

Bedeutung der interkulturellen Kommunikation in globalen Märkten / von Klaus Eckrich

Inhaltsübersicht:

**„Interkulturelles“ im Tagesgeschäft: Schnappschüsse aus
Unternehmen und Politik**

Phänomene in der interkulturellen Kommunikation

Misserfolgsfaktor 1: Kulturelle Ignoranz

Misserfolgsfaktor 2: Bildung von Stereotypen

Schlussfolgerungen für Unternehmen

**Ausblick: Diversity als Zukunftskonzept im globalen
Geschäft**

Veröffentlicht in: Praxis der Außenwirtschaft, Schriftenreihe der
FHDW Bergisch Gladbach, Band 5, Aachen, S. 69 – 91, 2005.

‚Interkulturelles‘ im Tagesgeschäft: Schnappschüsse aus Unternehmen und Politik

‚When Cultures collide‘¹, der Titel eines Werkes von R.D. Lewis, trifft die Problematik genau im Kern. Menschen treffen im internationalen Geschäft aufeinander. Das kann schön und befruchtend sein. Oder es kann eben auch zum Crash-Fall kommen. Letzterer soll hier unter die Lupe genommen werden.

Versetzen Sie sich einmal in folgende Situation: Sie sitzen als Produktmanager eines nationalen Weiterbildungsveranstalters mit dem Personalleiter sowie dem Direktor der Fertigung eines Kundenunternehmens in einer Besprechung zusammen. Das Weiterbildungsinstitut führt ein sehr erfolgreiches Führungskräfteseminar für diesen Firmenkunden durch. Der Kunde ist ein in Deutschland ansässiger Anlagenbauer, der sich nicht erst in den vergangenen Jahren zum global Player entwickelt hat. Das Unternehmen verkauft seine Produkte weltweit, Produktionsstandorte hat es vorwiegend in West-Europa, weitere sind in Osteuropa und in Fernost im Aufbau. In den USA hat es zwei Werke zugekauft.

Sie beraten mit Ihren Gesprächspartnern über die Weiterentwicklung eines mit großem Erfolg angelaufenen Führungskräfteseminars. Dieses ist ein typisches Programm für Manager unterschiedlichster Provenienz. Es besteht aus einem zweiwöchigen Teil zur strategischen Planung, zur

¹ Lewis, R.D. (2000)

Organisation, sowie zu betriebswirtschaftlichen Grundlagen, z.B. Bilanzierung, Kostenrechnung und Controlling, Investitionsrechnung usw. Der zeitlich spätere, einwöchige Teil beschäftigt sich vorwiegend mit Führungsfragen, also den eher ‚weichen Faktoren‘.

Der Hintergrund Ihres Treffens mit dem Kunden ist, dass sich das Programm bisher nur an deutschsprachige Führungskräfte richtet. Da das Top Management die stärkere Integration der weltweiten Manager anstrebt, ist aktuell daran gedacht, auch die nicht-deutschsprachigen Manager in den Management-Entwicklungsprozess einzubinden. Das Sprachproblem ist dabei nur eine, aber schon schwere Hürde. Es überrascht kaum, wenn nur die wenigsten ausländischen Manager deutsch sprechen, an fließendes Deutsch gar nicht zu denken. Auch mit Englisch erreicht man maximal 50 % der Führungskräfte, verhandlungssicheres Englisch können viele auf dem Papier – die Praxis sieht schon bei Franzosen und Italienern anders aus.

Also ist die Idee, das Programm zunächst in den nationalen Sprachen der für das Unternehmen wichtigsten Regionen zu entwickeln. Diese sind Großbritannien, Frankreich und Italien.

Die Diskussion, die Sie nun mit dem Personalleiter führen, dreht sich darum, ob das englischsprachige Programm ausschließlich den ‚Native-Speakers‘, also britischen und amerikanischen Managern angeboten werden soll. Will man auch andere englischsprachige Manager, z. B. Slowenen, Tschechen, Chinesen usw. mit einbeziehen oder soll man für diese Gruppe ein eigenes englischsprachiges Seminar anbieten?

Soll man englischsprachige Deutsche, Franzosen und Italiener in das englische Programm dazu mischen? Dies hieße doch, den Vorteil auf der Ebene des interkulturellen Verständnisses und der für das Unternehmen so wichtigen Netzworkebildung zu nutzen. Allerdings ginge dies zu Lasten der Wissensvermittlung, die in der eigenen Sprache effektiver verlaufen würde.

Sie diskutieren auch, ob man für die angelsächsischen Manager vielleicht besser mit der Thematik ‚Kommunikation und Führung‘ beginnt und die Hard Facts später bringt. Und ob Franzosen und Italiener überhaupt auf die ‚soften Themen‘ ansprechen. Auch stellt sich die Frage, ob Italiener und Franzosen die Fallstudienmethode genauso gern mögen wie ihre deutschen Kollegen. Je mehr sie sich in die Materie hineinarbeiten, umso mehr Fragen werden aufgeworfen.

Interessant ist nun, wie sich der Fertigungsmanager verhält. Er ist – nach eingangs glaubhaft zugesicherter Bereitschaft zur Zusammenarbeit – seit einer halben Stunde nicht mehr nur gelangweilt, sondern er hört den Personalleuten gequält und nur noch mit halbem Ohr zu. Um ihn wieder ins Boot zu holen, fragt ihn sein Kollege, was er als die beste Lösung ansehe. Die Antwort des Fertigungsmanagers lautet:

„Ach wissen Sie, ist das denn alles so wichtig? Das deutsche Programm läuft doch hervorragend, nun schon zum vierten Mal. Streichen Sie das Seminar rot an, dann haben Sie ein Programm für die Engländer, streichen Sie

es blau an, dann ist es französisch und streichen Sie es grün an, dann wird's für die Italiener passen“.

Was will uns der Autor damit sagen? Der Autor ist übrigens die Unternehmenspraxis. Die Geschichte ist tatsächlich so passiert und der Wortlaut des Fertigungschefs ist – soweit in der Erinnerung möglich – originalgetreu zitiert. Bevor dazu Stellung genommen wird, soll ein zweites Beispiel zeigen, dass es sich nicht um ein einzelnes Phänomen einer einzelnen Firma handelt.

In einem Gespräch mit einem in Baden-Württemberg ansässigen, sehr erfolgreichen Automobilhersteller fällt folgende Äußerung eines Vice-President: „Glauben Sie nicht, wir seien ein internationales Unternehmen. Wir verkaufen und wir produzieren zwar in aller Welt, aber im Grunde sind wir noch nicht einmal ein deutsches Unternehmen. Wir sind geprägt vom ‚schwäbischen Ingenieursgeist‘. Konkret heißt dies, dass es sich ein hier im Stuttgarter Raum groß gewordener Ingenieur nur schwer vorstellen kann, dass sein amerikanischer Kollege in Tuscaloosa, Alabama, beim Bau eines Jeeps in der Lage ist, die Tür so zu konstruieren, dass sie wirklich gut schließt. Das können wir nur hier im Ländle“.

Als drittes Beispiel veranschaulicht auf drastische Art das BMW – Rover Milliardengrab mögliche Konsequenzen des oben skizzierten Verhaltens im interkulturellen Kontext. In welchem Fiasko die unglücklich gelaufene Hochzeit zwischen einem global führenden, deutschen Automobilhersteller und einem in

tief-roten Zahlen steckenden britischen Automobilhersteller endete, ist noch gut im Gedächtnis. Aufschlussreich sind die Geschichten, die Insider über die Zeit kurz nach der Fusion und kurz vor dem Auseinandergehen erzählen.

So wird z. B. berichtet, dass in einem Rover-Werk hoher Besuch aus München erwartet wurde. Die Management-Elite aus Produktion und Entwicklung war angesagt. Von britischer Seite her wollte man positive Signale setzen und bereitete einen richtigen bayerischen Nachmittag vor.

Wie haben sich die deutschen Top Manager verhalten? Sie sollen später, als ankündigt im Werk gekommen und achtlos an dem bayerischen Buffet und bayuwarischer Dekoration vorbeigehastet sein. Sie haben stattdessen mit ihren ‚Kollegen‘ eine Reihe von Gesprächen geführt, in denen sie unmissverständlich klar machten, wie der Laden zukünftig zu laufen habe. Und schließlich sind sie wieder abgereist, ohne ein Wort des Dankes für Aufmerksamkeit der Gastgeber in der Vorbereitung oder gar einer Entschuldigung für die eigene Eile und den Verzicht auf das liebevoll angerichtete bayerische Buffet. Dies Verhalten soll charakteristisch für den grundsätzlichen Umgang der Deutschen mit der britischen Tochter gewesen sein.

Zum Ende des Joint Ventures, also kurz vor der Trennung der beiden Unternehmen, muss sich die Situation bei Rover wirklich zynisch zugespitzt haben. Es wird berichtet, dass es auch Sabotageakte gegeben haben soll. So sollen frustrierte

Produktionsmitarbeiter sogar soweit gegangen sein, tote Katzen in die Rückenlehnen von Rover-Fahrzeugen einzubauen.

Soweit einige Beispiele aus dem real existierenden Manageralltag. Nebenbei bemerkt: Dürfen wir Managern ihre blinden Flecken vorhalten, wenn selbst der mächtigste Mann der Welt sich nachsagen lassen muss, sein kultureller Horizont sei nicht einmal amerikanisch sondern bestenfalls texanisch geprägt? Angeblich hat er vor seiner Übernahme der Präsidentschaft der Weltmacht sein Heimatland USA gerade ein einziges Mal von außen gesehen.

Von der britischen Königin, des Oberhaupts des Völkergemischs Commonwealth, wird anlässlich eines Staatsbesuchs in Italien berichtet, dass sie mit eigener Speisekarte reiste. Sie wünschte, von landestypischen Speisen verschont zu bleiben. Der Buckingham-Palast hatte die italienischen Behörden angewiesen, Speisen mit Knoblauch von sämtlichen Menüs zu streichen. ‚Lange Nudeln‘, im Deutschen wie im Englischen gemeinhin unter dem Begriff ‚Spaghetti‘ bekannt, sollten den Tafeln fern bleiben. Tomatensoße, scharfe Gewürze und Exotisches seien – ebenso wie Schalentiere – sowieso tabu. Auch mediterrane Spontaneität und Herzlichkeit waren dem Protokoll ein Graus. Die italienischen Gastgeber wurden daran erinnert, die Queen auf keinen Fall anzufassen.

Nach dem Ausflug in die Politik zurück zum interkulturellen Unternehmensalltag. Die genannten Fallbeispiele sollen als praktischer Hintergrund für eine kurze Analyse dienen.

Phänomene in der interkulturellen Kommunikation

Misserfolgsfaktor 1: Kulturelle Ignoranz

Was passiert, oder besser, was kann passieren, wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturen aufeinander treffen? Die Untersuchungen von Fons Trompenaars, einem der herausragenden Analytiker im Fach, liefern hierzu gute Erklärungen².

Trompenaars definiert Kultur als ein Wirkungsgefüge auf drei Ebenen, dargestellt in

Abbildung 1. Dieses Kulturverständnis wurde übrigens von den Vereinten Nationen übernommen.

Die nach außen hin sichtbare Ebene, die **explizite Kultur** genannt, drückt sich in den **Verhaltensweisen** der Menschen, sowie Ihren **Normen und Werten** aus. Anhand von Symbolen, Helden, Ritualen, etc. lässt sich die Verhaltensebene der Kultur anschaulich charakterisieren.

Symbole sind dabei direkt wahrnehmbare Zeichen einer Kultur, z. B. Sprache, Nahrungsmittel, Architektur, Denkmäler, Kunst, Mode, Kleidung, Haartracht, Logo, Corporate Design usw.

Helden, ob tot oder lebendig, real oder fiktiv, haben Eigenschaften, welche in einer Kultur hoch angesehen sind.

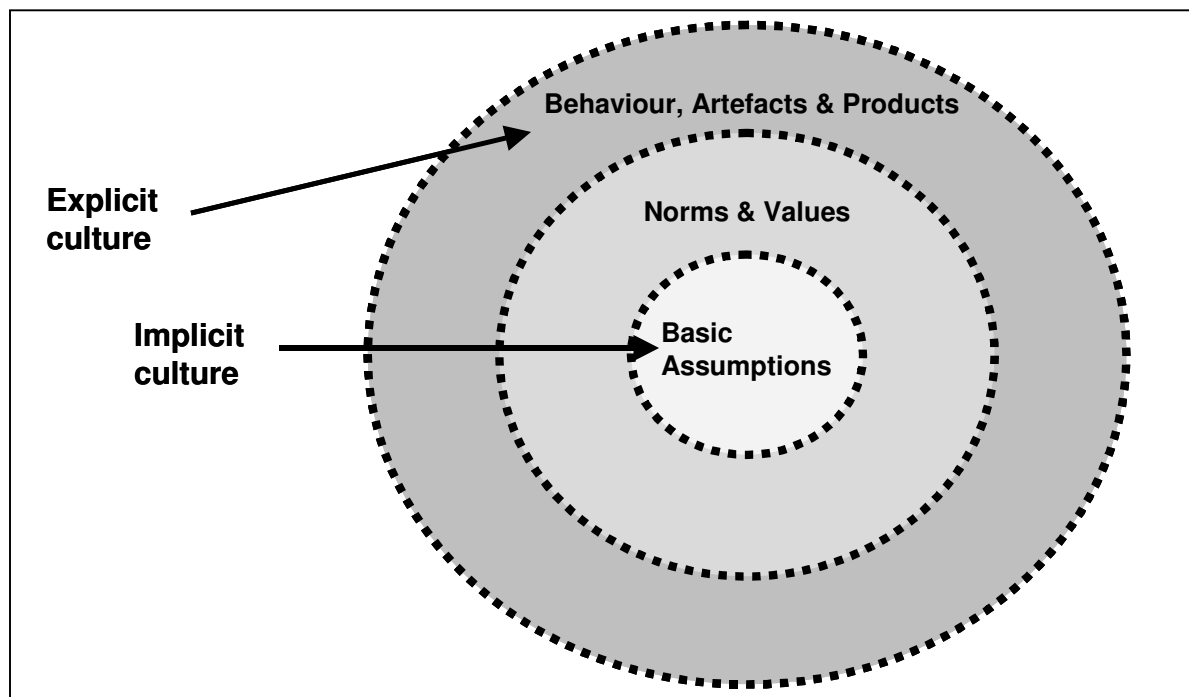
Beispiele sind Walt Disney, Michael Schumacher, der

² Siehe dazu und im Folgenden: Trompenaars, F. (1996):und Trompenaars, F. (1993);

Golfspieler Tiger Woods etc.

Rituale sind regelmäßig wiederkehrende, gemeinsam ausgeübte Tätigkeiten oder Handlungen, die um ihrer selbst willen stattzufinden scheinen, aber bei näherem Hinschauen einen tieferen Hintergrund offenbaren. Beispiele hierfür sind die Weihnachtsfeiern, die Karnevalsumzüge, das Hissen der Landesflagge an nationalen Feiertagen, Thanksgiving-Day usw.

Abbildung 1: Das Kulturverständnis von Trompenaars: A Model of Culture



Quelle:

Trompenaars, F. (1993), S. 23

Werte spiegeln die gefühlsgeprägten Auffassungen einer Kultur wider, machen positive oder negative Aussagen z. B. über gut, böse, aufregend, langweilig usw. und dienen als Ausdruck der Ziele, die in einer Kultur für wünschenswert erachtet werden. **Normen** sind Verhaltensregeln, die die Durchführung der Werte im Alltag garantieren sollen. Werte vermitteln uns, was wir tun sollen. Normen sagen uns, wie wir uns in konkreten Situationen verhalten sollen, z. B. ausgedrückt in einer Kleiderordnung oder in Rechtsvorschriften.

Die für den Außenstehenden nicht direkt wahrnehmbare, tief im Innern des Menschen verankerte Ebene, bildet die **implizite Kultur**, bestehend aus den Basisannahmen des menschlichen ‚Überlebens‘. **Grundannahmen** einer Kultur sind auf die elementaren Überlebensfragen eines Volkes zurückzuführen. Die Alpenrepubliken haben die Alpen als ihren größten Freund **und** Feind in der Nähe. Der plötzliche Wetterumschwung kann tödlich sein. In Sibirien wird der Alltag vom Kampf gegen die Kälte geprägt. In vielen Staaten Afrikas mangelt es an Wasser. Das Leben der Ureinwohner wird vom Bemühen, Wasser zu beschaffen, geprägt. Mit ihrem Regentanz versuchen sie, den lang ersehnten Regen aus dem Himmel herbeizuführen. Die Niederländer haben dagegen etwas gegen zu viel Wasser. Ihr Fundamentales Interesse ist es, dass die Polkappen nicht schmelzen, weil sie Gefahr liefen, bei Ihren Nachbarn um Unterschlupf bitten zu müssen.

So lassen sich Verhaltensweisen und Wertewelten der Kulturen auf fundamentale Einsichten und Erlebniswelten zurückführen.

Zum besseren Verständnis der ‚fremden‘ Kultur ist also kontinuierliche Reflexion der expliziten und die intensive Beschäftigung mit der impliziten Kultur notwendig. Wer diese Auseinandersetzung scheut, bekommt im interkulturellen Miteinander schnell ein Problem.

Um die Auswirkungen in der Praxis zu verdeutlichen, nehmen wir einmal die Vorliebe von Franzosen für das Essen. Ein Geschäftsessen zur Mittagszeit kann in Frankreich schon einmal zwei und mehr Stunden dauern und mit einem guten Rotwein gekrönt werden. In Deutschland bevorzugt man eher die zügige Variante, man wählt das Buffet, da ist man schneller durch. Und Alkohol zur Mittagszeit ist ohnehin verpönt – zumindest im Berufsleben.

Man stelle sich nun vor, der deutsche Chef besucht sein französisches Team. Ist man in der Beziehung über die Phase der Höflichkeit hinaus, dann werden erste Spannungen auftreten. Dem deutschen Chef, auf Zeiteffizienz getrimmt, werden die französischen Essensrituale viel zu lange dauern. Wenn er sich unterwirft, wird er regelmäßig Ungeduld, Stress, Ärger usw. empfinden, der sich irgendwann in überzogenen Forderungen entlädt. Setzt er sich allerdings gegen sein Team durch und verkürzt das Mittagessen durch den Gang zu McBurger, dann werden sich die auf Beziehungsqualität ausgerichteten französischen Teammitglieder nicht genug wertgeschätzt fühlen. Sie sind froh wenn der Boss wieder weg ist. Wenn er das nächste Mal kommt, dann kann er alleine essen

gehen.

Ein banales Beispiel aus dem interkulturellen Tagesgeschäft? Auf die Beteiligten wartet in der Praxis eine Fülle von ähnlich gestrickten oder auch tiefgreifenderen Konfliktpotentialen, die die Kraft und Energie des Managers kontinuierlich absorbieren. Die kommunikative Kompetenz wird häufig und bis an die Grenzen strapaziert. Wem es nicht gelingt, sich auf sein Gegenüber richtig einzustellen, kommt entweder unter die Räder, oder er überrollt die anderen. Beide Varianten sind ökonomisch schädlich. Die Leistungsmotivation und – fähigkeit sinkt. Die gestörte Kommunikation reduziert die Produktivität der Beteiligten. Scheitert schließlich ein ins Ausland entsandter Manager, dann beläuft sich der monetäre Schaden nach einschlägigen Schätzungen auf 250.000,-- bis eine Million €, je nach Art und Bedeutung des Jobs, der verrichtet werden sollte. Ganz abgesehen von dem motivationalen Schaden, den er während der Zeit seines unglücklichen Wirkens bei Kollegen und Mitarbeitern und sich selbst verursacht hat, den nichtmonetären Kosten wie die Frustration der Familienmitglieder des Managers, der mögliche Karriereknick usw.

Trompenaars weist - gestützt auf seine empirische Forschung - auf sieben grundlegende Konfliktfelder hin, auf die der kulturell erfahrene Manager besonders achten sollte. Eines der sieben, das Konfliktfeld ‚Universalismus‘ versus ‚Partikularismus‘, wird zur Veranschaulichung des

Grundgedankens ausführlicher vorgestellt:

Hat es der Manager mit einem Menschen aus einer **Universalistischen** Kultur zu tun, dann wird er feststellen, dass diesem allgemeingültige Regeln wichtiger sind als die persönliche Beziehung zu ihm als Kollegen. Für einen Universalisten ist eine Person dann vertrauenswürdig, wenn sie ihr Wort hält und Verträge erfüllt. Ein Universalist bleibt an der roten Ampel stehen, selbst wenn weit und breit kein Auto zu sehen ist. Es geht ums Prinzip. Dem gegenüber steht der **Partikularist**. Für den Partikularisten sind Beziehungen wichtiger als allgemein gültige Regeln. Er vertraut Menschen, die sich ändernden Rahmenbedingungen Rechnung tragen und angesichts neuer Situationen auch einmal einen Vertrag über den Haufen werfen. Ein Partikularist geht – wenn kein Auto kommt – über die Ampel, auch wenn sie rot ist. Was braucht es eine Regel, wenn die Straße frei ist?

Seine empirischen Aussagen über die Einteilung in die universalistische beziehungsweise in die partikularistische Kultur gewinnt Trompenaars durch ein interessantes Experiment: Er stellt die befragten Personen vor folgende Situation:

Sie fahren in einem Auto mit, das von Ihrem Freund gesteuert wird. Er fährt einen Fußgänger an. Sie wissen, daß er mindestens 55 km/h gefahren ist, obwohl nur 30 km/h als Höchstgeschwindigkeit erlaubt sind. Es gibt keine Zeugen.

Sein Anwalt sagt, es würde Ihren Freund vor schwerwiegenden Konsequenzen schützen, wenn Sie unter Eid aussagten, er sei nur 30 km/h gefahren.

Welches Recht hat Ihr Freund, von Ihnen zu erwarten, daß Sie ihn schützen?

- a. Mein Freund hat ein absolutes Recht, als Freund von mir zu erwarten, daß ich die niedrigere Zahl bezeuge.
- b. Er hat ein gewisses Recht von mir zu erwarten, daß ich die niedrigere Zahl bezeuge
- c. Er hat kein Recht von mir zu erwarten, daß ich die niedrigere Zahl bezeuge

Würden Sie Ihrem Freund helfen, im Lichte Ihrer Verpflichtungen, die Sie gegenüber der Gesellschaft haben?

- d. Ja
- e. Nein.

Die Partikularistische Wertewelt wird durch die Antworten a und d. indiziert, die Universalistische durch c. und e.

Nun geht es im Geschäftsleben weniger um Autounfälle und damit verbundene Folgen unter Freunden, sondern um Absprachen, Vereinbarungen, Verträge, Vertrauen. Für das Zusammentreffen von Menschen aus den beiden, im Experiment angesprochenen unterschiedlichen Kulturen, ist Misstrauen vorprogrammiert: Der Universalist denkt über den Partikularisten „Du kannst ihm nicht trauen, denn im

Zweifelsfall hilft er eh seinem Freund, anstatt sich an die vereinbarten Regeln zu halten“. Der Partikularist wird über den Universalisten sagen: „Du kannst ihm nicht trauen, er hilft noch nicht einmal seinem besten Freund, für ihn sind Prinzipien wichtiger“.

Wie sehr die unterschiedlichen Wertewelten Managern zu schaffen machen, wissen deutsche oder auch skandinavische Manager zu berichten, die – eine eher universalistische Kultur gewohnt – Geschäfte in Ländern machen, in denen ohne Bakschisch nichts geht. Oder wenn Deutsche Manager erst einmal Beziehungen knüpfen müssen, lästigen Small Talk über sich ergehen lassen und ähnliche ‚Verrenkungen‘ machen, bevor sie endlich ‚zur Sache‘ kommen können.

Kultureller Feinsinn ist Erfolgsfaktor Nr. 1 im interkulturellen Geschäft. Um diese These zu unterstreichen, seien von den insgesamt sieben relevanten Konfliktfeldern hier drei weitere kurz erwähnt.

- Der Manager muss z. B. ein Gespür dafür haben, ob die Werte der Menschen eher einer **individualistisch** geprägten oder einer **kollektivistisch** geprägten Kultur entsprechen. Diese Unterschiede machen sich in der Praxis z. B. darin bemerkbar, dass individualistisch geprägte Manager bevorzugt eigenständig entscheiden, während kollektivistisch geprägte Manager sich mit dem Boss oder ihrem Team kontinuierlich abstimmen, bevor

eine gemeinsam getragene Entscheidung gefällt wird.

- Er hat es mit eher **neutral** geprägten auf der einen und **gefühlsbetont** geprägten Kultur auf der anderen Seite zu tun. Die Auswirkungen werden z.B. dann deutlich, wenn man ein sachliches, fast in Grabesstille durchgeführtes Meeting von Scandinaviern im Gegensatz zu teilweise recht lebhaft und turbulent abgehaltenen Meetings von Südamerikanern erlebt.
- Auch der **Umgang mit der Zeit** ist nach Trompenaars charakteristisch und Quelle für Konflikte. Man denke nur an die sprichwörtliche Pünktlichkeit der Deutschen und an die ‚Mañana-Kultur‘ in hispanisch geprägten Ländern.

Misserfolgsfaktor 2: Bildung von Stereotypen

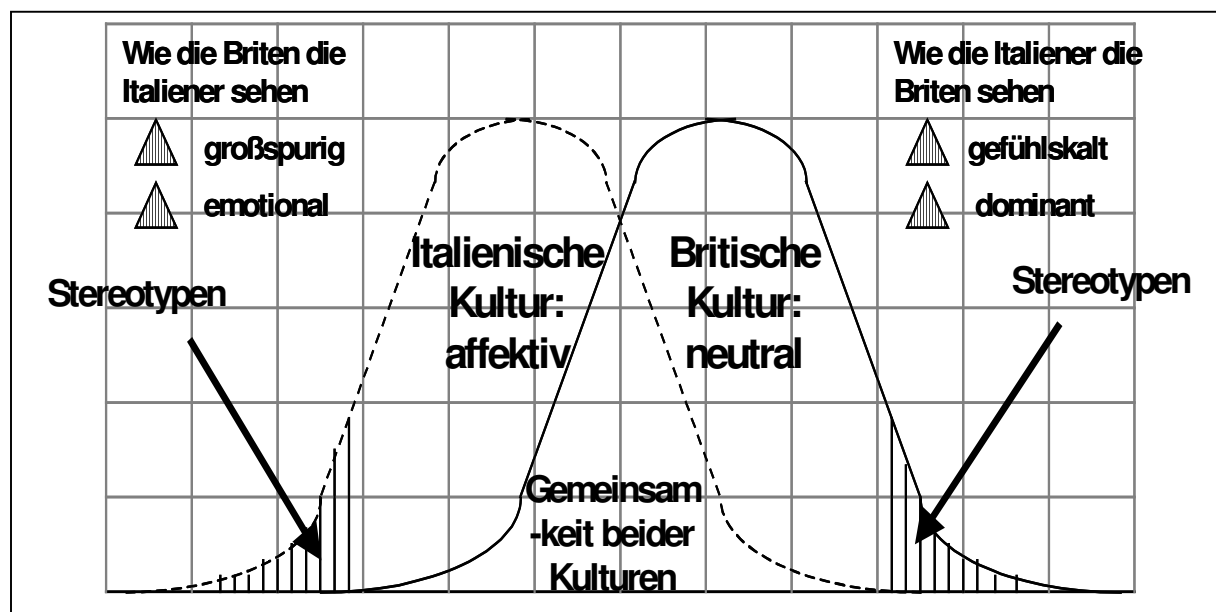
Mit kultureller Unsensibilität ist so mancher internationale Job schnell an die Wand gefahren. Doch es lauert die zweite Falle gleich um die Ecke. Diese lautet ‚Stereotypenbildung‘ und führt häufig zu dramatischen Störungen der interkulturellen Kommunikation. Mit der Folge von erheblichen Effizientverlusten in der cross-kulturellen Zusammenarbeit.

Nicht alle Menschen in einer Kultur haben identische Verhaltensmuster, Normen, Werte und Basisannahmen. Die Kulturmerkmale sind in jeder Kultur breit verteilt. So mögen

unsere ‚typisch deutschen‘ Kulturmerkmale darin bestehen, dass wir im internationalen Vergleich als zuverlässig, ordnungsliebend, exakt, korrekt, etc. erscheinen. Diese Merkmale werden in der deutschen Kultur möglicherweise mit größter Häufung um einen Durchschnitt auftauchen, aber sie variieren um diesen Durchschnitt. Es gibt auch einige Deutsche, die sind sogar extrem und andere, die sind nur wenig zuverlässig. Einige sind über die Maßen ordnungsliebend, es soll aber auch schlampige Deutsche geben. Die Variation um den (gedachten) Durchschnitt kann als Normalverteilung angesehen werden.

Treffen nun Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, beispielsweise Briten und Italiener aufeinander, dann ist mit dem in Abbildung 2 illustrierten Effekt zu rechnen.

Abbildung 2: Bildung von Stereotypen



Quelle: Selbst, in Anlehnung an Trompenaars (1993), S. 25ff.

Hier im Beispiel treffen Briten, die im Durchschnitt eher als ‚neutral‘ gelten, wenn es darum geht, Gefühle zu zeigen, auf Italiener, die eher als affektiv, also sehr gefühlsbetont in der Ausdrucksweise gelten. Mit wenigen, eher neutral eingestellten Italienern gibt es durchaus eine gemeinsame Schnittmenge zur mehrheitlich neutral geprägten britischen Kultur. In der italienischen, mehrheitlich affektiv geprägten Kultur gibt es umgekehrt auch einige vergleichsweise wenig affektiv eingestellte Menschen, mit denen die Briten durchaus eine gemeinsame Schnittmenge zur italienischen Kultur haben.

Doch anstatt das Gemeinsame zu sehen, neigen Kulturen, deren Mehrheitsmerkmale deutlich auseinander liegen, dazu, in der ‚fremden‘ Kultur, eher das Andersartige oder das ‚andere Extrem‘ zu sehen. Und die Menschen tendieren dahin, die Extreme zu übertreiben. Doch das ist noch nicht der eigentliche Effekt. Stereotypen bilden heißt, dass die bevorzugte Wahrnehmung der Andersartigkeit mit Abwertung kombiniert wird. Das mir Fremde ist nicht nur auffällig, sondern auch schlecht. Das, was ich nicht kenne, kann nicht so gut sein wie das mir Vertraute. In der Wahrnehmung des Italieners wird aus dem neutralen Briten der gefühlskalte, arrogante Aristokrat, der mit zurückhaltender Überheblichkeit jedes Meeting dominiert. In der Wahrnehmung des Briten wird aus dem affektiven, gefühlsbetonten Italiener der wenig berechenbare, großspurige Heißsporn, dessen großen Worten selten Taten folgen.

Deutsche laufen Gefahr, im bevorzugten Wahrnehmungskanal anderer als Ordnungsfanatiker, sture Prinzipienreiter, herzlose Technokraten usw. zu erscheinen. Franzosen sind in der Wahrnehmung von Nicht-Franzosen dominant, das Mittagessen ist ihnen wichtiger als der Projektfortschritt. Scandinvier treffen keine Entscheidungen. US-Amerikaner ergehen sich in Heldenverehrung und der Suche nach dem schnellen Geld. Polen sind gute Arbeiter, aber taugen nicht als Führungskräfte. Japaner sind undurchsichtig und Chinesen haben schlechte Manieren. Undsoweiter undsofort ...

Im Mikrokosmos interkultureller Zusammenarbeit schwingt latent die Gefahr für massive Friktionen im Miteinander. Oft sind dies unbewusste Prozesse. Wir merken nicht, dass wir in die Falle unserer Stereotypen laufen und die Beziehung zu unseren Geschäftspartnern mit einer Hypothek belasten. Wir verbauen uns die Chance, das Gemeinsame zu sehen und in der Beziehung davon zu profitieren. Statt dessen suchen wir nach den Unzulänglichkeiten der Anderen.

Wir verschenken die Möglichkeiten, die in der produktiven Nutzung der tatsächlichen Unterschiede in den Kulturen liegen. Gegensätze können sehr befruchtend sein, aber wir laufen im interkulturellen Alltag Gefahr, diese Chance zu verkennen. Es spricht vieles dafür, dass ein kulturell gemischtes Projektteam, bestehend z. B. aus je einem Deutschen, einem Franzosen, einem Brasilianer, einer Kanadierin und einem

Inder wesentlich kreativer in der Lösungsfindung ist, als ein rein deutsches oder ein rein französisches Team; vorausgesetzt, dass die Teammitglieder professionell auf das interkulturelle Miteinander vorbereitet sind.

Schlussfolgerungen für Unternehmen

Das BMW-Rover-Beispiel provoziert die Frage: Was hat zum Scheitern des BMW- Abenteuers wirklich geführt? Haben sich die Controller in der Phase der Due Dilligence verrechnet? Waren die BMW-Produktionsstandards für Rover nicht gut genug? Sind den Top-Designern plötzlich die Ideen ausgegangen? Hatten die Marketing-Strategen keine Konzepte mehr? Das ist wenig wahrscheinlich.

Es spricht vieles für die These, dass das Projekt auf der Kulturebene versiebt wurde. Fundamental unterschiedliche Wertewelten sind aufeinander geprallt und die führenden Leute waren darauf zu wenig vorbereitet. Fehlende Sensibilität für die Kollegen aus einer anderen Kultur, eine die Zusammenarbeit lähmende Serie von Stereotypenbildung und ähnliche Effekte bildeten einen zu schwer verdaulichen Cocktail für die Zusammenarbeit. Angesichts der Lage von Rover und den Risiken, die BMW einging, war eine hervorragende, exzellente Zusammenarbeit über Kulturgrenzen hinweg überlebensnotwendig. Das Gegenteil ist anscheinend eingetreten.

Global operierende Unternehmen müssen kritisch prüfen, inwiefern sie von wirklich interkulturellen Managern oder eben nur von scheinbar internationalen Managern geführt werden. Es spricht vieles für die These, dass Mentalität und praktisches Handeln der Mehrzahl der auf dem internationalen Parkett Agierenden doch eher noch national, wenn nicht sogar regional oder landsmannschaftlich geprägt ist. Keine gute Voraussetzung für Erfolg im harten, globalen Wettbewerb.

Positiv ausgedrückt: Diejenigen Unternehmen, die die Herausforderung frühzeitig erkennen, haben enorme Vorteile. Ein solches Unternehmen, das sich auf den Weg gemacht hat, diese Herausforderung proaktiv anzugehen, ist die in letzter Zeit viel gescholtene Deutsche Bank. Die global operierende Bank befindet sich in dramatischen Veränderungsprozessen, die mit der Globalisierung Hand in Hand gehen. Vor zehn Jahren war die Bank auch schon weltweit aktiv. Sie war mit einzelnen Ländergesellschaften in allen wichtigen Regionen auf dem Globus vertreten. Aber es gab keine wirkliche Zusammenarbeit über die Ländergrenzen hinweg. Interkulturelle Kompetenz war insoweit gefragt, als deutsche Manager als ‚Expatriates‘ lokale Mitarbeiter in den Ländergesellschaften führten.

Heute, 10 Jahre später, gibt es bei der Bank nach Angaben des Chief Learning Officers, ca. 2000 Manager, die gemischte, über alle Zeitzonen verteilte Teams, führen. Das Top Management sitzt nicht mehr nur in Frankfurt, sondern auch in London und

in New York. Die Managementebenen sind nicht mehr nur deutsch, sondern bunt durchmischt. Die Manager haben, ebenso wie ihre Mitarbeiter täglich intensiven Kontakt mit Menschen verschiedenster Wertewelten. Sie haben es zudem mit den Unschärfen einer Matrixorganisation zu tun und stehen täglich vor dem Spagat: Wie weit sollen sie globale Standards durchsetzen (man spricht bei der Bank von der sprichwörtlichen ‚Standardisierungssoße‘) und inwieweit soll bereichs- und kulturspezifischen Anforderungen Raum gegeben werden?

Es liegt auf der Hand, dass Manager, die schon beim kleinen Einmal-Eins der interkulturellen Kommunikation (also der Wahrnehmung des Andersartigen, des Einfühlens in fremde Denk- und Gefühlswelten, dem Verzicht auf die Abwertung des Andersartigen usw.) für die hier skizzierten Aufgaben hoffnungslos überfordert sind. Unternehmen, die heute oder in überschaubarer Zukunft weiter internationalisieren, müssen sich dem Thema stellen, wenn sie die kulturbedingten kleinen und großen Desaster vermeiden wollen. Positiv ausgedrückt: Sie müssen ihre Mannschaft bestmöglich auf die Tücken und Fallstricke der Zusammenarbeit im interkulturellen Kontext vorbereiten.

Einige Unternehmen tappen immer wieder in die gleichen Fallen. Andere Unternehmen haben dagegen ganz gute Ansätze entwickelt, ihre Manager vorzubereiten. Gleichwohl bleiben die guten die Ansätze in der ersten Runde oft schon stecken. Die BASF bietet beispielsweise bei Entsendungen nach China ein

intensives Vorbereitungsprogramm und ergänzend 100 Tage Rundumbetreuung an. Die Praxis zeigt jedoch Lücken. Die Manager nehmen das Programm kaum in Anspruch, weil sie keine Schwächen zeigen wollen. Anstatt das Vorbereitungsprogramm zu absolvieren, wird viel häufiger das Rettungsprogramm gebraucht, das dann hilft, wenn der Manager in der fremd gebliebenen Kultur allein nicht mehr zurecht kommt und kurz vor dem Scheitern steht.

Ausblick: Diversity als Zukunftskonzept im globalen Geschäft

Einige Unternehmen nehmen die Herausforderung richtig professionell an. Shell beispielsweise hat die Zeichen der Zeit frühzeitig erkannt und ist dabei, die in Abbildung 3 gezeigte ‚Group Diversity Vision‘ in die Realität umzusetzen.

Abbildung 3: Die ‚Group Diversity Vision‘ von Shell

Within 5 years, the Group will be widely perceived by both internal and external stakeholders as a company that values diversity, and as a company of choice for men and women of all ethno-cultural backgrounds.

The Group will benefit from diversity through better relationships with customers, suppliers, partners, employees, government and other stakeholders, with positive impact on the bottom line.

Quelle: Leslie L. Brook, Shell Manager of Global Diversity, 2002 und Diversity Value Creation Team, September 1997/2000

Bemerkenswert ist dabei auch, dass Shell von einem deutlich breiteren Konzept als dem der interkulturellen Zusammenarbeit ausgeht. Shell spricht – wie im angelsächsischen Raum zunehmend üblich – von ‚Diversity‘. Die Reichweite des Diversity-Konzepts umfasst neben unterschiedlichen nationalen bzw. regionalen Kulturen (also z. B. deutsche oder französische Kultur), Unterschiede auch auf weiteren Ebenen, die im Unternehmen eine signifikante Rolle spielen können. Zu nennen sind beispielsweise folgende Punkte:

- **(Aus-)Bildung, z. B. : Akademiker, Nichtakademiker**
- **Berufskulturen, z. B.: Ingenieure, Geisteswissenschaftler, Handwerker etc.**
- **Funktionale Kulturen: Beispiel Vertriebskultur, Produktionskultur, Controlling-Kultur etc.**
- **Unternehmenskulturen, z. B.: Daimler-geprägt oder Chrysler-geprägt,**
- **oder auch Hautfarbe und Geschlecht.**

Das heißt, Unternehmen müssen bei anhaltender Globalisierung sich nicht nur weiter und intensiver mit dem Thema beschäftigen. Die Thematik bringt mit dem viel breiteren Vorzeichen der Diversity neue Aufmerksamkeits- und Handlungsfelder für Unternehmen und ihre Führungskräfte.

Literaturempfehlungen

Ashridge (O.J.): Cultural Differences, Learning Guide des
Learning Resource Centre, Ashridge, Berkhamsted, UK

Blom, H.; Meier, H. (2002): Interkulturelles Management, NWB,
Herne/Berlin

Gesteland, R. (1999): Cross-Cultural Business Behaviour:
Marketing and Managing Across Cultures, Kopenhagen

Hasenstab, M. (1998): Interkulturelles Management, Berlin

Hofstede, G. (2001) : Lokales Denken, globales Handeln, dtv,
München

Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations - Software of
the Mind, Maidenhead

Lewis, R.D. (2000): When Cultures Collide, London, Naperville

Michael Stuber (2004): Diversity Das Potenzial von Vielfalt
nutzen - Den Erfolg durch Offenheit steigern

Trompenaars, F. (1996): Resolving International Conflict:
Culture and Business Strategy, in: London Business School
(Hrsg.), Business Strategy Review, Volume 7
Number 3, S. 51 - 68

Trompenaars, F. (1993): Riding the Waves of Culture -
Understanding Cultural Diversity in Business, London