

## Das internationale Führungsparkett – Herausforderungen, Haltegriffe und hilfreiche Schrittfolgen

Christiane Müller · Liselotte Zvacek

**Zusammenfassung:** Führungskräfte sind immer mehr gefordert, sich im internationalen Kontext zurechtzufinden. Dieser Beitrag erläutert die Herausforderungen, die internationale Zusammenarbeit für Führungskräfte darstellt. Er soll Mut machen und bietet Haltegriffe für die Beobachtung und Bewältigung von Situationen in diesem speziellen Arbeitsumfeld, mit dem Ziel, Betroffenen ein größeres Handlungsspektrum zur Verfügung zu stellen. Im ersten Teil werden die Haupt-Aktionsfelder der internationalen Zusammenarbeit beschrieben und die speziellen Anforderungen an Führungskräfte erläutert. Der zweite Teil des Artikels widmet sich den Kompetenzfeldern, die Führungskräfte im internationalen und interkulturellen Kontext entwickeln müssen. Der Abschluss handelt von den generellen Zumutungen der internationalen Zusammenarbeit. Die Bedeutung von Selbstbeobachtung und Selbstreflexion sowie der Austausch mit Personen mit gleichartigen Erfahrungen und Hintergrund wird dabei hervorgehoben.

**Schlüsselwörter:** Führungskräfte · interkulturelle Kompetenz · internationales Management · Verhalten in Organisationen · Selbstreflexion

**Abstract:** Managers and executives are increasingly facing the challenge of being successful in an complex international context. This article explains the specific demands international co-operation poses on leading executives. It offers encouragement as well as methods which could be used as ‘helping grips’ when observing and coming to terms with situations in this special working environment, with the objective of offering the involved players a larger spectrum of possible action. The first part describes concrete action fields of international co-operation that managers should pay attention to in their daily international work. The second part of the article dedicates itself to the fields of

---

Dr. Christiane Müller (✉)  
E-Mail: [christiane.mueller@osb-i.com](mailto:christiane.mueller@osb-i.com)  
[www.osb-i.com](http://www.osb-i.com)

Dr. Liselotte Zvacek (✉)  
E-Mail: [liselotte.zvacek@nextra.at](mailto:liselotte.zvacek@nextra.at)  
[www.organisationen-beraten.net](http://www.organisationen-beraten.net)

intercultural competencies that are helpful for leading executives. The concluding part deals with some highly demanding general challenges of international co-operation, which managers sometimes describe as surprising and overwhelming, and which are therefore good and quite helpful to know in advance.

**Keywords:** Executives · intercultural competency · international management · organizational behaviour · self-reflection

## 1. Einleitung und Problemstellung

Wie gelingt es, internationale Arbeitssituationen erfolgreich zu gestalten? Wenn es darum geht, von Deutschland aus einen Geschäftsprozess zu steuern, bei dem die Fertigung in Portugal und der Vertrieb in 15 zentral- und osteuropäischen Staaten liegt. Oder wenn Standardprozesse von der italienischen Mutterorganisation in die zentral- und osteuropäischen Tochterorganisationen übertragen werden sollen. Oder ein deutsch-amerikanisches SAP-Einführungsteam „über den Atlantik hinweg“ arbeitsfähig werden und bleiben soll. Was ist das Spezifische an diesen Prozessen – im Unterschied zu Situationen innerhalb eines Landes, innerhalb einer Kultur?

Die Auseinandersetzung mit den Anforderungen in internationalen Arbeitssituationen erfolgt entlang zweier Betrachtungsweisen. Die eine – nennen wir sie universalistisch<sup>1</sup> – geht davon aus, dass die Phänomene ähnlich wie in nationalen Arbeitssettings gelagert sind. Das bedeutet, soziale Kompetenz und ein differenzierter Umgang mit Unterschieden (wie ihn z.B. die Gruppendynamik oder auch ein systemischer Blick ermöglichen) reicht aus, um die Herausforderungen zu meistern. Natürlich ist ein gewisses Wissen um nationale kulturelle Unterschiede nötig.

Die andere Betrachtungsweise, nehmen wir hier den Begriff kulturellrelativistisch<sup>2</sup> betont die Relevanz kultureller Unterschiede und setzt eine eigene ergänzende (interkulturelle) Kompetenz für die erfolgreiche Bewältigung solcher Situationen voraus.

Aus unserer Erfahrung haben beide Betrachtungsweisen ihre Berechtigung.

Viele der Herausforderungen treten auch in nationalen Arbeitskontexten auf, allerdings werden bei internationalen Projekten beispielsweise organisationale Widersprüche durch nationale Grenzen, geographische Entfernung und Sprachgrenzen verschärft. Zudem sind internationale Arbeitssituationen undurchschaubarer, die Durchgriffsmöglichkeiten sind reduziert und die Personen persönlich viel stärker gefordert (Sprache, Kultur, virtuelle Kommunikation, Zeitverschiebung etc.). Konkret geht es darum, den Unterschied zwischen Anforderungen aus der Organisationslogik und Anforderungen aus dem interkulturellen Feld wahrzunehmen; dies wird in Kapitel 2 beschrieben.

Die kulturellrelativistische Betrachtungsweise hat ihre Berechtigung vor dem Hintergrund unterschiedlicher Verhaltensformen. So kann beispielsweise die Kommunikationsform einer Führungskraft durch das kulturelle Umfeld positiv oder negativ verstärkt werden: Jemand, der eher direkt kommuniziert, wird in einem Umfeld, wo dies zur kulturellen Norm gehört, anschlussfähiger sein, als eine Person, die von vorn herein Schwierigkeiten hat, sich direkt auszudrücken. Es braucht Auseinandersetzung und konstruktive Umgangsformen mit Unterschiedlichkeit sowie ein erhöhtes Maß an

Selbstreflexion der handelnden Person. Im Kapitel „Entwicklung der interkulturellen Kompetenz“ gehen wir kurz auf den Kulturbegriff ein und arbeiten jene Fähigkeiten heraus, die für den Erfolg in internationalen Arbeitssituationen wesentlich sind.

Der Fokus dieses Artikels liegt in der Beschreibung der persönlichen Herausforderung, da wir auch erleben, dass die Entscheidungen für organisationale Maßnahmen bei den zuständigen Führungskräften genau an dieser persönlichen Auseinandersetzung gelingen oder scheitern.

Sie lässt sich mit dem Gestalten eines Veränderungsprozesses in einer Organisation vergleichen, von dem man selbst massiv betroffen ist. Für das Managen komplexer Veränderungsprozesse in Organisationen gibt es mittlerweile ausreichend Modelle und Bilder und die Zumutungen und deren Bewältigung sind gut bekannt. Für die Gestaltung von Internationalisierungsprozessen gibt es noch wenig Wissen in Organisationen, die Komplexität scheint abzuschrecken. Es fehlt an systematisch aufgearbeiteten Erfahrungen. Das Ziel dieses Artikels ist es, hierzu einiges anzubieten.

Wir nehmen häufig die Perspektive von Führungskräften ein, da unsere Erfahrungen aus der Arbeit mit dieser Zielgruppe stammen, viele Aspekte sind jedoch bei MitarbeiterInnen ähnlich gelagert.

## 2. Orientierung finden in den Hauptaktionsfeldern

Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden, sind vom Prinzip her nicht anders als in einem nationalen Umfeld. Oftmals verschärfen sich die hier beschriebenen Phänomene bzw. brauchen eine eigenständige Prozessgestaltung. International tätige ManagerInnen sollten diese Aktionsfelder zumindest kennen und geeignete Umgangs- und Bearbeitungsformen zur Verfügung haben.

Diese Aktionsfelder (siehe auch Sumetzberger, 2003; Müller, 2004) reduzieren – wenn man sie beachtet – Konfliktfelder und Reibungsverluste. Wir verstehen sie als eine Art „Haltegriff-Set“ zur Reduktion der Komplexität in internationalen Kooperationen.

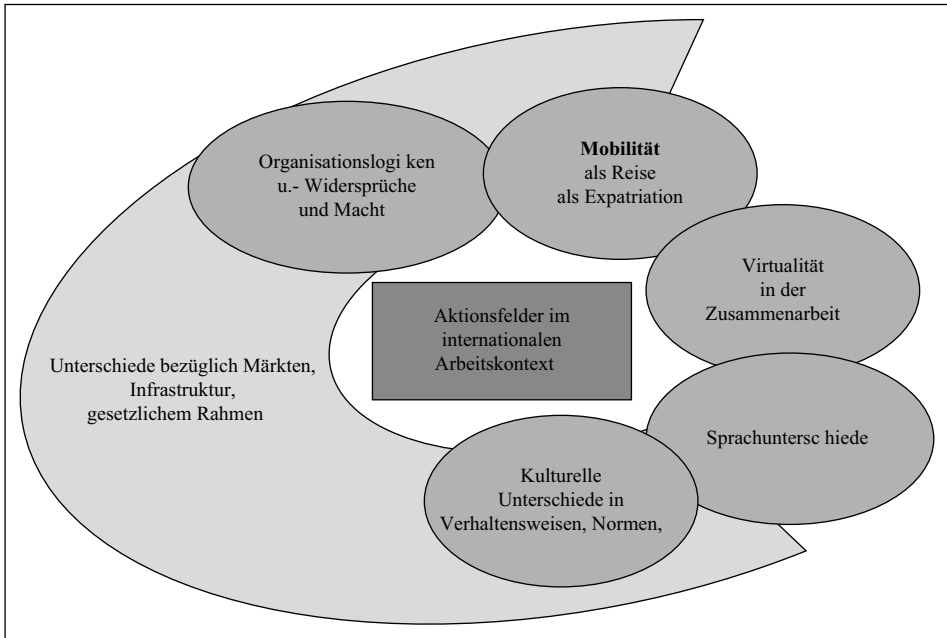
### a) Organisationslogiken

Organisationslogiken (die innere Logik des Geschäfts), Organisationskulturen (die „innere Verfasstheit“ der Organisation/des Unternehmens) oder der entwicklungsgeschichtliche Stand der einzelnen Organisationseinheiten sind oft sehr unterschiedlich.

Organisations(ziel)konflikte und Machtthemen sind immer „heiß“ in Organisationen. In internationalen Konzernen bekommen sie oft noch eine zusätzliche Schärfe und Prägung.

Auch strukturimmanente Spannungsfelder, die zwischen den einzelnen Teilen einer Organisation auftreten, werden über Länder- und Kulturgrenzen hinweg oft verschärft.

Der explizite Hinweis auf diese unterschiedlichen Logiken erscheint uns wichtig, da viele Konflikte, die als internationale/interkulturelle Konflikte beschrieben werden, mehr mit diesem Hintergrund zu tun haben und weniger mit unterschiedlichen Landeskulturen.

**Abbildung 1:** Aktionsfelder im internationalen Arbeitskontext

Wenn beispielsweise etablierte und ausgereifte Unternehmen im Ausland Tochtergesellschaften gründen, in denen vorerst pionierartiges Vorgehen (also eine ganz andere Logik) nötig ist, kann es sein, dass die ausdifferenzierte Zentrale, die in langer Entwicklungsgeschichte bereits viele Standardprozesse entwickelt hat, die Vorgänge in der ausländischen Tochterorganisation beim Aufbau des Kundenstockes fälschlicherweise als: „Ein chaotischer Haufen – das ist typisch für ... – halten sich nicht an unser Kundendateisystem“ bezeichnet.

Ähnlich stellt sich die Frage, wenn durch eine Akquisition Unternehmen aufeinander treffen, die bis dato ganz unterschiedlich geführt wurden. Handelt es sich um einen straff durchstrukturierten Konzern mit einer mächtigen, durchgriffsstarken Zentrale oder um eine Holding mit vergleichsweise autonomen dezentralen Einheiten? Handelt es sich um ein etabliertes Unternehmen, das gut mit entsprechenden Managementinstrumenten (von Controlling- bis Personalführungsinstrumenten) ausgestattet ist oder betrachtet man eine junge Firma in der Wachstumsphase? Existiert ein genaues Regelwerk bis hin zu bürokratischen Verwaltungsabläufen oder herrscht kreatives Chaos? Auch hier wird oft der unterschiedlichen Landeskultur zugeschrieben, was aus Organisationstradition herrührt (vgl. Sumetzberger, 2003; Müller, 2004).

### *Zentral versus dezentral*

Die Zentrale versucht (und muss ihrem Auftrag gemäß) einheitliche Standards durchzusetzen, während die operativen Tochterorganisationen möglichst viel Autonomie und In-

dividualität aufrecht erhalten wollen, um sich lokal anzupassen. In diesem Spannungsfeld spiegelt sich die Auseinandersetzung von Planungssicherheit gegen Flexibilität oder systematisches gegen anlassbezogenes Vorgehen wider. Aus dem Blickwinkel von Landeskulturen sagt die regionale Einheit über die Zentrale: „Typisch imperialistisch agierende ..., von ihnen lassen wir uns nichts sagen“ und die Zentrale über die regionale Einheit: „Typisch für ..., wollen immer etwas Besonderes sein“.

### *Über- und Unterordnung*

Im Zuge von Auslandsakquisitionen und Eingliederung neuer Tochterunternehmen ist die Frage nach der Eigenständigkeit und Unterordnung brisant. Die übernehmenden Unternehmen werden hier oft mit einem mehr oder weniger berechtigten „Kolonialismusverdacht“ belegt. Auch das Aufgeben der eigenen „Organisations-Haut“ in das neue System muss erst bewältigt werden. Nach einer Übernahme durch einen österreichischen Konzern meinte eine Führungskraft: „Wir waren ein eigenständiger Betrieb und sind schon einmal übernommen worden – von den Holländern. Wir konnten mit ihnen aus Mentalitätsgründen überhaupt nicht. Als uns dann die Österreicher gekauft haben, war das besser, ich glaub wir können mit deren Kultur besser.“ Dass neben der Frage der Unterordnung der Verlust der eigenen Organisationsgrenze bei der ersten (holländischen) Übernahme zu bewältigen war, bleibt hinter den Kultur- und Mentalitätszuschreibungen versteckt.

### *Dynamiken zwischen Standorten*

In multinationalen Organisationen, in denen Tochterunternehmen oder Organisationseinheiten wirtschaftlich weitgehend autonom agieren, entstehen zwischen den Standorten natürlich auch marktähnliche (Konkurrenz-)Verhältnisse: Es wird etwa um Produktionsaufträge und Competence Center Funktionen konkurriert oder die gegenseitige Leistungsverrechnung ausgehandelt. (vgl. Sumetzberger, 2003; Müller, 2004).

- Ein professioneller Umgang mit dem Aktionsfeld „Organisationslogik“ bedeutet, dass Zuschreibungen an Kultur mit einem zweiten Blick geprüft werden: Um welchen Organisationskonflikt dahinter handelt es sich bzw. welches Organisationsthema ist hier verpackt? In einer gruppenspezifischen Tradition ist die Frage, welcher Unterschied hier tatsächlich verhandelt wird, bekannt.
- Ein (Er-)Kennen dieses Phänomens und sich den Verführungen der Kulturzuschreibungen zu widersetzen hat eine hohe Wirkkraft. In der Selbstführung bedeutet es, innere Widersprüche zu balancieren und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel. Wenn es Führungskräften gelingt, Möglichkeiten zur Auseinandersetzung zu bieten, dann lassen sich viele verfestigte Konflikte verflüssigen und münden in bessere Kooperationsergebnisse.

### b) Märkte, Infrastruktur, gesetzliche Rahmenbedingungen

Wenn es darum geht, den Markt in Polen aufzubauen, oder ein slowenisches Vertriebsteam der eigenen Abteilung zugeteilt wird, dann geht es darum, die unterschiedlichen Marktvolumina, die unterschiedlichen Sättigungsgrade auf den Märkten, die Kaufkraft

der Bevölkerung, mögliche Unterschiede bei den Zielgruppen und Vertriebswegen zu erheben und Entscheidungen zu treffen. Der Zusatzaufwand entsteht durch Entfernung, Fremdheit der Kriterien, Unbekanntheit der Ansprechpartner etc.

Rechtliche Rahmenbedingungen wie z. B. Handelsrecht, das Arbeits- und Sozialrecht, technische Normen für Produkte in den jeweiligen Ländern steigern die Komplexität. Schließlich sind allgemeine Fragen, wie die allgemeine Rechtssicherheit oder die Verfahrenslänge vor Gericht von Bedeutung.

- Die Kompetenz, die hier neben dem inhaltlichen Wissen über den konkreten Markt aufgebaut wird, bezieht sich auf:
  - Wie gelingt es möglichst rasch valide Information zu erhalten?
  - Wie baue ich Vertrauensnetzwerke auf?
  - Wer kann mir Vertrauenspersonen nennen?
  - Wie entwickle ich ein Sensorium für die Situation im Fremden?
  - Wie steuere ich in intransparenten Rahmenbedingungen?

Gelingt es, dieses Metawissen in der eigenen Organisation abzufragen und weiterzugeben, dann kann Zeit und Aufwand gespart werden.

### c) Virtualität in der Zusammenarbeit

Internationales Arbeiten bedeutet, Arbeitssituationen häufig virtuell zu gestalten. Dafür ist spezielle Kompetenz nötig. Große Informationsmengen können mittels Internet und Videokonferenzen rasch, breit und über große Entfernungen hinweg, zur Verfügung gestellt werden. Gleichzeitig kommt es zu Missverständnissen, Kränkungen und Konflikten, da die verwendeten Medien auf unterschiedlichen Ebenen wirken.<sup>3</sup>

In teuren Face-to-Face-Meetings können Worte, Form, Stimme und Tonfall, Körpersprache, das unmittelbare Feedback, die Möglichkeit, andere zu berühren und die Gestaltung des Umfeldes als Informationsquellen genutzt werden. Alle anderen elektronischen Kommunikationsformen sind reduziert. So kommunizieren wir mittels E-mail eingeschränkt mit Worten, bei Fax und Brief tritt die Form zu den Worten. Beim Telefonieren kommen Stimme und unmittelbare Feedback-Möglichkeiten hinzu. Im Rahmen einer Videokonferenz kann man zusätzlich die Körpersprache des Gegenübers und die Gestaltung des Umfeldes einschätzen (siehe Sumetzberger, 2003; Müller, 2004). Kooperiert man über Zeitzonen hinweg, kommt bei allen Kommunikationsformen noch die unterschiedliche Tageszeit vor Ort hinzu, die Einfluss hat.

- Bedient man sich virtueller Arbeitsformen, müssen geeignete Infrastruktur und Rahmenbedingungen bereitgestellt werden.
- Es ist wichtig, Erfahrungen mit virtueller Kommunikation regelmäßig auszuwerten, was auch das Können und Wissen innerhalb der Organisation steigert.
- Ein Einsatzplan für Kommunikationsmedien hilft dabei:
  - Wann muss ein Face-to-face-Meeting sein?
  - Wann kommunizieren wir im Webspaces?
  - Wann und wozu schreiben wir E-mails?.

#### d) Mobilität

Bei Mobilität können intensive Reisetätigkeit und längere Auslandsentsendungen unterschieden werden. Der Arbeitsalltag kann durch Jetlag und Müdigkeit und den Zeitbedarf für „inneres Ankommen“ behindert werden.

- Teams können Beginn- und Endzeiten von Meetings bewusster gestalten bzw. auf den Energielevel des Reisenden Rücksicht nehmen. In der Selbstführung geht es um Achtsamkeit und Stressmanagement für die eigene Reisetätigkeit.

Wesentlich relevanter ist Mobilität in der Auslandsentsendung – Auslandsaufenthalte stellen intensive lebensbiographische Einschnitte dar (siehe Kapitel 3 unter „interkultureller Involvierungsgrad/Auslandsentsendung“).

#### e) Sprachunterschiede

##### *Sprachwahl*

Die Wahl einer Sprache wird als Beziehungsbotschaft verstanden. MitarbeiterInnen beobachten genau, welche Sprache verwendet wird. So wird aus der Sprachwahl (Konzernsprache, Teamsprache) geschlossen, wer in einer Organisation dominiert. Dies hat auch Auswirkungen auf die Kompetenzzuschreibungen, die muttersprachige und nicht-muttersprachige MitarbeiterInnen bekommen. Teammitglieder, die nicht die Landessprache sprechen und aufgrund derer das ganze Team in einer Fremdsprache kommunizieren muss, geraten wegen dieser „Bevorzugung“ unter Druck. Oder jene Führungskraft, die sich beim Besuch des Tochterunternehmens bemüht, dessen Sprache zu sprechen kann mit stärkerer Folgebereitschaft rechnen.

##### *Fremdsprache und Verständigungsschwierigkeiten*

In einer anderen als der Muttersprache zu sprechen, erhöht die Möglichkeit von Missverständnissen. Sprachnuancen verschwinden, ein und dasselbe Wort wird unter Umständen mit verschiedenen Bedeutungen belegt. Themen werden vermieden, da die Gesprächsteilnehmer nicht rechtzeitig verstehen, was eigentlich relevant wäre oder sich nicht so ausdrücken können, wie sie es gerne möchten. Nichtverstehen führt schließlich zum Gefühl, ausgeschlossen zu sein.

- Als Führungskraft geht es hier darum, zentrale Begriffe hinsichtlich ihrer Bedeutungen und konkreten Erwartungen zu überprüfen. Weiters ist es hilfreich, bei Konflikten einen Blick auf mögliche Kränkungen zu legen, die Nicht-Muttersprachler oft allein aus der Reduktion der Sprache produzieren „Can you...“. statt „Would you like..“

##### *Muttersprachige und Nicht-Muttersprachige MitarbeiterInnen*

Muttersprachige MitarbeiterInnen setzen die Norm für das Sprachniveau und merken dies verständlicherweise nicht. Das überfordert andere MitarbeiterInnen vielfach. Sie geben ihre Schwierigkeiten bei der Verständigung selten zu. So wurde beispielsweise in einem Führungskräfte-Training bei einer praktischen Übung die sprachliche Überforderung eines/r Managers/in erst durch die „verbundenen Augen“ deutlich.

Muttersprachige MitarbeiterInnen können die Probleme der anderen oft nur schwer nachvollziehen. Sie fühlen sich durch die Redundanzschleifen, die sich aus Übersetzungen und Verständigungsschwierigkeiten ergeben, unterfordert und erleben Sitzungen als zäh und langsam.

All diese Phänomene treten selbst dann auf, wenn sich die Betroffenen ihrer bewusst sind. Unangenehmerweise werden sie insbesondere dann relevant, wenn hochemotional besetzte Themen oder kritische Situationen auftauchen.

- Als Führungskraft gilt es sich die Frage zu stellen, was die eigene (Nicht) Muttersprachigkeit für die eigenen MitarbeiterInnen bedeutet und wenn möglich zu entlasten (z. B. durch selbst Vorbild sein; die Geschwindigkeit reduzieren etc.).

#### f) Kulturelle Unterschiede

In diesem sechsten Hauptaktionsfeld geht es um all jene Unterschiede, die durch Werthaltungen, Normen und Verhaltensweisen entstehen.

Internationales Operieren kann nicht mit „interkulturell“ gleichgesetzt werden, denn kulturelle Unterschiede sind nur ein Faktor neben den anderen fünf, die wir hier beschrieben haben.

### 3. Entwicklung der interkulturellen Kompetenz

Eine konstruktive Auseinandersetzung mit fremden Kulturen bzw. mit Fremdheit wird oft unter dem Stichwort „interkulturelle Kompetenz“ zusammengefasst und ist in der Managementliteratur umfassend beschrieben. Meist wird ein Zusammenspiel von Fachkompetenz, kulturellem Wissen und sozialen Fähigkeiten gefordert. Die soziale Seite rückt in den letzten Jahren in den Vordergrund (z. B. Dinges & Baldwin, 1991; Bennett, 2001; Hauser, 2003 etc.)

Als einen ersten Schritt dazu wollen wir den Begriff „Kultur“, der in inter„kulturell“ verpackt ist, kurz beschreiben.

#### *Kultur – Wie ist Kultur zu denken?*<sup>4</sup>

Der Begriff „Kultur“ hat zwei Bedeutungsdimensionen: „Kultur“, ausgedrückt in künstlerischem Handeln und „Kultur“ als Beschreibung unterschiedlicher Verhaltensweisen, Werte, Spielregeln, Artefakte in sozialen Systemen (Organisationskultur, Teamkultur oder Nationalkultur).

Wir verstehen Kultur in dieser zweiten Bedeutungsdimension und erleben in unserer Arbeit eine Zurückhaltung und Skepsis sich mit dem Thema Kultur auseinanderzusetzen. Diese Skepsis gegenüber dem Phänomen „Kultur“ ist prinzipiell eine gute Basis, da sie eine notwendige Distanz zu einer kulturellen Stereotypisierung ermöglicht. Stereotypisierung wäre die Idee, eine Beschreibung einer speziellen Kultur, ließe Aussagen über „alle Kulturmitglieder“ zu.

Dennoch ist es ausgesprochen sinnvoll, sich über die chinesische, schwedische oder rumänische Kultur zu informieren, wenn man mit Personen oder Organisationseinheiten



aus diesen Kulturkreisen erfolgreich zusammenarbeiten möchte. Oder auch über die eigene kulturelle Geprägtheit nachzudenken bzw. darüber, wie diese auf Menschen aus anderen Kulturkreisen möglicherweise wirken kann.

Aus diesem Kulturverständnis abgeleitet, beschreiben wir interkulturelle Kompetenz aus drei Blickwinkeln:

#### *Interkulturelles Kompetenzfeld 1: Kulturbeschreibungen konstruktiv nutzen können*

Als Person bedeutet dies, sich kundig machen können; wissen wo und wie man relevante Informationen findet – und diese im Rahmen der beiden anderen Kompetenzfelder anwenden können. In der Organisation verlangt dies, dass das Wissen der MitarbeiterInnen über unterschiedliche Kulturen erhoben und für die Organisation und ihre Mitglieder verfügbar gemacht wird.

#### *Interkulturelles Kompetenzfeld 2: Umgang mit Stress und Unsicherheit*

Als Person geht es darum, erlebte Differenz nicht sofort in Kategorien einzuordnen, Ambivalenz und Unsicherheit auszuhalten und dabei den Kommunikationsfluss zu verstärken. In der Organisation verlangt es ein Klima, das „Nicht-Wissen“ und „Verstehen-Versuchen“ wertschätzt und ihm Raum gibt.

#### *Interkulturelles Kompetenzfeld 3: Interkulturelle Sensibilität*

Als Person geht es darum, anhand der eigenen Arbeitsfähigkeit zu überprüfen, wie die bisherige Form mit Fremdheit umzugehen aussieht, und ob sie noch hilfreich ist oder ob ein nächster Entwicklungsschritt sinnvoll wäre. In der Organisation geht es darum, die Unterstützungsmaßnahmen dem jeweiligen Entwicklungsstadium von Personen und Organisationseinheiten anzupassen.

### **Interkulturelles Kompetenzfeld 1: Kulturbeschreibungen konstruktiv nutzen können**

#### *Kultur als ein Beschreibungsmodell für richtiges/falsches Verhalten*

In jeder sozialen Situation lassen sich explizite und implizite Verhaltenserwartungen beschreiben, die festlegen, welches Verhalten als sozial angemessen und daher als kompetent bewertet wird. Diese Erwartungen, die Verhalten in „richtiges“ und „falsches“ einordnen, lassen sich auch als Beschreibung der Kultur verstehen.

Kultur ist also ein Wegweiser: Wenn Verhalten von AkteurInnen mit der Unterscheidung richtig/falsch bezeichnet wird, und zwar in dem Bewusstsein, dass dieses Verhalten auch anders möglich wäre, dann wird mit Kulturargumenten operiert. „Wir machen es so und nicht anders!“

Beispiele finden sich in allen sozialen Systemen: z.B. Teamkultur „Bei uns im Team soll jeder offen seine Meinung sagen...“, Abteilungskultur „Typisch Innendienst!“, Organisationskultur „Damals vor der Fusion waren wir in Entscheidungen noch eingebunden“ und Nationalkultur „... sprechen Dinge direkter an als ...“.

### *Handlungsoptionen in diesem Kompetenzfeld*

Generell gilt es, sich valide kulturelle Informationen zu beschaffen ohne diese Kultur-Beschreibungen als einzige Erklärung heranzuziehen.

Ähnlich wie man sich über Markt- und Infrastruktur-Unterschiede kundig macht, holt man kultur- und länderspezifische Informationen ein. Diese Informationen bieten eine erste Orientierung, schützen vor „Fettnäpfchen“ und erklären dem „Fremden“ manch undurchschaubare soziale Situation.

Informationen dieser Art finden sich in der einschlägigen Literatur. Hier findet man Unterstützung für viele Lebenslagen: Auf einer do's & don'ts-Ebene gibt es Bücher/Trainings, die den Umgang mit Gastgeschenken, Visitenkarten etc. beschreiben (z. B. Roraff & Krejci, 2001; James, 1997). Auf einer Werte- und Normenebene versuchen andere Bücher generelle kulturelle Unterschiede zu beschreiben (z. B. Hofstede, 1993; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997; Gannon, 2001) und beziehen auch geschichtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen mit ein (z. B. Mochtarova, 2000; Rudas, 2001). Eine spezielle Form ist auch der Kulturvergleich zweier Kulturen und ihren möglichen Konfliktpotentialen und Synergiemöglichkeiten (z. B. Fink & Meierewert, 2001).

Andere Informationsquellen sind Personen vor Ort oder MitarbeiterInnen, die in den jeweiligen Ländern bzw. mit den jeweiligen Kulturen gearbeitet haben. In vielen Unternehmen wird der enorme Wissensschatz von international agierenden MitarbeiterInnen bzw. Expatriates oft erstaunlich wenig genutzt. Manche Organisationen verfügen auch über eigene Datenbanken über einzelne Länder bzw. über Listen mit „Cultural Informants“. Auch kulturspezifische Trainings eignen sich über fremde Kulturen zu lernen.

## **Interkulturelles Kompetenzfeld 2: Umgang mit Stress und Unsicherheit**

Interkulturelle Kontakte führen oft zu einer Irritation der eigenen Verhaltenserwartungen. Durch diese Irritation wird man sich der eigenen Werte, Normen und Spielregeln bewusst. Damit steckt in jeder Kulturbegegnung auch die Möglichkeit, bislang Selbstverständliches oder Unbekanntes an der eigenen Identität zu entdecken (Wimmer, 2003).

Damit ist interkultureller Kontakt eine sehr persönliche Erfahrung, an (kulturellen) Grenzen werden die eigenen Überzeugungen, Prämissen und Erwartungen nicht nur sichtbar, spürbar, erlebbar sondern auch prekär.

Eingespielte Routinen funktionieren nicht mehr. „Bisher wusste ich, was ein Lächeln bedeutet, bei den ... kann ich das nie einordnen.“ „Meine Versuche die Schwierigkeiten im Geschäftsprozess freundlich anzusprechen, haben nur eisiges Schweigen ausgelöst. Seither funktioniert gar nichts mehr“. „Er hat zu mir gesagt, so einen Witz kann man hier nicht machen...!“

Die soziale Treffsicherheit um Dinge angemessen voranzutreiben, anzusprechen, Personen zu motivieren scheint massiv zu versagen. Diese Erfahrung löst (bereits in privaten Kontakten) Unsicherheit und Stress aus. Im Geschäftsalltag wird das durch den Erfolgsdruck noch intensiviert. „Wenn es darum geht, sich in interkulturellen Kontexten gekonnt bewegen zu lernen, dann ist die Fähigkeit mit unvermeidlichen Verunsicherungen, die mit solchen Kontexten immer verbunden sind, selbstreflexiv fertig zu werden, die wohl wichtigste Herausforderung“ (Wimmer, 2003).

In Anlehnung an Dirk Baecker (2002) wird interkulturelle Kompetenz als die Fähigkeit verstanden, Differenz zu erleben und diese gegenüber Kategorisierungsbedürfnissen offen zu halten. Hauser (2003) beschreibt dies ähnlich mit der Fähigkeit, von Wissen auf Nicht-Wissen und von Verstehen auf Nicht-Verstehen umzustellen.

### *Handlungsoptionen in diesem Kompetenzfeld*

- Mehrdeutigkeiten, Ambivalenzen und Unbestimmbarkeit zulassen.
- Mit den eigenen Ohnmachts- und Inkompetenzgefühlen konstruktiv umgehen.
- Aushalten von Sprachlosigkeit.
- Trotz Irritation handlungsfähig bleiben, den Kontext in Betracht ziehen und sich durch Beobachten/Reflektieren/Agieren Schritt für Schritt durch die Komplexität der Situation bewegen.
- Kommunikationsfähig bleiben, d. h. die Möglichkeit von Missverständnissen in Betracht ziehen und wissen, dass ein erhöhter kommunikativer Aufwand zur Klärung nötig sein kann und bereit sein, diese Investition zu leisten.
- Eine dialogische Sichtweise bewahren, die eine Begegnung ermöglicht, die für beide Seiten Sicherheit bietet, damit weitere Kommunikation möglich ist.
- Wahrgenommene Unterschiede anerkennen und sich auf andere Gemeinsamkeiten beziehen, im Sinne eines produktiven „Switching of Differences“. „Wir unterscheiden uns zwar in der Abteilungslogik (Forschung & Entwicklung und Produktion) aber treffen uns in der Professionsunterscheidung (beide Technikerinnen).“
- Unterschiedliche Brillen – wie die National-Kulturbrille – auf- und wieder absetzen können.

Diese Anforderungen für einen produktiven Umgang mit interkulturellen Kontakten zeigen das Ausmaß des Kommunikationsaufwandes, den Unternehmen, die international operieren, leisten müssen wenn sie die Möglichkeiten ihrer kulturellen Vielfalt fruchtbar machen wollen.

Diese Anforderungen stellen sich nicht in jeder interkulturellen Erfahrung im gleichen Ausmaß, sondern differieren nach dem Grad der Involviertheit in interkulturellen Arbeitssituationen:

### Interkultureller Involvierungsgrad

#### *Punktuell*

Interkulturelle Kontakte, die sich auf Verhandlungen mit KundInnen im Ausland oder kurze Meetings in der ausländischen Unternehmenszentrale (mit der man sonst wenig zu tun hat) beschränken, machen die Auseinandersetzung mit Fremdheit zu einer punktuellen Ausnahmesituation (auch wenn es im Jahresschnitt viele sind).

- Die Mindest-Anforderung in solchen Situationen ist, sich kurzfristig für die Dauer des Meetings/der Reise auf die Verhaltensunterschiede des jeweiligen Besuchsortes/Besucherkultur einzulassen („Do as the Romans do“). Dazu benötigt man Informationen über die Kultur, ein gutes Wahrnehmungsgefühl für die Situation und die Fähigkeit, sich an andere Verhaltensweisen anzupassen (z. B. Meetingnormen

beobachten und sich ebenso verhalten), ohne dass Eigene dadurch in Frage gestellt werden muss: „Die haben zwar völlig verrückte Meetingabläufe, aber Hauptsache die Vertragsunterzeichnung hat geklappt“.

### *Dauerhaft im Arbeitsalltag*

Wenn man z. B. eng mit dem fremdnationalen Headquarter kommuniziert und kooperiert, man intensiv mit internationalen Kollegen im Führungskreis zusammenarbeitet oder man ein multinational zusammengesetztes Team hat, wird Fremdheit dauerhaft im Arbeitsalltag spürbar. Trotzdem bleibt das private Umfeld gleich, man kehrt fast täglich in die „eigene Kultur“ zurück, die vertraut ist und Halt gibt.

So will z. B. ein Teil der AnsprechpartnerInnen im Geschäftsprozess die Kooperationsprobleme mit dem portugiesischen Werk durch die Beschreibung möglichst genauer Prozesse und Abläufe lösen, der andere Teil wünscht sich persönliche AnsprechpartnerInnen. Der deutsche Teil des Teams möchte Meilensteine am Beginn aushandeln, die dann jeder selbständig abarbeitet, die amerikanischen Mitglieder fordern ein kurzes Brainstorming und möchten dann in permanenter Kommunikation mit allen Schritt für Schritt weiterarbeiten.

- In diesem Involvierungsgrad ist es wichtig, mit einer andauernden Irritation zu recht zu kommen und konflikthafte soziale Situationen langfristig gut handzuhaben. Präzise wahrnehmen zu können – „Was ist hier wie anders?“ – und über eine Verhaltensbandbreite zu verfügen (ich kann auf mehrere Arten arbeiten und kooperieren) sind ebenfalls wichtige Anforderungen. Weiters müssen Unterschiede akzeptiert werden („Dann verwenden wir ein kreatives, flexibles Mindmap statt einem Projektstrukturplan“) um im engeren Arbeitszusammenhang unterschiedliche Formen der Arbeitsgestaltung zuzulassen und sich produktiv darauf zu beziehen.

### *Auslandsaufenthalte – Expatriation*

Ein hoher interkultureller Involvierungsgrad und damit die stärkste Herausforderung ist das Auslandsassignment, d. h. der Umzug (teilweise mit Familie) für einige Monate bis Jahre in ein anderes Land, einen anderen Kulturkreis.

Das Alltagsleben in einem fremden Land erfolgreich gestalten (Wohnung, Schulen, ÄrztInnen,...) und berufsbezogen im neuen Unternehmensumfeld erfolgreich zu sein, ist persönlich höchst anspruchsvoll. Hier ist Fremdheit die Regel und das Vertraute ist die Ausnahme. Es gibt wenig Ruhepunkte und Routine, meist eine große emotionale Tiefe der Erfahrung, die als biographischer Einschnitt erlebt wird.

- Zusätzlich zu den bereits genannten Anforderungen muss der/die AuslandsmitarbeiterIn seine persönliche Autonomie („Ich bleibe in meiner Identität“) bei gleichzeitigem In-Kontakt-Bleiben mit dem Fremden („Was brauchen meine neuen indischen MitarbeiterInnen?“) ausbalancieren.

### *Kulturschock*

Diese massiven Stress- und Unsicherheits-Erfahrungen, gekoppelt mit Erfahrungen der Identitätsbelastung (Wer bin ich hier?) führen auch oft zu einem depressiven Zustand

von Expatriates und ihren Familienmitgliedern, der in der Literatur als Kulturschock (z. B. Hofstede, 1991; Adler, 2002; Thomas & Hagemann, 1992) beschrieben wird.

Kulturschock ist Stress durch Überforderung, verbunden mit einem Gefühl der Hilflosigkeit und Feindlichkeit gegenüber einer undurchdringlichen Umgebung. Dieser Stress entsteht durch ständige Anpassungsleistungen und das Nicht-Interpretieren-Können von sozialen Situationen. Gleichzeitig sinkt das anfängliche Interesse der „einheimischen“ Organisationsmitglieder am „Neuen“. Manchmal schwenkt die Neugierde durch das als unpassend erlebte Handeln des Kulturfremden in Distanz oder Ablehnung um. Die Anpassungsleistung wird als eine nach unten gekrümmte U-förmige Stimmungs- und Kompetenzzuschreibungskurve dargestellt. Die anfängliche Euphorie am Aufenthaltsbeginn weicht oft einer tiefen Enttäuschung, die manchmal zu Depressionen, psychosomatischen Erkrankungen (in Extremfällen bis zu Selbstmord) führen kann. Nach dieser Kulturschockphase tritt meist eine Gewöhnung ein.

- Als Expatriate ist es hier wichtig, die eigenen Ziele anzupassen, die eigenen Stressbewältigungsinstrumente zu aktivieren und sich von der Fremdheit Entlastung zu verschaffen (Stammtische der eigenen Nation, Heimaturlaub etc.).
- Als Führungskraft geht es darum, sicherzustellen, dass Expatriates während des Auslandsaufenthaltes gut betreut werden, so zum Beispiel mit einem persönlichen Mentor vor Ort, einem unterstützenden Coaching und regelmäßigen Kontakten mit zu Hause.

#### *Wiedereingliederungsschock*

Keht der/die MitarbeiterIn wieder ins Heimatunternehmen/die Heimatabteilung zurück, dann wird dies von diesen meist als noch schwieriger beschrieben: Die Freude über die Rückkehr und das Wiederfinden der vertrauten sozialen Umwelt ist kurz. Bald stellt sich Langeweile ein. Man ist wieder ein/e MitarbeiterIn unter vielen und nicht mehr der/die Auserwählte. Man hat persönliche Grenz-Erfahrungen gemeistert, die von den Kollegen und Vorgesetzten kaum nachgefragt werden. Die eigene Identität wurde durch diesen intensiven Kulturkontakt verändert, somit gehört man weder ganz zur eigenen Heimatkultur, noch zur Fremdkultur. Diese Phänomene werden als Wiedereingliederungs- oder Reentry-Schock bezeichnet (Adler, 2002).

- Als RückkehrerIn ist es hilfreich, diesen Prozess zu kennen und bewusst zu gestalten (sich weniger Druck machen, die eigenen Erfahrungen für sich auswerten, langsam neue spannende Herausforderungen suchen).
- Führungskräfte sind gefordert, die Wieder-Eingliederung aktiv zu unterstützen und das erworbene Wissen abzufragen – es damit wertzuschätzen und dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Der/die Mitarbeiter/in braucht nun neue Aufgaben. Gelingt dies nicht so verlassen MitarbeiterInnen oft das Unternehmen („Das eigene Dorf wird zu eng“) oder suchen den nächsten Auslandsaufenthalt („Auf ins neue Abenteuer!“). Nach jedem Auslandsaufenthalt wird die Wieder-Eingliederung schwieriger. Manche Menschen können kaum wieder an einem Ort Fuß fassen (Globales Nomaden-Phänomen).

- Organisationen brauchen strukturelle Rahmenbedingungen (z. B. klare Entsendungsrichtlinien, Vergütungssysteme, Systeme der Vorbereitung auf Auslandsentsendungen, Expatriatebetreuung und Unterstützung bei der Rückkehr etc.) (vgl. Weber et al., 2001) um die internationale Mobilität im Unternehmen zu steigern.

Diese Beschreibung zunehmender Anforderungen mit zunehmendem Involvierungsgrad zeigt, dass interkulturelle Kontakte auch immer eine Auseinandersetzung mit Fremdheit darstellen. Dies behandelt die dritte Dimension interkultureller Kompetenz: Wie Fremdheit innerlich sortiert und eingeordnet werden kann und wie dies in eine Entwicklungsperspektive gebracht werden könnte:

### **Interkulturelles Kompetenzfeld 3: Interkulturelle Sensibilität**

Interkulturelle Kontakte machen uns immer unsere eigene (kulturelle/soziale) Geprägtheit bewusst. Unsere Geprägtheit ist funktional: Sie ermöglicht rasche Orientierung und Entlastung vom permanenten In-Frage-Stellen. Sich auf Fremdheit und Unterschiedlichkeit einzulassen ist kognitiv und emotional aufwendig. Milton Bennett (z. B. 1993) hat ein 6-stufiges Entwicklungsmodell erarbeitet, das unterschiedliche Möglichkeiten, Fremdheitsbegegnungen einzuordnen, beschreibt.

#### *Verleugnung: Unterschiede werden verneint*

Kulturelle Unterschiede werden nicht wahrgenommen. Charakteristisch dafür sind eine gutgemeinte Stereotypisierung im Zusammenspiel mit Nicht-Wissen sowie oberflächliche Feststellungen von Toleranz. „Alle großen Städte sind gleich – viele Häuser, zu viele Autos!“ „Wenn wir alle die gleiche Sprache sprächen, gäbe es kein Problem!“.

Die eigene Arbeits- und Lebenswelt wird als ausdifferenziert, komplex beschrieben, die von anderen Kulturen bleibt unterkomplex und meist implizit minderwertig. Jedenfalls stehen keine Kategorien oder nur sehr weite Kategorien zur Verfügung, kulturelle Unterschiede zu erfassen.

MitarbeiterInnen und Führungskräfte, die Fremdheit in dieser Form einordnen haben meist wenig intensiven Kontakt zu anderen Kulturen und suchen ihn auch nicht.

Ermöglicht man MitarbeiterInnen bzw. zwingt man sie zu Kontakt mit Fremdheit (z. B. neuer indischer Mitarbeiter im Team), dann reagieren Sie meist mit Abwehr, der nächsten Stufe der Entwicklung:

#### *Abwehr von Unterschiedlichkeit*

Kulturelle Unterschiede werden erkannt, zugleich werden die meisten Abweichungen von der eigenen Kultur negativ bewertet – je größer die Abweichung, desto negativer die Bewertung. Charakteristisch ist ein dualistisches Wir – Sie – Denken verbunden mit offenkundig negativer Stereotypisierung. Dazu gehören die Sichtweise, dass Kulturen sich entwickeln und die eigene Kultur an der Spitze steht. Tendenziell werden andere Kulturen als „unterentwickelt“ betrachtet. „Ich weiß ja, dass Amerikaner eine andere Kultur haben, aber gerade das beweist, dass sie nur oberflächlich sind.“

Ein umgekehrtes Phänomen ist, eine andere Kultur wertvoller als die eigene zu sehen und damit die eigene abzuwerten. „Ihr hättet die ... sehen sollen, mit welchem rudimentären, einfachen technischem Equipment sie das Projekt durchgezogen haben!“ Das dualistische Denken bleibt, nur die Pole sind vertauscht.

MitarbeiterInnen oder Führungskräfte, die Fremdheit als Belagert-Werden erleben, werden mit positiver oder negativer Abwehr, als Verteidigung der eigener Identität, reagieren.

Eine mögliche Unterstützungs-Form für eine Weiterentwicklung ist z.B. Gemeinsamkeiten im Team oder zwischen den kulturunterschiedlichen MitarbeiterInnen zu suchen. Dies kann durch die Einführung anderer Unterschiede erfolgen („Wir Techniker“) oder das gemeinsame Arbeiten mit Teamrollen-Modellen („Wir sind doch beide extrovertierte Teammitglieder“), oder durch gemeinsames Feiern. Dieses Erleben von Gemeinsamkeit mit Kulturfremden führt meist zur nächsten Entwicklungsstufe:

### *Unterschiede werden minimiert*

Alle Menschen werden als grundsätzlich gleich betrachtet und die Allgemeingültigkeit grundlegender Werte betont („Schließlich sind wir alle Menschen!“ „Wenn Du in einer Kultur zurechtkommen willst, dann sei Du selbst, authentisch und ehrlich!“). Oberflächliche kulturelle Unterschiede wie z. B. Essgewohnheiten werden anerkannt.

Diese Haltung ist eine wichtige Basis in der interkulturellen Entwicklung, denn Sie ermöglicht ersten angstfreien Kontakt („Ich besitze ein intuitives Gefühl für andere Menschen, egal aus welcher Kultur sie stammen!“). Gleichzeitig wird dabei die eigene Weltsicht durch den Versuch geschützt/verteidigt, Unterschiede in vertraute übergeordnete Kategorien zu fassen und damit zu verringern: „Jeder Mensch möchte wohl Mitbestimmung“, „Gewohnheiten unterscheiden sich natürlich, aber sobald du sie richtig kennst, wirst du feststellen, dass es ziemlich die gleichen wie unsere sind!“

Wenn Führungskräfte oder ihre MitarbeiterInnen Fremdheit einordnen, indem sie sie minimieren, dann gelingt Kooperation oft gut, die Unterschiede werden jedoch für die Organisation nicht fruchtbar gemacht und es kann ein starker Tabudruck und Normendruck darüber entstehen, was nicht angesprochen werden darf.

Hier kann ein weiterer Schritt in der Entwicklung sein, Verständnis für unterschiedliche Perspektiven zu fördern. Hilfreich ist oft, hier (kulturelle) Unterschiedskategorien anzubieten und mit der Analyse der eigenen Perspektive zu beginnen. Was prägt mich/uns?

Dies kann zur nächsten Entwicklungsstufe führen:

### *Akzeptanz von Unterschieden*

Kulturelle Unterschiede im (Arbeits-)Verhalten werden als gültige alternative Lösungen für die Organisation menschlichen Zusammenlebens anerkannt. „Je mehr Unterschiede, desto besser – mehr Unterschiede heißt auch mehr kreative Ideen!“

Kultur wird als relativ gesehen. Generalisierende Muster zur Bewertung von Arbeitsweisen als „gut“ und „schlecht“ werden in ihrem jeweiligen kulturellen Zusammenhang beschrieben.

Kategorien zur Beschreibung von kulturellen Unterschieden werden bewusst erarbeitet. „Je mehr Kulturen du kennst, desto bessere Vergleiche kannst du anstellen!“

Fremdheit wird in dieser Entwicklungsstufe interkultureller Sensibilität akzeptiert und durch einen Perspektivenwechsel erfassbar gemacht. Bennett spricht von einem „point of no return“: Gelingt dieser Schritt, so ist eine Rückkehr zur Verleugnung oder Minimierung von Unterschieden meist nicht mehr möglich.

### *Anpassung an Unterschiede*

Die kommunikativen Fähigkeiten sind soweit entwickelt, dass interkulturelle Kommunikation möglich wird. „Ich weiß, dass sie sich wirklich bemühen, sich meiner Art anzupassen. So ist es nur gerecht, wenn ich versuche, ihnen auf halbem Weg entgegenzukommen.“

Es geht hier um die Fähigkeit, bewusst seine Perspektive in die Welt-Sicht anderer Kulturen zu verschieben und sich in solchen Kulturen angemessen zu verhalten. Die eigenen Werte werden beibehalten, das Verhalten ohne bewusste Mühe an den kulturellen Rahmen angepasst. („Um diesen Streit zu lösen, werde ich wohl meine Herangehensweise ändern müssen!“)

Viele Menschen in Auslandsassigments erreichen diese Stufe und bewegen sich damit in mehreren Kulturen. Das führt dazu, dass sie sich – wie oben bereits beschrieben – als marginal erleben: Sie gehören nicht mehr ganz in die eigene Kultur, da sie sich zu sehr verändert haben und sie gehören nicht zur Gastland-Kultur. Dieser Zustand kann als sehr vereinsamend erlebt werden, Bennett spricht hier von „encapsulated marginalism“.

Eine Form, als Organisation hier hilfreich zu sein, ist zum Beispiel ein Netzwerk der Expatriates zu schaffen, um damit eine neue Möglichkeit der Zugehörigkeit anzubieten. Man findet damit seine emotionale Heimat bei MitarbeiterInnen, die die Erfahrungen eines Auslandsaufenthaltes und der Identitätszumutungen kennen und nachvollziehen können.

### *Integration von Unterschieden*

Der bi- oder multikulturelle Bezugsrahmen wird verinnerlicht („Überall ist Zuhause“). Identität wird als marginal zu jeder einzelnen Kultur betrachtet. Man erlebt sich selbst „im Prozess“.

Dies bedeutet die Akzeptanz einer Identität, die nicht primär auf einer bestimmten Kultur basiert. „Welche Situation auch immer: Ich kann auf sie aus verschiedenen kulturellen Sichtweisen blicken.“ Es beinhaltet die Fähigkeit, konstruktiven Kontakt zwischen Kulturen zu erleichtern – für sich selbst wie für andere. In gewissem Umfang ist man Teil einer „Marginal Reference Group“, in der andere „am Rand stehende Menschen“ eher als die eigenen „Landsleute“ wahrgenommen.

Diese Entwicklungsstufen sind hier auf einer persönlichen Ebene beschrieben, doch ähnliches lässt sich für eine Organisation oder eine Abteilung beobachten.

Befinden sich mehrere relevante Personen in einem Team im Stadium der Verleugnung von Unterschieden, dann geht es darum einen freundlichen ersten Kulturkontakt zu ermöglichen, statt ein interkulturelles Training anzubieten. Oder reagiert z. B. ein relevanter Teil der Abteilung mit Abwehr auf die „fremden Neuen“, dann geht es verstärkt darum, Gemeinsamkeit zu fördern, so z. B. durch Outdoor-Events, Potentialeinschätzungsverfahren, die über Kulturgrenzen hinweg Gemeinsamkeiten aufzeigen. Ist



aber die Meinung im Unternehmen, „alle Menschen sind gleich und wollen dasselbe“, dann führt man Kategorien ein um unterschiedliche Perspektiven zu beschreiben.

#### 4. Generelle Herausforderungen bei internationaler Zusammenarbeit

Das Wissen über Hauptaktionsfelder und die Entwicklung von interkultureller Kompetenz, die vor dem Hintergrund der unterschiedlichen interkulturellen Involvierungsgrade (von Reise bis Expatriate) zu sehen ist, helfen die Herausforderungen zu meistern. Darüber hinausgehend sollten folgende Phänomene beachtet werden, wir nennen sie Zumutungen, weil sie von Führungskräften oftmals als überraschende bzw. überwältigende Zusatzherausforderung erlebt werden.

Natürlich sind der unüberschaubare „Weltmarkt“; mehrdimensionale Matrixlogiken internationaler Konzerne (Fachbereiche auf Gesamt-Unternehmens-/Länder-/Regionen-Ebene); intensivere Landes-Machtkämpfe, intransparente lokale Märkte und Kontexte; fremde, diversere, oft undurchdringbare Steuerungs-, Entscheidungs- und Handlungslogiken eine anspruchsvolle Anforderung, es gilt im eigenen Geschäftsalltag *hohe Komplexität und Unsicherheit* auszuhalten.

Eine weitere Herausforderung, die oft als Zumutung erlebt wird, bezieht sich auf den hohen *Kommunikationsaufwand* um trag- und leistungsfähige Arbeitsbeziehungen zu sichern (Wimmer, 2003). Viele Führungskräfte und EntscheiderInnen unterschätzen den Aufwand der zusätzlich zu leisten ist, um arbeitsfähiges Vertrauen und Commitment zu erzeugen. Das Können hier bezieht sich auf ein „noch mehr Kontakt“ statt „weniger“.

Die dritte Herausforderung, der sich unser Artikel widmete, ist die relevant erhöhte *persönliche Betroffenheit*. Entscheidungen werden verstärkt unter dem „unbewussten Fokus“ der eigenen vermuteten persönlichen Fähigkeiten und der Haltung gegenüber den Phänomen der Globalisierung, Mobilitätsdruck, Fremdsprache, Internationalisierungsprozessen entschieden – und weniger aus Organisationsnotwendigkeiten. So werden beispielsweise – nur weil der Projektleiter Deutsch als Muttersprache hat, nur spärlich Englisch und keine Landessprachen beherrscht – in der Auswahl von Projektpartnern in Osteuropa und Zentralasien jene gewählt, deren ManagerInnen Deutsch sprechen, ungeachtet des Portfolios, das sie einbringen und ungeachtet ihrer Anschlussfähigkeit an die Zielgruppe in ihrem Land.

- Ein Wissen um diese Zumutungen kann helfen, den Überraschungseffekt kleiner zu halten und die Ziele angemessen zu stecken bzw. Zeit und Rahmen entsprechen zu verhandeln bzw. zu vereinbaren.
- Selbstbeobachtung und Selbstreflexion sind die wichtigsten Werkzeuge von Führungskräften. Doch diese Fähigkeit stößt an Grenzen, daher ist es wesentlich, die Arbeit an sich selbst durch den Austausch mit anderen, oder die Einbeziehung von Personen, die mit mehr Abstand auf das Geschehen blicken können, zu ergänzen und damit die Gefahr von Management-Fehlentscheidungen zu minimieren.

## 5. zum Schluß...

Auf einen ersten Blick mag das internationale Führungsparkett unübersichtlich, komplex und voller Fallen wirken. Zu wissen, dass man auf glattem Boden umsichtiger vorangehen sollte, hilft dabei schon sehr. Die einfachen Haltegriffe, die wir in den Hauptaktionsfeldern beschrieben haben, unterstützen den Gang im internationalen Führungsalltag schon sehr wirksam, sodass interkulturelles Handeln Schritt für Schritt gelernt werden darf.

## Anmerkungen

- 1 In Anlehnung an den universalistischen Kulturbegriff z.B. Chevrier, 1992.
- 2 In Anlehnung an den kulturrelativistischen Kulturbegriff z.B. Chevrier, 1992.
- 3 Basierend auf dem Forschungsprojekt „IPM Virtual Team“ (Graefe-Gasior C./München, Lambson M./Lambson Consulting Boston&Hamburg, Müller Cl./CIM consulting Berlin, Müller Ch./Wien, Sumetzberger W./osb-international Wien, Plett A./Mitte Consult Berlin & Schütte F./Mitte Consult Berlin;), Auswertungen des Forschungsprozesses Internationales Projektmanagement; 2002.
- 4 Zur Problematik der Vielfalt der Begriffsdefinitionen siehe Müller, 2000 oder Baecker, 2001.

## Literatur

- Adler, J.N. (2002). *International dimensions of organizational behavior* (4. Aufl.). Ohio: South Western.
- Baecker, D. (2001). *Wozu Kultur?* Berlin: Kadmos.
- Baecker, D. (2002). *Kulturbegriffe*. Unveröff. Manuskript präsentiert am Workshop der osb-international Consulting AG.
- Bennett, M. (1986). Towards ethnorelativism: a developmental model of intercultural sensitivity. In: M.R. Paige (Hrsg.), *Cross-cultural orientation: new conceptualizations and applications*. New York: University Press of America.
- Bennett, M. (2001). Developing intercultural competence for global managers. In: R.D. Reineke, (Hrsg.), *Interkulturelles Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Chrevrier, S. (1992). *De l'antropologie au management Interculturel*. Rapport théorique du doctorat. Montréal: Université du Québec.
- Dinges, N.G. & Baldwin, K.D. (1996). Intercultural competence: a research perspective. In: D. Landis & R.S. Bhagat (Hrsg.), *Handbook of intercultural training*. (S. 106–123). Thousand Oaks (Ca.): Sage.
- Fink, G. & Meierewert, S. (Hrsg.) (2001). *Interkulturelles Management – Österreichische Perspektiven*. Wien u. a.: Springer.
- Gannon, M. J. (2001). *Global cultures – metaphorical journeys through 23 nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hauser, R. (2003). *Aspekte interkultureller Kompetenz: Lernen im Kontext von Ländern und Organisationskulturen*. Wiesbaden: DUV.
- Hofstede, G. H. (1993). *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management*. Wiesbaden: Gabler.
- James, L. (1997). *Die Österreicher pauschal*. Frankfurt am Main: Fischer.

- Mole, J. (1992). *Der Euro-Knigge*. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Morrison, T., Coneway, W.A. & Borden, G.A. (1994). *Kiss, bow or shake hands – how to do business in 60 countries*. Holbroo: Adams Media Corporation.
- Mochtarova, M. (2000). *Erfolgreiche Geschäfte im östlichen Mitteleuropa – Polen, Tschechien, Ungarn*. Berlin u. a.: Springer.
- Müller, C. (2000). *Grenzen ernst nehmen und ihnen den Ernst nehmen – Zu den Voraussetzungen systemisch orientierter Empirie am Beispiel multinationaler Arbeitsgruppen*. Heidelberg: Carl Auer Verlag für systemische Forschung.
- Müller, C. (2004). Going international – working internationally: was ist die neue Kunst oder was gilt es nun zu können? *LIMAK News Herbst 2003*.
- Rudas, S. (2001). *Österreich auf der Couch: Zur Befindlichkeit eines Landes*. Wien: Ueberreuter.
- Roraff, S. & Krejci, J. (2001). *Culture shock! A guide to costumes and etiquette: Austria*. Portland: Graphic Arts Center Publishing Company.
- Sumetzberger, W. (2003). Mehr als eine Frage der Kultur. *Hernsteiner Nr. 1/2003*.
- Trompenaars, F. & Hampden–Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity*. In: Nicholas Brealey Publishing, London.
- Weber, W., Festinger, M. & Dowling, P. J., Schuler, R. S. (2001). *Internationales Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Wimmer, R. (2003). Vorwort. In: R. Hauser (Hrsg.), *Aspekte interkultureller Kompetenz: Lernen im Kontext von Länder und Organisationskulturen*. Wiesbaden: DUV.

*Zu den AutorInnen:*

**Dr. Christiane Müller**, Organisationsberaterin osb Wien Consulting GmbH; Arbeitsschwerpunkte: Unterstützung bei der Entwicklung internationaler und interkultureller Kompetenz in Unternehmen; internationale Führungskräfteentwicklung

**Dr. Liselotte Zvacek**, Organisationsberaterin, Managementtrainerin, Coach, Lehrtrainerin der ÖGGO; Arbeitsschwerpunkte: Begleitung von Veränderungsprozessen und sowie Führungskräfteentwicklung im internationalen und interkulturellen Kontexten

*Anschriften:*

E-Mail: [christiane.mueller@osb-i.com](mailto:christiane.mueller@osb-i.com); [www.osb-i.com](http://www.osb-i.com);

E-Mail: [liselotte.zvacek@nextra.at](mailto:liselotte.zvacek@nextra.at); [www.organisationen-beraten.net](http://www.organisationen-beraten.net)