

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



ALPHAS Kaderportal

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 15./16. JANUAR 2005. AUFLAGE 439'316. INSERATE: TELEFON 044/248 10 10, FAX 044/248 41 91

Interkulturelle Kompetenz

Kulturelle Fettnäpfchen

Der Weg vom «Global Player» zum erfolgreichen Geschäftspartner ist lang. Die scheinbar homogene Weltgesellschaft funktioniert nach unterschiedlichen kulturellen Spielregeln. Diese gilt es zu kennen.

von Walter Brander (*)

Handel zwischen Kontinenten gibt es bereits seit Tausenden von Jahren. Was sich seit Mitte der 80er Jahre vor allem verändert hat, ist die Erleichterung und Beschleunigung der internationalen Transaktionen dank technologischer Fortschritte. Globalisiert worden ist in den letzten Jahren die Kommunikation. Die weltweite Vernetzung von Computern und Kommunikationsmitteln veränderte die Art, wie Menschen kommunizieren und Informationen austauschen, mithin änderte und vereinheitlichte sich also nach Aussen in Erscheinung tretendes menschliches Verhalten.

Man hat den Eindruck, in der Weltsprache Englisch besteht eine gemeinsame sprachliche Verständigungsmöglichkeit. Vor allem aus unserer Blickrichtung scheint auch klar,

in der «Verwestlichung» von Musik und in der Vereinheitlichung von Konsummustern (etwa bezüglich Mode und Fast Food) ein klarer Beweis für das Vorhandensein einer Weltkultur zu sehen, welche die lokalen Kulturen mit ihren Eigenheiten abgelöst hat. Tatsächlich sind die Menschen jedoch nach wie vor durch die jeweilige nationale und sogar lokale Kultur «programmiert». In ihr sind tiefgründige Wertsysteme verankert. Diese Wertsysteme und die sich daraus ergebende Denkstruktur bestimmen, welchen Stellenwert die Menschen den verschiedenen Aspekten ihres Lebens einräumen, wie sie die Welt betrachten, ihre Rolle in ihr und was sie für «gut» und «schlecht» halten.

Geschäftlicher Misserfolg

Wer meint, diese tief verankerten Wertsysteme übergehen zu können, wird kein Vertrauen gewinnen und findet trotz gemeinsamer «Sprache» keinen Draht zum Gegenüber. Auch weltweit diskutierte Probleme wie bei Fusionen von Daimler Chrysler werden auf interkulturelle Probleme zurückgeführt. Nach Studien von Porter, KPMG und AT Kearney sind bei mehr als der Hälfte

der Unternehmen, die in den 90er Jahren durch Mergers and Acquisitions «globalisiert» wurden, die Leistungen hinterher schlechter als zuvor. Werden die kulturellen Unterschiede zwischen Geschäftspartnern und Mitarbeitenden ausser Acht gelassen, stellt sich der geschäftliche Misserfolg (fehlgeschlagene Geschäftsabschlüsse, Missverständnisse zwischen Kunden und Mitarbeitenden, Motivationsprobleme bis Auseinandersetzungen) schnell ein.

Vermeiden des Cultural-Clash

Diese Wertsysteme, welche ihre Basis in der lokalen Kultur haben und das Handeln und Empfinden derart nachhaltig beeinflussen, können nicht über eine Liste von «do's and don't's» ergründet oder gar verstanden werden. Gleichwohl beschränkt sich nach wie vor die Vorbereitung der mit interkulturellen Aufgaben Betrauten nur allzu häufig auf einen Schnellkurs der lokalen Sprache und flüchtige Instruktionen über die Geschichte



Walter Brander

des Bestimmungslandes, seiner Institutionen, des Klimas und der Bräuche. Mit dieser Vorbereitung werden wohl eine oberflächliche Kenntnis der Offenbarungen lokaler Kultur vermittelt und die grössten Fehlritte verhindert. Ein Verständnis für die lokale Kultur und damit das Wertesystem fehlt nach dieser «Ausbildung» nach wie vor. Damit fehlt aber auch die Grundvoraussetzung, erfolgreich am Bestimmungsort kommunizieren zu können, mithin eine elementare geschäftliche Erfolgsbasis.

Individuelles Verhalten kennen

Die «mentale Software», welche die Mitglieder einer Gesellschaft oder Gruppe von einer anderen unterscheidet, ist die Kultur, die es zu verstehen gilt. Kritisiert wird, dass auch die Kenntnis von Machtindexwert (Dezentralisation versus Zentralisation), Individualismusindex (die ich/mein und wir/uns Denkhaltung) und Maskulinitätsindex (arbeiten, um zu leben oder leben, um zu arbeiten) des Bestimmungslandes nicht die Lösung des Problems sein kann. Dasselbe gilt für den Unsicherheitsvermeidungsindex (innerliches Gefühl des Wohlbefindens versus subjektives Gefühl der Angst), weil damit das Denken und Handeln der Individuen ausser Acht gelassen wird. Diese Indexwerte bilden eine allgemeine Tendenz der kulturellen Werte in einer Gesellschaft ab. Sie helfen entsandten Geschäftsleuten, das zu erwartende individuelle Verhalten in einer neuen Umgebung besser zu verstehen. Auf

dieser Grundlage stellt sich eher jene Lockerheit ein, die notwendig für eine offene Wahrnehmungsbereitschaft ist. So können neben den individuellen Charaktereigenschaften des Geschäftspartners oder Mitarbeitenden auch kulturelle Unterschiede zwischen Regionen oder Bevölkerungsgruppen innerhalb eines Landes wahrgenommen werden.

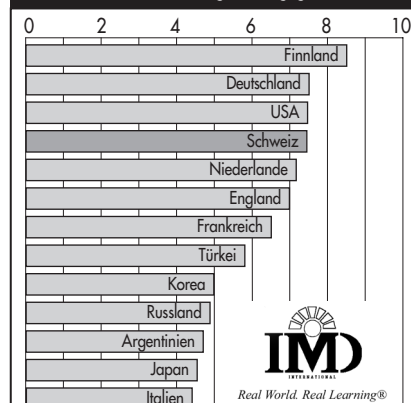
Praxisbezogen Sicherheit vermitteln

Ein Manager oder Verkaufsmitarbeiter, der in ein ihm fremdes Land entsandt wird und unter Erfolgsdruck steht, hat weder die Zeit noch die Musse, ethnologische Studien zu

(Fortsetzung auf Seite 3)

Shareholders

Rechte und Pflichten; Regulierungsgrad



Quelle: IMD World Competitiveness Yearbook 2004
www.imd.ch/wcy

(Fortsetzung von Seite 1)

absolvieren. Ein praxisbezogenes Cultural Coaching kann aber effizient jenes kulturelle Basiswissen und die Sicherheit vermitteln, die einen zentralen Erfolgsfaktor in der geschäftlichen Tätigkeit am Einsatzort ausmachen. Entscheidend bei der Wahl des Coaches sind dessen eigene praktischen Erfahrungen am betreffenden Ort und das dadurch gewonnene Verständnis der lokalen Kultur, wie sie vor allem im Geschäftsleben zum Ausdruck kommt.

Wirkung eigener Kultur verstehen

Ziel einer interkulturellen Ausbildung kann nicht sein, dass der «Kandidat» selber für den Einsatz im fremden Land kulturell «umprogrammiert» wird, was ohnehin undenkbar wäre. Er muss sich seiner eigenen kulturellen Voraussetzungen bewusst werden und vor Augen geführt halten, wie die sich daraus ergebende Denkweise und Kommunikation auf das Gegenüber in der neuen Umgebung wirkt.

Lokale Eigenheiten berücksichtigen

Kulturelle Zusammenstöße sind nicht zu vermeiden. Eine entsprechende Vorbereitung ermöglicht es, darauf in angemessener Sprache im weitesten Sinn zu reagieren und gezielt auf eine Lösung hinzuarbeiten. Es gilt vor allem die lokalen Eigenheiten bei der Problemlösung zu berücksichtigen. Und darum geht es: Misserfolge in Management und bei Geschäftsverhandlungen nicht bereits dadurch zu provozieren, weil wegen Unverständnis der Kultur Verhandlungen in eine Sackgasse geführt werden. Einfach auf eine umfassende «Globalisierung» und allenfalls den eigenen Charme zu vertrauen, ist auch heute noch mehr als leichtsinnig.

(*) Walter Brander verfügt über umfassende und langjährige Ausländerfahrung als Manager. Er war in über 80 Ländern für verschiedene Arbeitgeber tätig und führte multinationale Teams. Er gilt als Experte in interkulturellen Fragen. www.cross-cultural-coaching.com.

(walterbrander@cross-cultural-coaching.com)

Repertoire von Führungsstilen

Autoritär statt diktatorisch

Mitarbeitende verlangen nach einer konsistenten Führung. Sie wollen in vergleichbaren Situationen gleich und in ungleichen Situationen ungleich geführt werden.

von John R. Decker (*)

Der kooperative Führungsstil hat Hochkonjunktur. Die Analyse des beobachteten Führungsverhaltens von Führungskräften belegt, dass sie eine deutliche Präferenz für eine partnerschaftliche, Konsens suchende, weniger direktive Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden haben. Mitarbeitende werden in Entscheidungsprozesse involviert und entscheiden mit. Auf den ersten Blick scheint dieser Führungsstil seinem Gegenüber, dem autoritären Führungsstil, überlegen zu sein. Gleichwohl hat der autoritäre Führungsstil eine grosse Bedeutung. Dies gilt nicht nur für unternehmerische Krisenzeiten, wo Gürtel enger geschnallt und die Führungsleine verkürzt wird. Autoritäre Führung ist wichtig, um herausforderungsreiche aber dennoch realisierbare Ziele zu verfolgen, um höhere Qualitätsstandards einzuführen, oder um Veränderungsprozesse ergebnisorientiert und situativ zu führen.

Kooperativer Führungsstil

Die weite Verbreitung des kooperativen Führungsstils ist verständlich, denn Entscheidungen in der heutigen Arbeitswelt, die stark arbeitsteilig organisiert ist, müssen zunehmend im Team getroffen werden. Auch sind viele Mitarbeitende in der Lage, ihre eigene Arbeit weitgehend selbständig zu erledigen, sie denken unternehmerisch und übernehmen Verantwortung für kontinuierliche Verbesserungen. Das bedeutet aber

auch, dass sich der kooperative Führungsstil nur dann eignet, wenn der Reifegrad der Mitarbeitenden, des Teams oder der Organisation diese weniger direktive Führung erlaubt. Andernfalls ist eine mehr autoritäre Führung nötig, die aber niemals entmündigend oder gar erniedrigend sein darf.

Autoritärer Führungsstil

Wenn kontinuierliche Verbesserungen nicht mehr ausreichen um wettbewerbsfähig zu sein, wenn einer Führungskraft neue Aufgaben oder Ziele anvertraut werden, oder wenn neue Mitarbeitende zu einem Team dazu stossen, schafft eine (zu Beginn) klare, an Zielen und erwarteten Ergebnissen orientierte Führung eine exzellente Grundlage, um (wenig) später – mit einem kooperativen Führungsstil – eine hohe Leistungskompetenz und ein hohes Leistungsengagement bewahren zu können. Autoritäre Führung ist bei Unzufriedenheit, Unsicherheit, Zielunklarheit oder fehlender Langfristperspektive deutlich wirksamer, und wird auch von den Mitarbeitenden geschätzt, sofern sie nicht auf diktatorische Weise ausgeübt wird. Nachfolgend drei Gründe, warum auf eine autoritäre Führung verzichtet wird und welche Nachteile daraus erwachsen.

Ursache 1: Vorgesetzte erliegen der Versuchung, Mitarbeitende aufgrund deren Potenzial statt der aktuell beobachtbaren, tatsächlichen Leistung zu führen. Diese am Potenzial orientierte – in einem «kooperativen Geist» ausgeübte – Führung kann kurzfristig durchaus motivations- und leistungssteigernd wirken. Probleme ergeben sich aber entweder dann, wenn die Schere zwischen Potenzial und tatsächlicher Leistung immer grösser wird, oder wenn der Mitarbeitende aufgrund seines Potenzials Forderungen an seine Entwicklungsmöglichkeiten (Weiterbildung, Beförderung, Lohnwachstum) stellt, die zu diesem Zeitpunkt unangemessen sind.



John R. Decker

Vermeintlicher Freiraum

Ursache 2: Führungskräfte fürchten sich, die bestehende lange Leine (kooperative Führung) zu verkürzen (autoritäre Führung), weil kooperative Führung «en vogue» ist. Die unangenehmen Konsequenzen davon können diejenigen Eltern erleben, die mit anti-autoritärer Erziehung ihrer Kinder Schiffbruch erlitten haben. Weil kooperativ führen sympathisch macht, schenken Führungskräfte ihren Mitarbeitenden gleich von Beginn weg Freiraum. Danach bleibt nichts als zu hoffen, dass es so gut kommt. Wenn dann Mitarbeitende mit abfallendem Leistungstrend auffallen, greifen viele Führungskräfte nicht ein, bis man sich nicht mehr in die Augen blicken kann und es zu einer Trennung kommt. Dieses Ergebnis ist meistens sowohl menschlich als auch betriebswirtschaftlich kostspieliger als wenn die Führungskraft gewagt hätte, mit autoritärer Führung diesen negativen Leistungstrend zu korrigieren.

Orientierung an Zielen

Ursache 3: Führungskräfte wollen die Gefahr vermeiden, mit autoritärer Führung eine Botschaft des Misstrauens, der Disqualifikation oder Antipathie zu kommunizieren. Sie fragen sich, ob autoritäre Führung überhaupt «gut» ist. Autoritäre Führung – sofern sie zum falschen Zeitpunkt oder auf die falsche

Weise eingesetzt wird – kann schnell als Diktatur empfunden werden, und bedeutende, negative Nebenwirkungen zur Folge haben: Der Mitarbeitende verliert das Vertrauen zum Vorgesetzten, sein Selbstvertrauen und seine Motivation gehen verloren, die Beziehung zum Vorgesetzten ist fortan gestört. Um autoritär, aber nicht diktatorisch zu führen, gilt es sich sachlich an den vereinbarten Zielen zu orientieren und dann den Mitarbeitenden dort «abzuholen», wo er in der Vergangenheit entweder über eine hohe Kompetenz oder ein hohes Engagement, oder beides, verfügte.

Autoritär und kooperativ vereint

Autoritäre Führung ist immer dann richtig eingesetzt, wenn Mitarbeitende, Teams und Unternehmen darin unterstützt werden müssen, sich bezüglich ihrer Kernkompetenzen weiterzuentwickeln, oder wenn neue, deutlich höhere Ziele angestrebt werden sollen (Vision). Autoritäre Führung hilft, erste Schritte (Teilziele) festzulegen, zu priorisieren, Ressourcen bereitzustellen, um einen Teilerfolg erzielen zu können. Generell haben Führungskräfte die Verantwortung für klare Ziele, Termine und Rückmeldungen zu sorgen. Dazu ist autoritäre Führung nötiger denn je. Das bedeutet noch lange nicht, dass damit partizipative Zusammenarbeit keinen Platz hat. Im Gegenteil: je besser es einer Führungskraft gelingt, die autoritäre mit der kooperativen Führung zu vereinen, desto mehr vermeidet sie, dass ihre Führung als diktatorisch empfunden wird. Denn Menschen, die geführt werden, verlangen mit konsistenter Führung nicht, dass sie täglich genau gleich geführt werden, sondern dass sie in vergleichbaren Situationen gleich, und in ungleichen Situationen ungleich geführt werden.

(*) John R. Decker ist Geschäftsführer LEADin.BIZ AG und unterstützt Manager, situativ zu führen. (www.leadin.biz, mail@leadin.biz)

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter

www.jobwinner.ch