Arbeit erledigen, wann wollen Sie denn sonst noch dazu kommen? Als die Fahrt schließlich in einem beschaulichen Feriengelände des Kombinars endet, wo in einer vorgeheizten kleinen Hütte bereits wiederum der Tisch für alle reich gedeckt ist, platzt Ihnen fast der Kragen.

Im obigen Fallbeispiel, das in dieser und ähnlicher Art und Weise häufig geschildert wird, finden wir etliche Elemente kulturspezifischen Verhaltens.

Welche kulturspezifischen Elemente finden Sie in diesem Szenario?





Die folgende Gegenüberstellung soll die unterschiedliche Herangehensweise der beteiligten Personen in ihrem kulturgebundenen Verhalten verdeutlichen:

Gedanken des kasachischen Direktors

Wieder so ein schöner Tag, gute Gelegenheit, den deutschen Gästen unser schönes Land zu zeigen. Sie müssen ja die Schönheiten unseres Landes erst kennen lernen.

-> „Wir“ und unser Land: Nationalstolz

Sie müssen sich doch von der langen Reise erholen.

-> Gastfreundschaft, Fürsorge

Wir werden einen wunderbaren Tag zusammen verbringen, mit den Gästen auf den Hügeln mit dem schönen Blick essen, die Natur genießen, spazieren gehen, uns besser kennen lernen und ihnen nach der langen Reise einen schönen Tag bereiten. Sie sollen sich wohlfühlen und diesen Tag in bester Erinnerung behalten.

-> Gastfreundschaft, Personenorientierung, Gemeinschaft, Kollektivismus, Harmoniestreben, Vertrauensbildung, keine Trennung von privat und geschäftlich

Es wäre natürlich besser gewesen, man hätte für all das länger Zeit gehabt, aber die Ausländer nehmen sich nie genügend Zeit für unsere Schönheiten und Errungenschaften. Sie sollten wiederkommen und länger bleiben. Die Arbeit wird sich entwickeln, wenn wir uns gut verstehen.

-> Polichrones Zeitverständnis (Zeit ist keine begrenzte Ressource), Prozessorientierung, simultanes Vorgehen, Improvisation.

Gedanken der deutschen Geschäftspartner

Alles sehr schön, vielen Dank, aber Vergnügen und Besichtigungen können wir doch ein andermal machen, wenn wir unsere Arbeit erledigt haben.

-> Ergebnisorientierung, zielgerichtetes Denken, sequentielles Vorgehen („Erst die Arbeit, dann das Vergnügen.“)

Wir müssen doch hier vorankommen. Wir sind doch hier, um das geplante Projekt zu besprechen und mit ihnen zu kooperieren. Zu Hause stapelt sich die Arbeit. Ich hab´ ja Verständnis für deren nationalen Stolz, aber irgendwann ist Schluss.

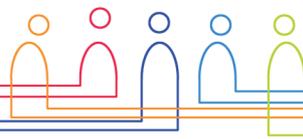
-> Kurzfristigkeit, Sachorientierung, Trennung von persönlichen und geschäftlichen Belangen, direkte Kommunikation (ehrliche Meinung), Unsicherheitsvermeidung (Es war anders geplant.), monochrones Zeitverständnis (Zeit als planbare Ressource).

Wir wissen noch nicht, wann wir wieder kommen (ergebnisabhängig) und sollten daher die verbleibende Zeit nutzen, um schon mal einen Businessplan vorzubereiten und entsprechende Eckdaten für unsere Projektziele aufzustellen. Zeit ist Geld, drei Tage gehen flöten.

-> Zeit „nutzen“, Zeit als planbare Ressource.

Wir müssen auf die Finanzen achten, die Reise ist so schon teuer genug. Jede Minute ist kostbar. Unsere Auslagen müssen doch wieder reinkommen. Wir müssen doch Ergebnisse nach Hause bringen.

-> materialistisches Interesse, langfristige Planung von Ressourcen, institutionales Denken, Pflichterfüllung, Ergebnisorientierung.



Schlussfolgerung der kasachischen Partner könnte sein:

Die Deutschen haben kein Interesse an uns.

Lernchancen und -ressourcen für die kasachische Seite:

- Viele westliche Ausländer wollen sich gerne an einen vorher vereinbarten Plan halten und sind wenig flexibel.
- Westliche Ausländer fühlen sich von der Zeit gedrängt. Sie machen alles nach der Uhr.
- Wenn die Ausländer schnell auf die Arbeit zu sprechen kommen, heißt das nicht automatisch, dass sie kein Interesse an uns, unserem Land und seinen Schönheiten haben.

Übliche Vorbereitung:

Gastfreundschaft und persönliche Aspekte werden ausführlich beachtet, das aus deutscher Sicht Geschäftliche weniger. Insofern wird alles getan, um den ausländischen Gästen einen angenehmen Aufenthalt zu bereiten.

Schlussfolgerung der deutschen Partner könnte sein:

Die Kasachen haben kein Interesse an Geschäften mit uns.

Lernchancen und -ressourcen für die deutsche Seite:

- Von vornherein mehrere und/oder längere Reisen einplanen.
- Interesse an nationalen Besonderheiten zeigen.
- Einlassen auf persönliche Bindung wird das Vertrauen stärken.
- In asiatischen Gesellschaften das Wort älterer Gruppenmitglieder respektieren, Widerspruch kann folgeschwer sein.
- Partner nach Deutschland einladen, damit sie die deutschen Lebens- und Arbeitsweisen kennenlernen.

Denn: Längerfristige Investition wird sich in umso höherer Solidarität und verlässlichen Geschäften auszahlen.

Bei der Vorbereitung sollte beachtet werden:

Entweder mit den kasachischen Kollegen im Vorfeld ein möglichst genaues Programm mit viel Raum für das Kennenlernen und Besichtigungen abstimmen oder sich ganz auf das kasachische Vorgehen einlassen.



Fallbeispiel 2

Der Programmcode

Der Ex-SAP-Chef Henning Kagermann, Präsident der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften (Acatech), wurde 2010 zu seiner Zusammenarbeit mit indischen Kollegen interviewt und auch nach einem konkreten Beispiel interkulturellen Missverständnisses gefragt. Er erzählte:

„Bei einem Software-Projekt haben sich einmal zwei Mitarbeiterinnen darüber beschwert, dass indische Kollegen den versprochenen Programmcode nicht zugeliert hätten. Ich habe dann die Projektleiter zum gemeinsamen Frühstück eingeladen und mir die Angelegenheit erklären lassen. Es stellte sich heraus, dass die beiden Mitarbeiterinnen die Aufgabe einfach nach Indien gegeben, den Kollegen den Lieferzeitpunkt genannt und sich dann nicht mehr weiter darum gekümmert hatten. Wie man das bei uns in Walldorf eben so macht. ... Hier würde man sich überwacht fühlen, wenn immer wieder nachgefragt wird. In Indien aber wird mehr Interaktion erwartet. Und wenn man das nicht tut, wenn man also nicht regelmäßig anruft oder eine E-Mail schickt, dann sind die Kollegen irritiert und sehen die Arbeit für weniger dringlich an. Genau das war in dem Fall passiert. Als der Grund geklärt war, lief die Zusammenarbeit übrigens prima.“ (Focus 5/2010)

Auch in diesem Beispiel kann man erkennen, dass das menschliche Verhalten umfassend kultureingebettet ist, also mehrere Kulturstandards (im Folgenden abgekürzt: KS) im Verhalten aller Beteiligten zusammentreffen.

Die indischen Kollegen erwarten mehr Interaktion. Dies beinhaltet regelmäßige Kommunikation (KS Kommunikationsstil) und persönli-

cher Fürsorge oder Begleitung (KS Personenorientierung). Eine E-Mail sollte also nicht nur die Frage nach dem Stand der Dinge im Projekt beinhalten, sondern auch einige persönliche Worte. Zudem steht für die indischen Kollegen gemeinsames Tun im Vordergrund (KS Kollektives Herangehen, Prozessorientierung), während bei den deutschen Kolleginnen offenbar Abgabetermin, Zielorientierung und die individuelle Eigenverantwortung entscheidend für eine gute Zusammenarbeit ist.

Kulturadäquat ausgerichtete Führungskonzepte

Die Managementforscher Blom und Meier definieren Führungsstile als „ein zeitlich und sachlich konsistentes Führungsverhalten“. Sie bezeichnen kulturadäquate Führung als die Steuerung von „Einstellung und ... Verhalten zusammenarbeitender Mitarbeiter und ... Vorgesetzter verschiedener Kulturen.“ (2002, S. 223)

Nach dem Konzept zu Führungsstilen von Meier/Schindler (1995) werden vor allem zwei Arten von Führungsstilen unterschieden (s. S. 7, Abb. 1): Stärkere Steuerung durch den Vorgesetzten in unterschiedlich starker oder schwacher Varianz oder stärkere Entscheidungsbefugnis von MitarbeiterInnen, ebenfalls in stärkerer oder schwächerer Form.

Die Einflussnahme durch Vorgesetzte einerseits und Mitarbeiter andererseits ist u. a. abhängig von Hierarchiestufen einer Organisation, dem Hierarchieverhalten in einer Organisation wie auch der jeweils nationalen Kultur sowie Alters- bzw. Generationsverhalten (Blom/Meier 2002, S. 222; Voigt 2009, S. 90).

In anderen Studien wird hervorgehoben (s. Thomas/Stumpf 2003, S. 83), dass der jeweilige Führungsstil abhängig davon sei, ob ein Land Industrieland, vorindustriell oder Entwick-

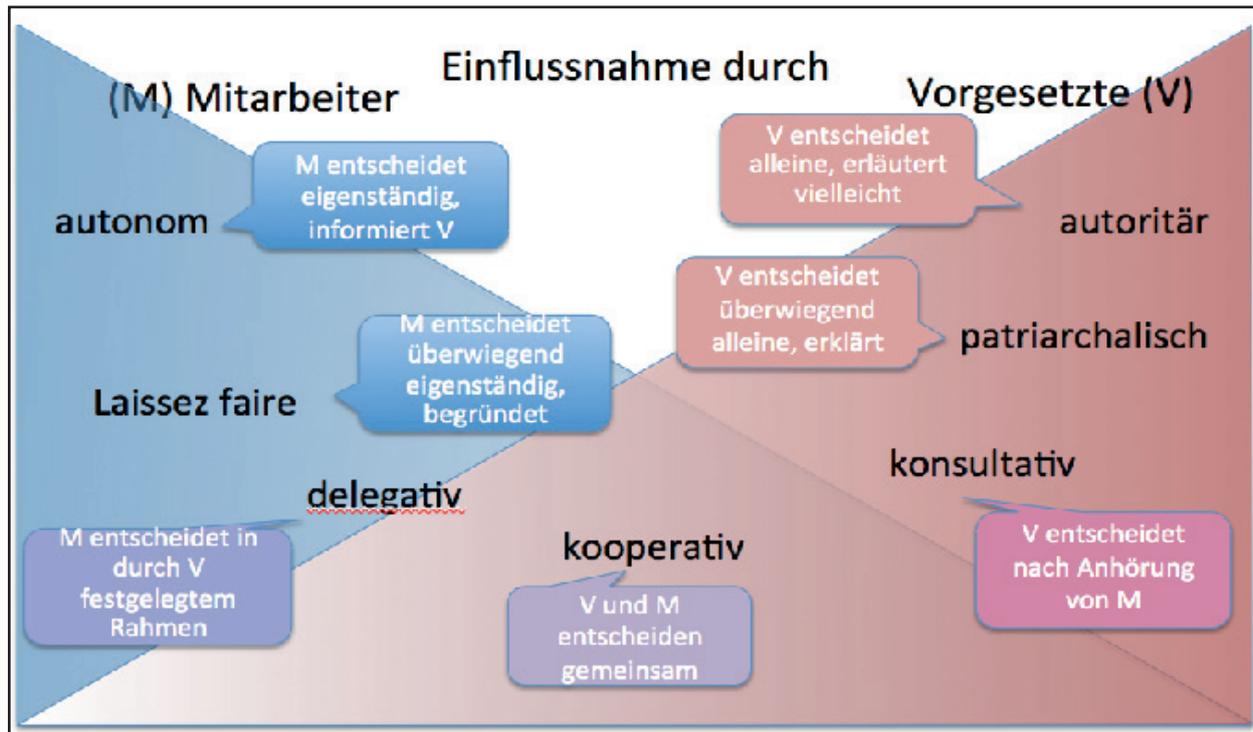


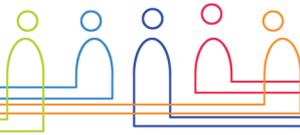
Abb. 1: Kulturdifferente Führungsstile; in Anlehnung an Blom/Meier 2002, S. 223; Graphik B. Strewé.

lungsland sei; auch innerhalb Europas werden unterschiedliche Führungsstile angewandt, z. B. in England in stark partizipativer Form, also durch die Mitarbeiter, in Frankreich und Deutschland mehr oder weniger autoritativ bzw. partizipativ, in stärker individualistisch geprägten Gesellschaften wie den USA partizipativ, in eher kollektivistischen Ländern wie den hispanischen eher autoritativ. In Israel wiederum als stärker kollektivistischer Gesellschaft wird gleichwohl ein eher partizipativen Führungsstil gepflegt, was laut Studien in Zusammenhang mit der Kibbuz-Tradition gestellt wird, denn andererseits werden in israelischen Privatfirmen Vorgaben vom Chef akzeptiert (Erez 1986 und Erez/Earley 1993).

Die Art des Führungsstils hängt also auch davon ab, was Weisungsabhängige von Weisungsbefugten erwarten. So werden Vorgesetzte mit Tendenz zu partizipativer Führung

in Kulturen mit starker Autoritätserwartung häufig als zu schwach angesehen. Für den indischen Kulturkreis hat Sinha (1995) erforscht, dass zu Beginn einer Zusammenarbeit eine fürsorgende, sachorientierte Führung ohne Mitbestimmung der Mitarbeiter angemessen sei. Allerdings sollte sich im Laufe der Zusammenarbeit die Führungsweise dergestalt ändern, dass mit zunehmender Sicherheit und Erfahrung der Mitarbeiter diese stärker in Entscheidungen einbezogen werden, um ihre Kompetenz bereichernd in Gestaltungsprozesse einzubringen und damit die Effizienz zu erhöhen.

Eine Befragung aus dem Jahr 2003 zeigt die Unterschiede von Erwartungen von deutschen und französischen Mitarbeitern an die Führungskraft (s. S. 8, Abb. 2):



| Welche Rollen hat eine Führungskraft im Team? | Quels sont les rôles d'un leader dans une équipe |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ausgleichen zwischen starken und schwachen Mitgliedern Die Schwachen unterstützen • Gruppenziele definieren und gemeinsam verfolgen • Gruppenprozess steuern • Orientierungspunkte setzen • Klare Aufgaben geben • Fachliche Hinweise aufnehmen • Entscheidungsfindung lenken und den Weg mit der Gruppe erarbeiten • Entscheidungen fällen • Zusammenführen der Gruppe • Konsequenz sein • Verschiedene Ansätze und Ideen der Gruppe herausarbeiten • Eine Lösung im Konsens herbeiführen • Zuhören/Verstehen/Erklären • Teamgeist fördern: unterstützen und coachen • Informationsverteilung sicherstellen • Teammitglieder respektieren • Freiheit lassen • Gutes Klima herstellen • Feedback geben • Prozesse begleiten • Weiterkommen durch konstruktive Kritik | <ul style="list-style-type: none"> • Définir les objectifs (Ziele festlegen) • Diriger (leiten) • Piloter (steuern) • Réunir (versammeln) • Motiver (motivieren) • Encadrer (»einrahmen«, betreuen) • Montrer le chemin (den Weg zeigen) • Encourager (ermutigen) • Mobiliser (mobilisieren) • Convaincre (überzeugen) • Faire avancer (etwas voran bringen) • Organiser (organisieren) • Coordonner (koordinieren) • Décider (entscheiden) • Soutenir (unterstützen) • Responsabiliser (Verantwortung übertragen) • Accompagner (begleiten) • Ecouter (zuhören) • Apporter des solutions (Lösungen bringen) • Tirer vers le haut (nach oben ziehen) • Contrôler le progrès (den Erfolg kontrollieren) • Corriger (korrigieren) • Sanctionner (sanktionieren) • Responsabilité globale (Gesamtverantwortung) |

Abb.2: Rollen von Führungskräften im Team; Quelle: Barmeyer/Davoine 2006, S. 38.

Aus den Antworten in der Tabelle geht klar hervor, dass in den befragten deutschen Teams eine stärker moderierende Führung bevorzugt wird, die französischen befragten Personen dagegen von der Führung sowohl inhaltliche als auch personelle Steuerung erwarten.

Frage

Woran kann man in einer konkreten Verhandlungssituation erkennen, ob in der anderen Delegation ein eher partizipativer oder ein autoritativer Führungsstil vorherrscht?

Indizien:

Spricht nur eine/r (autoritativ) oder mehrere (partizipativ)?

Entscheidet nur eine/r, möglicherweise sofort, (autoritativ) oder mehrere (partizipativ)?

Gibt es zugewiesene Funktionen in der Gruppe, werden Fachmeinungen abgerufen (eher partizipativ und sachorientiert)?

Falls man die Sprache der anderen versteht, wie ist die Diktion?

Deutet etwas daraufhin, dass ein/e „Älteste/r“ die Führung innehat?

(s. a. Kühne 2011; Zeutschel 2003)



Fallbeispiel 3

Der PC der Assistentin

In einem Kooperationsprojekt mit Rumänien wird einem Büro für internationale Zusammenarbeit von den deutschen Partnern ein Computer zur Verfügung gestellt, an dem die deutschsprachige Assistentin des rumänischen Projektleiters Herr Balearu, Ioana, die Korrespondenz mit den deutschen Partnern führen soll und auf dem auch die Projektergebnisse und –dokumente gespeichert werden sollen. Jeden Monat soll eine E-Mail mit den wichtigsten Arbeitsergebnissen an den deutschen Partner gesandt werden. Die erste Sendung bleibt jedoch aus, und der deutsche Projektleiter Herr Frey fragt bei Ioana per E-Mail nach. Er erhält keine Antwort und auch auf nachfolgende E-Mails nicht. Schließlich ruft er an. Die Assistentin antwortet ausweichend. Herr Frey verlangt den Chef. Der sei nicht da. Viele Anrufe später erfährt Herr Frey durch Zufall von einem dritten Kollegen, dass im Büro der Assistentin gar kein PC steht. Durch weiteres Nachhaken stellt sich heraus, dass der PC bei Herrn Balearu zu Hause steht.

„Wieso das denn?“ fragt der deutsche Projektleiter fassungslos. „Es war doch klar definiert, dass der PC im Büro der Assistentin stehen sollte, denn 1. kann nur sie Deutsch, 2. kann sie mit dem PC umgehen und 3. ist es ihre Aufgabe, den Kontakt zu uns zu halten. Zudem hat Herr Balearu die Übernahme des PC mit Standortzuweisung unterschrieben.“

Welche kulturspezifischen Sichtweisen werden hier deutlich?

Aus den Fragen des deutschen Projektleiters geht hervor, dass er Geschäftsstandards an die Kooperation angelegt hat, wie sie im Arbeitskontext in Deutschland üblich sind:

„Wieso das denn?“ fragt der deutsche Projektleiter fassungslos. „Es war doch klar definiert, dass der PC im Büro der Assistentin stehen sollte, denn 1. kann nur sie Deutsch, ...“

Auf deutscher Seite gilt hier: Wir haben das aus bestimmten Gründen – hier der Funktionalität – so vereinbart.

Auf rumänischer Seite steht: Die Assistentin hat mit der deutschen Sprache offenbar einen Wissensvorsprung, ja ein Monopol, das der Leiter auf jeden Fall kontrollieren muss. Schließlich ist er der Chef (KS Hierarchie, Status).

„2. kann sie mit dem PC umgehen ...“

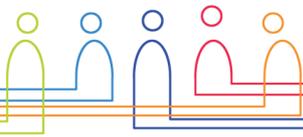
Auch das ist für manchen Direktor schwer einzugestehen: Die Assistentin hat auch noch technische Kenntnisse, die der Leiter nicht hat. Die Assistentin könnte am PC Dinge tun, die der Chef nicht kontrollieren kann. Auch das ist für hierarchieorientierte Kulturen nicht hinzunehmen. Schlimm genug, dass sie Deutsch kann und er nicht. Vielleicht möchte er sich ebenfalls PC-Kenntnisse aneignen, aber unbemerkt, und braucht dafür den PC zu Hause.

„3. ist es ihre Aufgabe, den Kontakt zu uns zu halten.“

Herr Balearu mag sich fragen: Warum hält die Assistentin den Kontakt zum deutschen Projektleiter? Das wäre nach Ansicht von Herrn Balearu seine Sache. Halten ihn die Deutschen für unfähig?

„Zudem hat Herr Balearu die Übernahme des PC mit Standortzuweisung unterschrieben.“

„Papier ist geduldig.“ In Kulturen mit stark mündlich-kommunikativer Tradition wie der

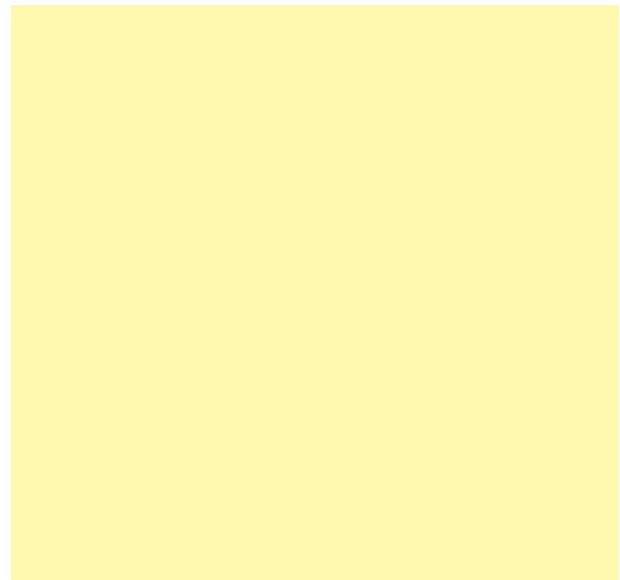
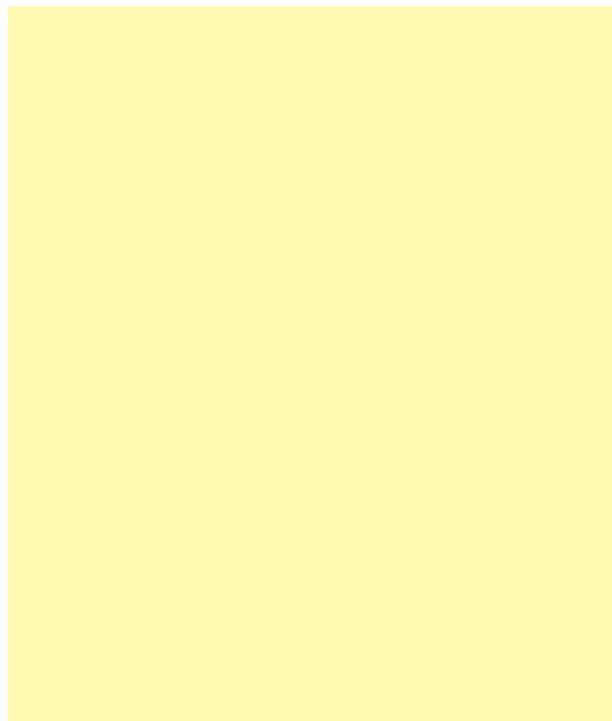


rumänischen wird ein Leiter viel unterschreiben können, ohne das Gefühl zu haben, sich auch daran halten zu müssen. Wenn zudem Gesetzestreue und Vertragsbindung nicht sehr ausgeprägt sind, wird kein Unrechtsempfinden bestehen, im Gegenteil, der rumänische Projektleiter kann für den Computer nur verantwortlich sein, wenn er ihn nach Hause nimmt, wo dieses hochwertige Statussymbol unter seiner Obhut steht.

Herr Frey sieht also die Vereinbarung rein funktional, während Herr Balearu statusorientiert argumentiert und sich als Chef übergangen sieht. Dies ist für ihn zudem ein Gesichtsverlust.

Wenn nun Herr Balearu auch noch älter wäre als Herr Frey und/oder bereits langjährig berufstätig, verdienter Mitarbeiter o. ä., könnte der Gesichtsverlust als entsprechend stärker empfunden werden.

Was würden Sie, angesichts dieser Umstände, der deutschen Seite raten zu tun?



Empfehlungen:

Die erste vorzunehmende Korrektur wäre, einen zweiten PC für die Assistentin zu beschaffen, wenn die deutsche Firma es sich eben leisten kann. Im hiesigen Fall wäre es notwendig gewesen, erst den Chef mit einem hochwertigeren PC zu bedenken und danach die Assistentin mit einem etwas weniger hochwertigen Gerät. Dass der Chef (KS Hierarchie) nicht zuerst die notwendige Technik auf seinem Tisch hat, könnte ihn sogar veranlassen, nicht mehr kooperativ im Projekt mitzuwirken. Kontraproduktiv wäre wahrscheinlich auch, etwa auf Herausgabe des PC zu drängen. Für ihn sind nicht die Funktion und die Funktionalität entscheidend. Viele westliche Kollegen haben schon von eingepackten Computern auf den Scheibetischen ihrer Counterparts in hierarchieorientierten Ländern berichtet. Hauptsache, der PC stand da. Das gehört zum Prestige des Direktors.

Zudem sollte man den Direktor für diesen zugefügten Gesichtsverlust entschädigen: Ein höherwertiger PC, eine Reise ins Stammhaus o. ä. wäre angezeigt. Bei dieser Gelegenheit könnte man überdies die Situation (er) klären und versuchen, für die Zukunft Wege zu



finden, um die Kontakte (zunächst) stärker über den Chef laufen zu lassen. Auch ein – diskretes, gesichtswahrend formuliertes – Angebot, dem Chef einen privaten PC-Kurs und/oder Deutschkurs - vielleicht in Deutschland - zu ermöglichen, wäre denkbar.

Fallbeispiel 4

Das folgende Szenario soll zeigen, dass auf den ersten Blick ähnlich erscheinende kritische Situationen, in unterschiedlichen Kulturen erlebt, verschiedene kulturspezifische Ursachen haben können. Im obigen Fallbeispiel 2 und in Modul 7B wird eine vom äußeren Anschein ähnliche Situation beschrieben wie die folgende:

Der Internet-Shop

(In Anlehnung an: Der Online-Shop)

Eine britische Firma möchte einen Internetshop von einem Potsdamer Softwareunternehmen einrichten lassen. Beim ersten gemeinsamen Treffen zur Planung des Projektes in München präsentiert das Potsdamer Team bereits konkret definierte Vorgaben. Das Meeting verläuft reibungslos, intensive Nachfragen gibt es nicht. Angesprochene Problemfelder seitens der deutschen Firma werden vom britischen Verhandlungspartner nicht als Problem erachtet. Im Ergebnis wird das Konzept des Softwareunternehmens von der britischen Firma scheinbar akzeptiert. Beruhend auf diesem Konzept wird gemeinsam ein Zeitplan erstellt, in welchem unterschiedliche Projektmeilensteine festgelegt werden. Ein Monat vergeht. Auf mehrmalige direkte Nachfragen seitens des deutschen Unternehmens gibt es spärliche bis keine Rückmeldungen. Als das Projekt an den Punkt kommt, an

dem die Leistungen der britischen Firma erstmalig integriert werden sollen, stellt sich kurzfristig heraus, dass diese nicht termingerecht eingebracht werden können. Es kommt zur Verzögerung des Gesamtprojektes. Dieser Umstand führt in der Folge dazu, dass es zur vorfristigen Beendigung der Geschäftsbeziehungen mit dem britischen Unternehmen kommt.

Während es im indischen und auch im ukrainischen ähnlich gelagerten Fall eher um persönliche Fürsorge, stärkere Kommunikation und die Erwartung an ein gemeinsames Herangehen im Sinne von Prozessorientierung geht, spielen im Falle des britischen Beispiels die bereits vorgegebenen Fakten und Konzepte des deutschen Unternehmens im Zusammenspiel mit starker Ernsthaftigkeit und Genauigkeit in Planung, Arbeitsaufteilung und Ergebniserwartung eine Rolle. Die britische Seite soll sich von vornherein anpassen. In Großbritannien ist ein eher partizipativer Arbeitsstil vorherrschend, es gibt flache Hierarchien. Eine einseitige Vorgabe ist daher irritierend. Für die britische Wahrnehmung fallen wohl die Deutschen auch gleich mit der Tür ins Haus. Möglicherweise haben sie auf jeden Smalltalk, Humor und Rituale zum „Auftauen“ verzichtet. Und während in Deutschland oft streng auf die Einhaltung von Details geachtet wird und Probleme umgehend gelöst werden sollen, verhalten sich viele Geschäftsleute in Großbritannien in diesem Punkt gelassener. Die deutschen Partner haben sich also als „gut vorbereitet“ gesehen (KS Planung), sie konnten in München gleich „zur Sache kommen“ (KS Sachorientierung), während die britische Seite sich wahrscheinlich sowohl in der Art (KS Kommunikation direkt - indirekt) als auch in der Sache überrollt fühlte (KS partizipativer Stil, Gesichtsverlust).

Auch bei, auf den ersten Blick ähnlich erschei-



nenden, kritischen Situationen ist daher zunächst zu klären, in welcher Kultur und mit welchen Kulturangehörigen sich ein Ereignis zugetragen hat, bevor man klärende Lösungen sucht oder Maßnahmen ergreift.

2. Zusammenfassung

In realen Situationen gilt es, einen möglichst ganzheitlichen Blick auf Personen, Situation, die beteiligten Kulturen, Kulturstandards sowie Führungsstile, Organisationsformen und Team- bzw. Personalmodelle zu richten, um Gründe für Missverständnisse identifizieren und diese dann lösen zu können.

3. Reflexionsfragen

Welche Faktoren und Kulturstandards müssen beachtet werden, um kritische Interaktionen zu identifizieren und zu bereinigen?

Welche Möglichkeiten gibt es, Missverständnissen im internationalen Geschäftsalltag vorzubeugen?

4. Aufgabe

Denken Sie an einen eigenen interkulturellen Fall, eine kritische Situation, die Sie selbst erlebt haben und nicht lösen konnten. Beschreiben Sie sie und versuchen Sie, unter Berücksichtigung der Ihnen nun bekannten relevanten Kulturstandards eine Lösung des Problems zu finden.

Würden Sie diese Situation heute lösen können, wenn ja, wie?



5. Verwandte Fachliteratur und Literaturhinweise

Barmeyer, Christoph/Davoine, Eric 2006: Interkulturelle Zusammenarbeit und Führung in internationalen Teams: Das Beispiel Deutschland - Frankreich. In: ZFO praxis, (1/2006). 35-39. URL: http://www.phil.uni-passau.de/fileadmin/group_upload/54/Zeitungsartikel_pdf/57.TeamsBarmeyerDavoine.pdf (Stand 12.4.2013).

Blom, Herman/Meier, Harald 2002: Interkulturelles Management. Herne, Berlin: Neue Wirtschaftsreihe.

Der Online-Shop. Online auf: Interkulturelle Kompetenz online. Hg. von der Landeszentrale für politische Bildung Thüringen in Zusammenarbeit mit Interculture.de. URL: <http://www.ikkompetenz.thueringen.de/ca/grossbritannien/index.htm> (Stand 12.4.2013).

Erez, Miriam 1986: The congruence of goal setting strategies with socio-cultural values, and its effect on performance. Journal of Management 12. S. 588-592.

Erez, Miriam/Earley, P. Cristopher 1993: Culture, self-identity and work. New York: Oxford University Press.

Focus 5/2010 = Dann sind die Kollegen irritiert. Interview mit Henning Kagermann, Ex-Chef von SAP. Red. Hirzel Joachim/Kusitzky, Alexandra: In: Focus Magazin Nr. 5 /2010. URL: http://www.focus.de/finanzen/news/wirtschaft-dann-sind-die-kollegen-irritiert_aid_475688.html (Stand 8.3.2013).

Kühne, Astrid 2011: Interkulturelle Teams. Neue Strategien der globalen Zusammenarbeit. Wiesbaden: Gabler.

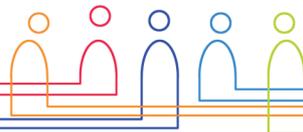
Schmidt, Stefan/Thomas, Alexander 2003: Beruflich in Großbritannien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Kap. Ritualisierung. 55-65; Kap. Pragmatismus. S. 67-83.

Sinha, Jai B. P. 1995: The Cultural Context of Leadership and Power. New Delhi: Sage. Kap. Leadership, Power and Work Culture. S. 178-216.

Thomas, Alexander/Stumpf, Siegfried 2003: Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens. In: Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas L. J. (Hg.) 2003: Interkulturelles Management. Berlin: Springer. S. 69-107. (3. Auflage).

Voigt, Connie (Hg.) 2009: Interkulturell führen. Diversity 2.0 als Wettbewerbsvorteil. Offenbach: Gabal.

Zeuschel, Ulrich 2003: Interkulturelles Projektmanagement. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Maria/Schroll-Machl, Sylvia (Hg.) 2003: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 307-323.



Impressum

BMBF-Projekt: Konzipierung von modularen Weiterbildungsangeboten für KMU an der Schnittstelle von Technik und Kultur zum Thema "Internationales IT-gestütztes Projekt- und Wissensmanagement im multikulturellen Umfeld"

Konzeption:

Team InterKomp KMU 2.0

Margit Scholl, Prof. Dr., TH Wildau, Projektleitung
Olga Rösch, Prof. Dr., TH Wildau
Bettina Strewe, Dr. phil., TH Wildau
Anja Teske, M.A., TH Wildau
Christian Niemczik, M.A., TH Wildau

Texterstellung & Redaktion:

Bettina Strewe, Dr.

Didaktisches Konzept:

Team InterKomp KMU 2.0, TH Wildau

Grafik-Design & Illustrationen:

Anja Teske

Studentische Hilfskräfte:

Franziska Koltermann, LL.B., TH Wildau
Anne Prill, M.A., TH Wildau
Youli Stankov, VR10, TH Wildau

Wissenschaftliche Beratung:

Olga Rösch, Prof. Dr.
Alexander Thomas, Prof. Dr. em., Uni Regensburg

Externe Evaluation:

Andreas Wiesner-Steiner, Dr. phil.

Förderzeitraum:

1.7.2010 - 30.6.2013