



Interkulturelle Sensibilisierung

Interkulturelles Management –
Vielfalt im Unternehmen

Veröffentlicht in CF Controlling & Finance newsletter 9/2004
Verlag für ControllingWissen AG

Interkulturelles Management – Vielfalt im Unternehmen

„Es gibt eine Vielzahl an Brüchen, die wir nicht begradigen sollten. Wer global tätig sein will, muss lernen, sich in diesen Brüchen zu bewegen.“

(Doppler)

Unternehmen, die über ihre organisationalen und nationalen Grenzen hinweg erfolgreich agieren und die Vielfalt in ihrer Organisation im Hinblick auf das größere Ganze effektiv nutzen wollen, müssen auf zwei tragenden Säulen aufbauen:

1. Ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz der handelnden Personen
2. Ein Organisationskonzept, das dem Ansatz von Vielfalt in geeigneter Weise Rechnung trägt

Interkulturelle Kompetenz heißt, mit unterschiedlichen Gruppenidentitäten leben und

arbeiten zu können. Davon sind nicht nur international agierende Top-Manager betroffen. Es gibt auf allen Ebenen der Organisation Berührungspunkte zu fremden Kulturen. Ein Phänomen, das veränderte Grundhaltungen und Management-Konzepte voraussetzt. Interkulturell meint dabei nicht nur internationale Kontakte, sondern ist auch von Bedeutung, wenn unterschiedliche Organisationskulturen aufeinander treffen.

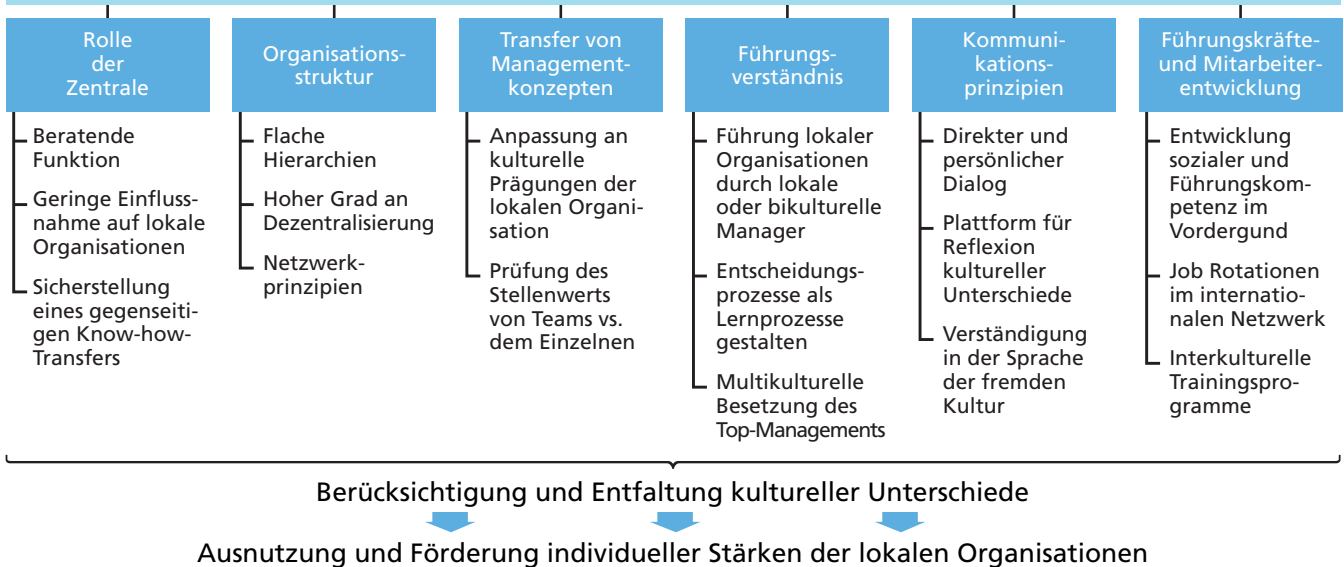
Vielfalt, die reizvoll ist, den Menschen aber auch in seiner ganzen Persönlichkeit fordert

In der interkulturellen Begegnung sind wir mit einer Vielzahl von nebeneinander existierenden Einstellungen, Denk- und Verhaltensmustern, Weltanschauungen und Wertvorstellungen konfrontiert. Eine Vielfalt, die auf den ersten Blick zwar reiz-

voll erscheint, im direkten Kontakt, in der Konfrontation mit dem Fremden, den Menschen jedoch in seiner ganzen Persönlichkeit fordert und ihn auf die existentielle Frage seiner eigenen Identität zurückwirft. Denn eine echte Begegnung mit dem Fremden, ein Sich-Einlassen auf die fremde Kultur setzt die Auseinandersetzung mit den eigenen Mustern und Denkmodellen voraus. Wenn interkulturelle Kompetenz überhaupt erlernbar ist, dann nur über den Weg der persönlichen Entwicklung, denn die Tür zu einer höheren Sensibilität in der Begegnung mit dem Fremden geht nach innen auf. Zwei zentrale Grundfähigkeiten sind in diesem Prozess zu entwickeln:

1. Mehrdeutigkeiten akzeptieren zu können und damit Abstand zu nehmen von der Suche nach der einen Wirklichkeit und der Bewertung in richtig oder falsch.

Werteverständnis/Unternehmensphilosophie auf Vielfalt ausgerichtet



Wer über diese Fähigkeit verfügt, kann unterschiedliche Wirklichkeiten und damit auch unterschiedliche Herangehensweisen und Lösungsansätze organisationaler Fragestellungen nebeneinander gelten lassen.

- Mit dem eigenen Nicht-Wissen, das impliziter Bestandteil der interkulturellen Begegnung ist, souverän umgehen zu lernen. Ein souveräner Umgang mit diesem Nicht-Wissen zeigt sich in einer angemessenen Kommunikationsfähigkeit,

das heißt in einem schöpferischen Umgang mit Missverständnissen, Verunsicherungen, Ohnmachterfahrungen und den damit notwendigerweise verbundenen eigenen Ängsten.

Ein auf Vielfalt ausgerichtetes Organisationskonzept

Abbildung 1 zeigt im Überblick die Anforderungen an ein Organisationskonzept, das darauf ausgerichtet ist, Vielfalt im Unternehmen zu inte-

grieren. Gelingt es, diese Elemente im Hinblick auf eine Unternehmenskultur zu gestalten, die einen möglichst fruchtbaren Umgang mit Unterschieden erlaubt, so können die individuellen Stärken der verschiedenen Teile der Organisation bestmöglich genutzt werden. Die „Kultur“ eines Unternehmens ist dabei als Ergebnis (und gleichzeitig als Voraussetzung) eines gemeinsamen Lernprozesses zu verstehen. Wesentlich beeinflusst wird diese Kulturentwicklung durch die Art der Gestaltung der Entscheidungsprozesse. Die Empfehlung heißt

deshalb, den Entscheidungsprozess als Lernprozess zu verstehen und auf Basis des Dialogprinzips zu gestalten. Im Dialog geht es nicht darum, den Gesprächspartner von der eigenen Sicht der Dinge zu überzeugen, sondern einen Fluss der Gedanken zu erzeugen, der alle Beteiligten zu neuen Einsichten führt und eine von Allen getragene Entscheidung ermöglicht.

Dieses Konzept bedeutet auch Abschied zu nehmen von monokulturellen Managementansätzen. Denn diese gehen von der Gültigkeit einer einheitlichen Kultur aus, und damit auch von einer undifferenzierten Übertragbarkeit ihrer Grundannahmen auf andere Kulturkreise. Sie widersprechen damit der geforderten Offenheit im Kulturkontakt und des Bewusstseins des eigenen Nicht-Wissens. Grundbedingungen, die interkulturelles Lernen erst ermöglichen. Die Gefahr monokultureller Managementansätze besteht darin, dass durch die ihnen implizite Art der Gestaltung der Kulturkontakte, Lernen letztendlich verhindert wird. Diese Bewertung sagt jedoch Nichts über den möglichen ökonomischen Erfolg aus, der aus einem monokulturellen Ansatz durchaus resultieren kann. Genau das

ist ein Teil des Dilemmas, denn der – zumindest kurz- oder mittelfristig betrachtete – ökonomische Erfolg eines Unternehmens lässt nicht notwendigerweise darauf schließen, inwieweit die Art der Gestaltung der Kulturkontakte sinnvoll und nützlich im Sinne von lernförderlich und neue Perspektiven eröffnend ist.

Unternehmen sollten Brücken bauen zwischen den Kulturen

Langfristig gesehen kann auch der ökonomische Erfolg nur dann sichergestellt werden, wenn es Unternehmen gelingt, Kulturkontakte so zu gestalten, dass an der Grenze der bestehenden Unterschiede, an der Grenze zwischen dem „Ich“ und „Du“ gelernt werden kann. Vielleicht sollten Unternehmen vor dem Hintergrund einer immer höher werdenden Komplexität interkultureller Kontakte im Zuge zunehmender Globalisierung neben ihrem ökonomischen aber auch noch einen anderen Auftrag wahrnehmen: Brücken zu bauen zwischen den Kulturen, indem sie Plattformen schaffen, die die Kommunikation und ein Voneinander lernen ermöglichen.

Neue Anforderungen an das Controlling

Dieser Anspruch stellt auch neue Anforderungen an das Controlling. Denn rein betriebswirtschaftlich orientierte Bewertungsmaßstäbe reichen vor diesem Hintergrund nicht mehr aus, um ein Unternehmen zu steuern. Es braucht innovativere Methoden, die eine Selektion im Hinblick darauf ermöglichen, nicht beliebig viele Unterschiede für das Unternehmen nutzbar zu machen, sondern die für das Unternehmen in seiner Identität bedeutsamen. Und es geht darum, die auf Basis der integrierten Unterschiede entwickelten Lösungsansätze und realisierten Synergien vor dem Hintergrund der Unternehmensziele zu evaluieren. Ein Anspruch, der wiederum den Controller in seiner ganzen Persönlichkeit fordert und ihm ein hohes Maß an Persönlichkeitskompetenz als Vermittler zwischen den Kulturen abverlangt.

Dr. Regina Hauser

Hauser ONE Organisationsberatung
Langgasse 22
79111 Freiburg

Mobil: +49 (0) 1 60 / 6 36 96 73

Tel. +49 (0) 7 61 / 2 90 86 96

Fax: +49 (0) 7 61 / 42 99 30 43

E-mail: regina.hauser@hauser-one.com

Internet: <http://www.hauser-one.com>