

**Interkulturelles Management:
Seine Bedeutung in der Beratung, Grundlagen und
Wirkung in der Praxis**

Marina Geneviève Alvares-Wegner

**2. Beratersymposium 2011, Oldenburg
Hochschule Emden/Leer
18. März 2011**

Gliederung

- Einführung
- Kultur- Übertragbarkeit von Managementtechniken
- Der Begriff „Kultur“
- Landeskulturdimensionen
- Kultur und Unternehmenskultur
- Die Organisation als kulturelles Konstrukt und die Herausforderung für die Beratung
- Die aktuelle Situation
- Interkulturelle Kommunikation
- Interkulturelles Marketing
- Interkulturelle Personaldilemmata
- Die Suche nach einem neuen Denkmuster internationaler Führung

Einführung

- Die Wirtschaft wird immer globaler
- Die Arbeit wird immer heterogener
- Der begriff „Kultur“ gewinnt an Signifikanz
- Es gibt viele Forscher und Autoren in diesem Bereich
- Es gibt anthropologische Studien darüber und Untersuchungen über nationale Kultur und Unternehmenskultur

Kultur – Übertragbarkeit von Managementtechniken

Culture-Bound -These

- Kulturismus
- Es gibt Probleme, wenn Menschen mit unterschiedlichem landesspezifischem und kulturspezifischem Hintergrund aufeinander treffen. Man versucht, Gemeinsamkeiten oder Unterschiede zu identifizieren
- Managementtechniken sind kulturabhängig, d.h. unterschiedliche kulturelle Bedingungen erfordern unterschiedliche Managementprinzipien

Culture-Free-These

- Universalismus
- Rationale Muster zur Lösung betrieblicher Probleme
- Managementtechniken und -methoden sind überall in gleicher Weise einsetzbar und gültig
- Managementtechniken sind unabhängig von kulturellen Einflüssen
- Managementprinzipien sind immer und überall gültig, unabhängig von kulturellen Bedingungen

Der Begriff „Kultur“

„Culture is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others“

Geert Hofstede

Ein Verständnis von Kulturen lässt sich nicht mit Auflistungen von Oberflächenphänomenen wie beispielsweise den berüchtigten „Do's and Taboos“ oder „Verhaltenskniggen“ erzielen, sondern erst im Dreischritt von Beschreibung (Was?), Erklärung (Warum?) und Kontextualisierung (Welche Zusammenhänge?)

Jürgen Bolten

Kultur (Culture-Bound)

- Kulturen unterscheiden sich in ihren Lösungen zu universellen Problemen der Menschheit
- Beziehung der Menschen untereinander
- Beziehung zum Zeitverständnis
- Beziehung zur Umwelt/Natur

Hofstede: Landeskulturdimensionen

- Machtdistanz
- Unsicherheitsvermeidung
- Maskulinität/ Femininität
- Individualismus vs. Kollektivismus

Landeskulturdimension: Trompenaars und Hall

Trompenaars

- Universalismus vs. Partikularismus
- Individualismus vs. Kollektivismus
- Affektivität vs. Neutralität
- Spezifität vs. Diffusität
- Statuszuschreibung vs. Staterreichung
- Zeitverständnis
- Beziehung des Menschen zur Umwelt bzw. zur Natur

Hall

- Kontextorientierung
- Raumorientierung
- Zeitorientierung
- Informationsgeschwindigkeit

Kultur und Unternehmenskultur

- Neben der kulturellen Prägung, die ein Mensch durch die Gesellschaft, in der er aufwächst, erfährt, findet er sich am Arbeitsplatz in einer unternehmenseigenen Kultur wieder.

Die Organisation als kulturelles Konstrukt und die Herausforderung für die Beratung

“Why don’t we merge?” the hen suggests to the pig. “Bacon and eggs is a top product!” After he has thought for a while, the pig asks:”Does that mean that you will provide the eggs and I will be slaughtered?” “Yes”, the hen answers, “that’s the way it goes with mergers”.

From Camp and Erens, 1997

Die Organisation als kulturelles Konstrukt und die Herausforderung für die Beratung

- Wie ist es heute bei den Finanzanalysten oder Tradern und ihrer Vorgehensweise?
- Wenn sie eine Fusion oder Übernahme einfädeln, denken sie überhaupt an mögliche kulturelle Unverträglichkeiten in den Unternehmen, die sie zusammenbringen?
- Nein, weil die finanzielle Seite Vorrang hat
- Antwort eines Analysten: **Wir sind in der Hochzeitsbranche tätig, nicht im Bereich langfristiger Ehen**

Interkulturelle
Sensibilität ist
erforderlich

Die aktuelle Situation

- Kurz nach der Finanzkrise
- Die BRIC Länder
- andere Länder
- neue Orientierung
- neue Herausforderungen

Die Organisation als kulturelles Konstrukt und die Herausforderung für die Beratung

Kultur durchdringt die Wirtschaft –
die Unternehmenskultur,
das Marketing,
das Personalmanagement,
die Produktion und
andere Bereiche.

Problemfelder der interpersonalen Zusammenarbeit

- Kommunikationsprobleme
- Konflikte
- Produktivitätsverluste in Teams
- Meinungsverschiedenheiten

Auswirkung der kulturellen Prägung auf das Verhalten von Mitarbeitern in Unternehmen

Große Machtdistanz

- Abhängigkeit der Mitarbeiter vom Vorgesetzten
- Hierarchie-Pyramiden

Individualismus

- Arbeitgeber geht eigenen Interessen nach
- Arbeitsziele: persönliche Zeit, Freiheit und Herausforderung

Maskulinität

- Arbeitsziele: Einkommen, Anerkennung, Beförderung und Herausforderung

Starke Unsicherheitsvermeidung

- Ausgeprägtes Bedürfnis nach formellen Gesetzen und informellen Regeln
- Große Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes

Geringe Machtdistanz

- Begrenzte Abhängigkeit des Mitarbeiters vom Vorgesetzten
- Flache Hierarchie

Kollektivismus

- Mitarbeiter sehen sich als Teil der Gruppe
- Arbeitsziel: Fortbildung und angenehme physische Bedingungen

Femininität

- Arbeitsziele: gutes Verhältnis zum Vorgesetzten, Zusammenarbeit, angenehme Umgebung und Sicherheit des Arbeitsplatzes

Schwache Unsicherheitsvermeidung

- Regeln werden nur dann aufgestellt, wenn sie zwingend notwendig sind

Interkulturelles Marketing

Hofstede

- Machtdistanz
- Unsicherheitsvermeidung
- Maskulinität/Femininität
- Individualismus vs. Kollektivismus

Interkulturelles Marketing

Trompenaars

- Universalismus vs. Partikularismus
- Individualismus vs. Kollektivismus
- Affektivität vs. Neutralität
- Spezifität vs. Difusität
- Statuszuschreibung vs. Staterreichung
- Zeitverständnis
- Beziehung des Menschen zur Umwelt bzw. zur Natur

Hall

- Kontextorientierung
- Raumorientierung
- Zeitorientierung
- Informationsgeschwindigkeit

Interkulturelle Kommunikation

- Die Bedeutung der Sprache
- Die verbale Sprache
- Die nonverbale Sprache
- Die Sprache der Zeit
- Die Sprache der Verträge
- Lakhs and Crores

Die Signifikanz der Kommunikation

„Kultur ist ein
Kommunikations-
produkt“

Jürgen Bolten

Die Suche nach einem neuen Denkmuster internationaler Führung

- **Diskussion**
- **Fallstudien**

Handlungsempfehlungen: Interkulturelles Lernen „off the job“ und „on the job“

kulturübergreifend: trainerorientiert/kognitiv (off the job)

- Seminare zu Besonderheiten interkulturellen Handelns
- Kulturspezifische Informationstrainings, Bearbeitung interkultureller Fallstudien, Culture Assimilator-Training

kulturspezifisch: Erfahrungsorientiert (off the job)

- Simulationen, Rollenspiele und interkulturelle Sensitivitätstraining mit fiktiven Handlungskontexten
- Interkulturelle Planspiele

Interkulturelles Lernen „on the job“

- Interkulturelles Coaching, Mentoring und Teambuilding

Grundregeln interkultureller Zusammenarbeit

Aneignung interkultureller Kompetenz

- Lernbereitschaft Empathie
- Toleranz
- No Parochialism
- Offenheit
- Wissen über das Zielland (Geschichte, Politik, Erdkunde, PESTEL-Analyse, Marktanalyse)
- Reflexionsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Interkulturelle Kommunikation
- Kenntnisse über die eigene und fremde Kultur

Handlungsempfehlungen: (bei grenzüberschreitenden Akquisitionen und Fusionen)

- Eine Beeinflussung der kulturellen Anpassung ist durch strategische, führungsspezifische, kommunikative, personelle und organisatorische Instrumente möglich
- Interkulturelles Lernen soll auf organisationaler Ebene stattfinden

There is no right or
wrong , only differences

Quellenverzeichnis

- **Bolten, Jürgen (2007)** Interkulturelle Kompetenz, Sömmerda, Thüringen
- **Buchegger, Volker. A. (2006)** Kultur – Einflussfaktor auf das Management internationaler Unternehmen, [http://buchegger-partner.com/cms/d/data/Kultur und Fuehrung.pdf](http://buchegger-partner.com/cms/d/data/Kultur_und_Fuehrung.pdf)
- **Deresky, Helen (2000)** International Management: Managing Across Borders and Cultures, Prentice Hall, New Jersey
- **Hall, Edward (1990)** The Hidden Dimension, New York
- **Hofstede, Geert/Hofstede, Jan (2005)** Cultures and Organisations: Software of the mind, McGraw Hill, New York
- **interculture** , [www.interculture.dehttp://buchegger-partner.com/cms/d/data/Kultur und Fuehrung.pdf](http://www.interculture.dehttp://buchegger-partner.com/cms/d/data/Kultur_und_Fuehrung.pdf)
- **Kaufmann, L./Panhans, D./steinrücke, B./Horn, C./Koch, M./Kues, A./Pashke, C. (2006)** Investmentguide Indien: Erfolgsstrategien deutscher Unternehmen auf dem Subkontinent, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- **Klinger-Paul, Cosima (2006)** Business-Guide Indien: Ohne haos keine Schöpfung, Köln
- **Sewing; Nannette (1996)** Steigerung des Erfolges von grenzüberschreitenden Akquisitionen durch gezielte Integration der Mitarbeiter differierenden Landeskulturen, Wiesbaden
- **Trompenaars, F. /Woolliams, P. (2004)** Business Weltweit: Der Weg zum interkulturellen Management, Murmann, Hamburg