

Ansätze für eine Strategie interkulturellen Handelns

Fehlende oder unklare Strategien für das interkulturelle Handeln gefährden den Erfolg von Entsendungen und Kooperationen



Dr. Eva-Ulrike Kinast ist Diplompsychologin und selbstständige Beraterin für HR-Management und Coaching in München.



Dr. Sylvia Schroll-Machl ist Diplompsychologin, Diplomreligionspädagogin (FH) und selbstständige Trainerin und Coach für interkulturelle Kommunikation und Kooperation in Deggen-dorf.

Viele international tätige Unternehmen besitzen keine Grundstrategie für internationale Aktivitäten und wissen nicht, welche Konsequenzen das für die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern des Stammhauses und einer Auslandsgesellschaft hat. Dabei hat die implizite oder explizite Strategie des interkulturellen Handelns weit reichende Folgen: Sie entscheidet zum Beispiel darüber, ob Mitarbeiter in ihrem interkulturellen Handeln zur Dominanz oder zu Kompromissen neigen, Synergien erschließen oder durch Vermeidungsverhalten verhindern. Die Autorinnen skizzieren ein strategisches Gesamtkonzept des interkulturellen Handelns und erläutern dieses anhand praktischer Überlegungen und Beispiele.¹

International tätige Mitarbeiter stehen bei ihrem interkulturellen Handeln in einem Spannungsfeld zwischen den drei Komponenten Person, Situation und Kultur. Entsprechend gilt es, die individuellen Eigenarten, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person und ihrer Partner zu beachten, ebenso die Elemente und Erfordernisse der Situation sowie eigene und fremde Kulturstandards. Das Ergebnis interkulturellen Handelns kann unterschiedliche Gestalt annehmen, je nachdem wie die drei Komponenten Person, Situation und Kultur beschaffen sind. In einer kulturellen Überschneidungssituation stehen dem international tätigen Mitarbeiter und seinem Kollegen aus der fremden Kultur grundsätzlich vier Strategien zur Verfügung, um mit den kulturbedingten Unterschieden im Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Verhalten zwischen sich und der anderen Person umzugehen.² Im Einzelnen sind das folgende vier Strategien der Interkulturalität:

Dominanz / Anpassung Bei dieser Strategie dominiert die Kultur der einen Person die der anderen. Die Kulturstandards der dominanten Kultur werden für beide als verbindliche Verhaltensstandards definiert. Die Person der dominierten Kultur wird aufgefordert, sich diesen Standards anzupassen.

Vermischung Bei dieser Strategie werden die Kulturstandards beider beteiligten Kulturen vermischt, und dazu bieten sich den Personen wiederum drei Möglichkeiten:

1. Sie schließen einen Kompromiss, indem sie den (kleinsten) gemeinsamen Nenner suchen, die Übereinstimmungen der beteiligten Kulturen als Handlungsraum definieren und innerhalb dieser Grenzen ohne Präferenz für die eine oder andere Kultur handeln.
2. Sie kombinieren die beteiligten Kulturen im Sinne einer Koaktion, einer Arbeitsteilung, bei der jeder das macht, was er besonders gut kann.
3. Sie integrieren die beteiligten Kulturen auf kontingente Weise wechselseitig, verzahnen dabei wichtige Verhaltens Elemente miteinander und leben die so entstandenen Standards gemeinsam und gleichzeitig.

Innovation / Synergie Bei dieser Strategie machen sich beide Personen ihre eigene Kultur und die fremde Kultur bewusst, sie benennen die in den jeweiligen Kulturstandards enthaltenen Werte, Normen und Regeln und arbeiten Übereinstimmungen und Unterschiede heraus. Auf dieser Grundlage definieren beide Personen eine neue Verhaltensalternative und ergänzen damit ihr Verhaltensrepertoire um ein gemeinsames drittes, aber innovatives Element, das nun die Basis für ihr gemeinsames Handeln darstellt.

Vermeidung Diese Strategie ist vor allem Deutschen mit ihrem direkten Kommunikationsstil zu empfehlen. Bei dieser Strategie ist die handelnde Person verbal passiv, sie reagiert nicht, kritisiert nicht, sondern hält sich zurück, schweigt und verharrt in dieser Position. Diese Strategie kann deeskalierend wirken und deshalb manchmal produktiver sein als jede andere Strategie.

Welche dieser Strategien der Interkulturalität ein Mitarbeiter wählen wird, hängt keineswegs nur von seiner Person ab, auch nicht von der Art der aufeinander prallenden unterschiedlichen Kulturstandards, sondern ist in besonderer Weise vom interkulturellen Spielraum geprägt, den ihm sein Unternehmen (bzw. sein Vorgesetzter, seine Funktion etc.) gewährt. Der Freiheitsgrad des interkulturellen Spielraums ist ein sehr wesentlicher Bestandteil der Situation, die das interkulturelle Handeln bestimmt.

Grundstrategien von Unternehmen

Interkulturelles Handeln im Unternehmen wird durch die Grundstrategie des Unternehmens für internationale Aktivitäten begrenzt. Die Frage in diesem Zusammenhang ist, wie stark das Stammunternehmen die Auslandsgesellschaft oder wie stark umgekehrt die Auslandsgesellschaft das Stammunternehmen beeinflusst. In Anlehnung an Heenan und Perlmutter (1979) werden fünf Typen von Grundstrategien unterschieden (vgl. Abb. 1), c im Folgenden im Überblick skizziert werden sollen.³

1. Ethnozentrische Grundstrategie Ethnozentrisch geführte Unternehmen zeichnen sich durch eine einseitige Beziehung vom Stammunternehmen zur Auslandsgesellschaft aus. Diese Grundstrategie wird häufig (aber nicht nur) in der Anfangsphase der Internationalisierung eines Unternehmens gewählt, wenn zunächst eine einzige Auslandsgesellschaft gegründet wird. Ethnozentrisch geführte Unternehmen bestimmen die Strategien und Managementkonzepte und übertragen die auf die Auslandsgesellschaft. Die Auslandsgesellschaft verfügt nur über wenig Autonomie. Schlüsselpositionen werden im Stammunternehmen und in der Auslandsgesellschaft von Führungskräften aus dem Stammunternehmen besetzt. Kultu-

relle Unterschiede werden zugunsten einer vermeintlichen Vereinheitlichung des Unternehmens vernachlässigt. Erhebliche Konfliktpotenziale zwischen Stammunternehmen und Auslandsgesellschaften können sich aufbauen, da diese Vorgehensweise kulturell undifferenziert ist und Züge einer „Kultur-Kolonialisierung“⁴ in sich trägt.

2. Polyzentrische Grundstrategie Polyzentrisch geführte Unternehmen lassen ihre Auslandsgesellschaften weitgehend autonom handeln. Die Strategien und Managementkonzepte polyzentrisch geführter Unternehmen werden am jeweiligen Standort entwickelt und den besonderen Standortbedingungen angepasst. Dementsprechend können sich die Strategien und Managementkonzepte des Stammhauses und der Auslandsgesellschaften unterscheiden. Diese Grundstrategie wird häufig angewendet, wenn Stammunternehmen und Auslandsgesellschaft in voneinander sehr weit entfernten Ländern ihren Standort haben. Führungskräfte sind Einheimische, die aber selten in hohe Positionen im Stammunternehmen aufsteigen. Kulturelle Unterschiede werden stark berücksichtigt. Synergieeffekte gehen dabei jedoch häufig verloren. Dem Vorteil der Autonomie und der Feinabstimmung zwischen der Auslandsgesellschaft und ihren Umweltbedingungen stehen deutliche Koordinierungsprobleme zwischen den Auslandsgesellschaften und dem Stammunternehmen entgegen.

3. Geozentrische Grundstrategie Geozentrisch geführte Unternehmen vermischen die Strategien und Managementkonzepte des Stammunternehmens und der jeweiligen Auslandsgesellschaft und setzen die so vermischten Strategien und Managementkonzepte in den Auslandsgesellschaften um. Die Nationalität der Führungskräfte ist für die Besetzung von Positionen unbedeutend, entscheidend ist ihre (interkulturelle) Kompetenz. Kulturelle Unterschiede und Übereinstimmungen werden berücksichtigt.

4. Synergetische Grundstrategie Die synergetische Grundstrategie ist eine Fortführung der geozentrischen Grundstrategie. Synergetisch geführte Unternehmen entwickeln aus den Strategien und Managementkonzepten des Stammunter-

nehmens und der Auslandsgesellschaften etwas Neues und setzen es am jeweiligen Standort der Auslandsgesellschaften um. Synergetisch geführte Unternehmen begreifen die verschiedenen kulturellen Prägungen von Stammhausdelegierten und einheimischen Führungskräften bewusst als Ressource. Auch hier werden kulturelle Unterschiede und Übereinstimmungen berücksichtigt.

5. Regiozentrische Grundstrategie Regiozentrisch geführte Unternehmen passen die Strategien und Managementkonzepte des Stammunternehmens an die Auslandsgesellschaften an, im Unterschied zur geozentrischen Grundstrategie jedoch mit geringerer Einflussnahme durch die einzelnen Auslandsgesellschaften. Der Wortteil „regio“ suggeriert, dass sich diese Strategie und ihre neu definierten Elemente auf die Auslandsgesellschaften einer Region (z. B. Europa oder Asien) beziehen. Häufig wird die regiozentrische Strategie daher in Unternehmen angewendet, die Auslandsaktivitäten im kleinen Grenzverkehr pflegen, zum Beispiel zwischen Deutschland, Österreich oder der Schweiz oder Deutschland und Tschechien. Besonderes Merkmal dieser Strategie ist, dass das Stammunternehmen unter Umständen die so entstandenen Strategien und Managementkonzepte der jeweiligen Auslandsgesellschaften übernimmt, wodurch beispielsweise im kleinen Grenzverkehr dann eine relative Angleichung von Mutter- und Tochterunternehmen erfolgt. Führungskräfte werden weitgehend am Standort rekrutiert und für kürzere Intervalle ins Stammunternehmen delegiert.

Der geozentrischen, synergetischen und regiozentrischen Grundstrategie ist gemeinsam, dass sie sich für ihre Auslandsgesellschaften um eine gewisse Balance zwischen den verschiedenen Kulturen bemühen. Bei jeder dieser Strategien wird der Vorteil einer Gesamtoptimierung der Unternehmensprozesse (z. B. einheitliche Controllingsysteme oder Produktionsverfahren, Vergleichbarkeit von Hierarchien) gegen den Vorteil der bestmöglichen Kompatibilität mit den lokalen Erfordernissen der Auslandsgesellschaft abgewägt. Dabei lässt nur die regiozentrische Grundstrategie zu, dass gefundene Lösungen ins gesamte Unternehmen zu-

rückfließen, also auch dem Stammhaus zu gute kommen können.

Welche Strategie des interkulturellen Handelns von international tätigen Mitarbeitern tatsächlich angewendet wird, hängt – das wurde bisher kaum berücksichtigt – ganz entscheidend von der Grundstrategie für internationale Aktivitäten ab. Sie bildet, selbst wenn sie lediglich implizit vorhanden ist, den Rahmen für das interkulturelle Handeln eines Mitarbeiters und legt ihm die Wahl seiner Interkulturalitätsstrategie (zwingend) nahe. Damit definiert sie auch, welche interkulturellen Konflikte vorherrschen. Welche Grundstrategie ein internationales Unternehmen für seine internationalen Aktivitäten wählt, kann (muss aber nicht) von der Anzahl der Auslandsgesellschaften sowie deren Größe und Bedeutung abhängen. Insbesondere bei der geozentrischen Grundstrategie ist die Meinung weit verbreitet, diese Strategie könne ausschließlich bei weltweit vernetzten Unternehmen angewendet werden. Wie die folgenden Beispiele jedoch zeigen, kann diese Grundstrategie durchaus auch schon bei einer einzigen Auslandsgesellschaft sinnvoll sein.

Von der Strategie zum Handeln

Die Grundstrategie steckt die Möglichkeiten, aber auch die Grenzen des interkulturellen Spielraums jedes in dem Unternehmen tätigen Mitarbeiters ab und bestimmt damit, wie der Einzelne überhaupt auf kulturbedingte Unterschiede in einer kulturellen Überschneidungssituation reagieren darf. Das bedeutet:

- Verfolgt ein internationales Unternehmen eine ethnozentrische Grundstrategie, dann dominiert die Kultur des Mitarbeiters aus dem Stammunternehmen gegenüber der Kultur des Mitarbeiters der Auslandsgesellschaft. Das interkulturelle Handeln beschränkt sich darauf, den dominierten Partner aus der fremden Kultur auf eine für ihn möglichst sozial verträgliche Weise ins Boot zu holen. Da das immer nur teilweise gelingen kann, wird beim dominierten Partner ein Rest an Enttäuschung, sich mit seinen kulturellen Anteilen nicht einbringen zu können, bestehen bleiben und sich in irgendeiner Form von Distanz bis Widerstand äußern. Beim dominie-

renden Mitarbeiter häuft sich deshalb Frust an, dass er trotz aller Bemühungen nicht in der Lage ist, den anderen nachhaltig zu ‚überzeugen‘. Er wird sich vermutlich beklagen, dass ihm interkulturelle Seminare zu wenig Rüstzeug für eine effektive ‚Beeinflussung‘ des anderen liefern.

- Verfolgt das Unternehmen eine polyzentrische Grundstrategie, muss sich der Mitarbeiter aus dem Stammunter-

vermischt, kombiniert und verwoben. Der Prozess des interkulturellen Handelns wird von beiden Seiten letztlich als Geben und Nehmen erlebt, erfordert jedoch Zeit und ermutigt zum Ringen und Diskutieren, bis eine Lösung ausgehandelt ist.

- Bei synergetischer Grundstrategie entwickeln beide Mitarbeiter neue Verhaltensalternativen und setzen diese als Standard. Das ist erfahrungs-



Abb. 1

Abhängigkeit der Strategie interkulturellen Handelns von der Grundstrategie eines internationalen Unternehmens

Strategie interkulturellen Handelns	Grundstrategie				
	Ethnozentrisch	Polyzentrisch	Geozentrisch	Synergetisch	Regiozentrisch
Dominanz / Anpassung	○	○			
Vermischung			○		○
Synergie / Innovation				○	
Vermeidung	○	○	○	○	○

Abb. 2

nehmen an die Kultur des Mitarbeiters der Auslandsgesellschaft anpassen. Das interkulturelle Handeln empfindet der Mitarbeiter des Stammunternehmens als sehr anstrengend, und er zweifelt häufig an der Richtigkeit und Angemessenheit des ihm abverlangten Verhaltens.

- Bei geozentrischer und regiozentrischer Grundstrategie werden die Kulturstandards aus dem Stammunternehmen mit denen der Auslandsgesellschaft

gemäß sehr selten, führt ebenfalls zu intensiven Auseinandersetzungen, erlaubt dann aber ein ausgeprägtes Gemeinschaftsgefühl und kann damit die Leistung erhöhen.

- Vermeidung als Strategie kann bei allen Grundstrategien als Interkulturalitätsstrategie angewendet werden.

Das nun folgende Beispiel soll die Abhängigkeit der Strategie interkulturellen Handelns international tätiger Mitarbei-

ter von der Grundstrategie des internationalen Unternehmens veranschaulichen (vgl. hierzu Abb. 2), und zwar unter Berücksichtigung einzelner Funktionen eines internationalen Unternehmens. Ziel dabei ist es, sowohl Wirkungen auf der individuellen Ebene der handelnden Personen wie auch Konsequenzen für das Unternehmen aufzuzeigen.

Konsequenzen in der Praxis

Ein deutscher Sportartikelhersteller, der in Deutschland unter Sportbegeisterten als ‚Edelmarke‘ gilt, legt als Vertriebsstrategie fest, dass seine Produkte ausschließlich in Fachgeschäften angeboten werden. Der deutsche Sportartikelhersteller beauftragt nun seinen polnischen Vertriebsleiter, die deutsche Vertriebsstrategie auch in Polen umzusetzen und die Produkte ausschließlich in Fachgeschäften anzubieten. Der polnische Vertriebsleiter ist entsetzt und befürchtet Umsatzeinbußen. Ein Konflikt entsteht.

Aus kultureller Perspektive muss man dazu wissen, dass in Deutschland Waren, die in Fachgeschäften verkauft werden, als hochwertiger und edler gelten als Waren, die in Supermarktketten verkauft werden. In Polen dagegen gelten Sportartikelhersteller als modern, wenn sie hochwertige Sportartikel in Supermarktketten anbieten. Je nach Wahl der Grundstrategie im Sinne Heenans und Perlmutter (1979) sieht der Konflikt (aber auch das Ergebnis der Konfliktlösung) aufgrund der nahe liegenden Wahl der Interkulturalitätsstrategie unterschiedlich aus.⁵

1. Bei ethnozentrischer Grundstrategie dominiert der deutsche Sportartikelhersteller über den polnischen Vertriebsleiter, und die Sportartikel werden auch in Polen ausschließlich in Fachgeschäften verkauft. Der deutsche Sportartikelhersteller wird sich mittelfristig vermutlich wundern, dass seine Produkte nur wenige Käufer finden und den rückläufigen Umsatz beklagen. Allerdings wird er sich in seinem Image („Wir sind eine Edelmarke“) bestätigt fühlen. Der polnische Vertriebsleiter hingegen wird sich in seiner Expertise als Vertriebsleiter im polnischen Markt nicht anerkannt fühlen, frustriert sein und mittelfristig das Unternehmen verlassen; er

sieht sich als Verlierer und hält Deutsche für uneinsichtig, unbelehrbar und autoritär. Der verantwortliche deutsche Stammhausmitarbeiter hält den Polen entweder für unkooperativ und schnell beleidigt, oder er beklagt sich, dass ihm die Argumente des polnischen Vertriebsleiters zwar irgendwie nachvollziehbar waren, dass er aber nicht nachgeben konnte und sich nicht gegen die Politik seiner Firma stellen wollte.

2. Bei polyzentrischer Grundstrategie wird sich der deutsche Sportartikelhersteller dem polnischen Vertriebsleiter anpassen, und die Sportartikel werden, unabhängig von der deutschen Vertriebsstrategie, ausschließlich in Supermarktketten angeboten. Der deutsche Sportartikelhersteller akzeptiert also die kulturbedingten Unterschiede im Kaufverhalten polnischer Kunden. Trotzdem wird er große Zweifel hegen, ob er sein Image weiterhin aufrechterhalten kann, und er wird besorgt sein, ob das nicht wiederum die Corporate Identity seines Unternehmens angreift oder gar zerstört. Das wiederum könnte Folgen für sein Image nach innen (z. B. auf den Stolz der Mitarbeiter in Deutschland, in einem Unternehmen mit einer ‚Edelmarke‘ zu arbeiten) und nach außen (z. B. für die Kunden in Deutschland, ein Produkt einer ‚Edelmarke‘ zu kaufen) haben. Der Pole hingegen ist glücklich und motiviert, weil er seine Produkte im Regal einer Supermarktkette sieht und nun als Vertriebsleiter eines modernen Unternehmens gilt, und er hält den Deutschen für kooperativ und lernfähig. Der Deutsche ist beeindruckt, wie groß die Kulturunterschiede sind und welche ungeahnten Konsequenzen das hat.
3. Bei geozentrischer Grundstrategie werden beide Vertriebsstrategien vermischt; die Sportartikel werden in Polen sowohl in Fachgeschäften als auch in Supermarktketten angeboten. Damit wahrt der deutsche Sportartikelhersteller sein Image und unterbreitet der nachwachsenden Generation mit westlichem Konsumverhalten in Polen in Fachgeschäften ein entsprechendes Angebot an Sportartikeln. Gleichzeitig sieht der pol-

nische Vertriebsleiter seine Argumente berücksichtigt und kann den durchschnittlichen polnischen Konsumenten hochwertige Sportartikel in Supermärkten anbieten. Einziges Problem wird die Preisfindung sein. Der Pole und der Deutsche werden einige Zeit miteinander ringen, bis sie eine entsprechende Lösung gefunden haben werden. Beide werden dann aber von sich und vom anderen das Gefühl haben, interkulturell kompetent zu sein und Neues dazu gelernt zu haben.

4. Bei synergetischer Grundstrategie wird eine innovative Lösung gefunden, indem der deutsche Sportartikelhersteller in der Hauptstadt Polens einen großen Supermarkt im Stile einer amerikanischen Mall für Sportartikel mehrerer ‚Edelmarken‘ errichtet. Damit bekommt der Deutsche sein Fachgeschäft und der Pole seinen Supermarkt in entsprechender Größe. Nachteil dabei ist, dass die Investitionen höher sind als bei allen anderen Grundstrategien und die Wettbewerber für diese Idee erst noch begeistert werden müssen. Der Vorteil auf der Ebene der handelnden Personen ist, dass sowohl der Deutsche als auch der Pole ihre persönliche Belange berücksichtigt sehen und mit ihrer Kooperation zufrieden sind.
5. Bei regiozentrischer Grundstrategie werden ebenfalls beide Vertriebsstrategien vermischt. Die polnische Vertriebsstrategie würde hier – wie utopisch das derzeit auch in deutschen Ohren klingen mag – die deutsche Vertriebsstrategie in Deutschland beeinflussen. In der Zukunft würden dann auch in Deutschland die Produkte des deutschen Sportartikelherstellers in Supermarktketten verkauft werden. Auf der individuellen Ebene wäre das für den Polen die größte Bestätigung, die er finden könnte. Auch der Deutsche sähe sich als jemanden, der sich von der internationalen Kooperation zu neuen Ideen hat anregen lassen.

Strategie als Orientierung

Die Grundstrategien internationaler Unternehmen für internationale Aktivitäten

haben einen entscheidenden Einfluss auf die Interkulturalitätsstrategie der Führung und der Mitarbeiter. Gibt es keine Grundstrategie, die vom Vorstand oder der Geschäftsführung festgelegt wurde, dann fehlt den international tätigen Mitarbeitern die Orientierung, was von ihnen in einer kulturellen Überschneidungssituation überhaupt erwartet wird. Häufig ist dann zu beobachten, dass sich die Mitarbeiter sämtlicher beteiligter Kulturen selbst ein Bild davon machen, wie sie sich verhalten sollen. Diese impliziten Theorien über richtiges Verhalten steuern dann letztlich auch das Verhalten der Mitarbeiter. Gepaart mit der Tendenz, sich in kulturellen Überschneidungssituationen eher ethnozentrisch zu verhalten und über die andere Kultur zu dominieren, verschärft sich das Problem. Dies gilt für die Angehörigen einer fremden Kultur genauso wie für das einheimische Management des Stammunternehmens, das seinerseits oft aufgrund des Fehlens einer reflektierten Grundstrategie Mitarbeitern den Wechsel von einer Interkulturalitätsstrategie zur anderen, zum Beispiel von Vermischung zu Dominanz, abverlangt und dadurch die Konflikte verschärfen kann.

Aus den genannten Gründen entstehen in kulturellen Überschneidungssituationen Konflikte, die vor allem von den Mitarbeitern auf mittlerer und unterer Managementebene gelöst werden müssen und von denen sich viele Vorstände und Geschäftsführer oft kein Bild machen (können). In der Regel wird dann die Personalentwicklung beauftragt, sich zu überlegen, wie einzelne Mitarbeiter geschult werden können. Die Personalentwicklung ihrerseits unterbreitet daraufhin der Unternehmensspitze ein Konzept, das interkulturelle Trainings für einzelne international tätige Mitarbeiter vorsieht. Tatsächlich lernen die Mitarbeiter in den Trainings die Kulturstandards anderer Kulturen kennen und verwenden dieses Wissen, um sich in einer kulturellen Überschneidungssituation kulturadäquat zu verhalten.⁶ Doch irgendwann entsteht der Eindruck, dass viele Konflikte nach wie vor bestehen und dass all die interkulturellen Trainings zu wenig bewirken. Dabei wird nicht berücksichtigt, dass interkulturelle Trainings nicht in der Lage sind (und es auch gar nicht wollen), dem oberen Management die Verantwortung für

die Festlegung einer zum Unternehmen passenden Grundstrategie für internationale Aktivitäten abzunehmen.

Empfehlungen für die Praxis

Strategisch gesehen empfiehlt es sich, zunächst zu analysieren, mit welchen Grundstrategien das gesamte Unternehmen und die einzelnen Funktionsbereiche bisher implizit gearbeitet haben und zu welchen Resultaten das führte. Im Anschluss sollte im Rahmen eines Workshops mit den Führungskräften im oberen Management eine für das Unternehmen und seine Auslandsgesellschaften passende Grundstrategie für internationale Aktivitäten erarbeitet und vereinbart werden. Diese Grundstrategie muss klar und eindeutig thematisiert werden und sollte vom Vorstand oder der Geschäftsführung allen Führungskräften im Stammunternehmen und in den Auslandsgesellschaften mitgeteilt werden. Dazu sind neben dem allgemein üblichen Rundschreiben Workshops zu veranstalten, in denen den Führungskräften kaskadenförmig top-down die vereinbarte Grundstrategie vorgestellt und anschließend mit ihnen erarbeitet wird, welche Konsequenzen sie in den einzelnen Funktionsbereichen auf die Interkulturalitätsstrategie der Mitarbeiter hat. Die Führungskräfte haben dann die Aufgabe, die Grundstrategie ihren Mitarbeitern nahe zu bringen und dafür zu sorgen, dass diese auch tatsächlich gelebt wird.

Für diesen Prozess empfiehlt sich ein neutraler Prozessbegleiter, beispielsweise ein erfahrener externer Berater, der über die entsprechenden persönlichen Kompetenzen (durchsetzungsfähig, kommunikativ, flexibel etc.), fachlichen Kompetenzen (beispielsweise ein Psychologiestudium), methodischen Kompetenzen (Moderation, Coaching, Training, Mediation) und interkulturellen Kompetenzen (Wissen über spezifische Kulturstandards einer oder mehrerer Kulturen, Fremdsprachenkenntnisse etc.) verfügt und im Idealfall selbst mehrere Jahre in einem internationalen Unternehmen in Führungsfunktion tätig war.

Strukturell empfiehlt sich die Einrichtung einer Projektgruppe zur interkulturellen Unternehmensentwicklung (in größeren Unternehmen kann dies auch eine Abteilung sein). Die Projektgruppe kann

eine virtuelle Struktur haben; wünschenswert ist, dass die Projektmitarbeiter aus unterschiedlichen fachlichen Disziplinen kommen (Psychologen, Juristen, Kaufleute etc.) und über ähnliche persönliche, methodische und interkulturelle Kompetenzen verfügen wie der externe Prozessbegleiter. Sind derart qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen nicht vorhanden, sollten diese Qualifikationen nach und nach aufgebaut werden. Die Aufgabe der Projektgruppe besteht darin, den Prozess der interkulturellen Unternehmensentwicklung mit zu initiieren, zu begleiten und zu steuern.

Auf individueller Ebene sollte die Personalentwicklung im Unternehmen eine interkulturelle Personalentwicklung aufbauen und nach der Verabschiedung der Grundstrategie ein Gesamtkonzept mit entsprechenden Maßnahmen (interkulturelles Training und Coaching) erarbeiten und umsetzen.

Weitere mögliche Schritte

Erfolgt die Reflexion Interkulturalität auf einer strategischen Ebene im Unternehmen und kommt es schließlich zur Entscheidung über eine angemessene Grundstrategie, dann ist die Palette der möglichen Konsequenzen groß. Abschließend seien dazu einige Beispiele aufgelistet.

- Zur Konfliktprophylaxe in kulturellen Überschneidungssituationen kann es bei einer geozentrischen oder regiozentrischen Grundstrategie sinnvoll sein, interkulturelle Vermittler einzusetzen. Dies können Personen des Stammhauses und der Auslandsniederlassung sein, die abwechselnd im Stammhaus und in der Auslandsniederlassung arbeiten und durch interkulturelle Trainings entsprechende Kompetenz für ihr Zielland erworben haben. Sie können Anliegen der einen Seite an die andere weiterleiten, indem sie Probleme kulturell angemessen in die Mentalität des anderen übersetzen. Es kommunizieren nicht alle Mitarbeiter der einen Kultur mit allen Mitarbeitern der anderen Kultur, sondern viele Dinge laufen kanalisiert über diese Schlüsselpersonen.
- Bei einer geozentrischen Grundstrategie kann es entscheidend sein, notwendige Anforderungen des Stamm-

unternehmens gezielt mit Maßnahmen und Anreizen, die vor Ort die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter erhöhen, zu kompensieren, auch wenn dies nicht der (Spar-)Politik des Stammunternehmens entspricht. Die Integration bekommt damit eine materielle Komponente.

- Zur Konfliktbearbeitung könnten bei einer regiozentrischen, geozentrischen oder synergetischen Grundstrategie Mediatoren eingesetzt werden, die im Konfliktfall die kulturbedingt unterschiedlichen Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen einer Konfliktpartei spiegeln und zu einer Konfliktlösung beitragen.
- Bei einer ethnozentrischen Grundstrategie kommt der Vermittlung von Kontextinformationen zu den Entscheidungen des Stammunternehmens eine zentrale Bedeutung zu. Mitarbeiter des Stammunternehmens benötigen ausreichend Zeit und Budget für Reisen ins Zielland, um dort die Vorgaben des Stammunternehmens ausführlich erklären und eine tragfähige Beziehung zu den ausländischen Kollegen aufbauen zu können. Mitarbeiter der Auslandsniederlassungen erhalten On-the-job-Schulungen im Stammunternehmen, um Zusammenhänge und Hintergründe authentisch erfahren zu können. Die Dominanz wird akzeptierbar, und das Gefühl der Kolonisation weicht der Erfahrung, dass bestimmte einheitliche Verfahren Effizienz bringen.

Alle diese Beispiele stellen lediglich Einzelmaßnahmen innerhalb größerer Gesamtkonzeptionen dar, wie sie sich in dem einen oder anderen Fall ableiten ließen und bewährt haben. Die Diskussion und die Entscheidung über die Grundstrategie für Interkulturalität in einem Unternehmen bringen jedoch weit mehr: Sie schaffen den notwendigen und verbindlichen Rahmen für schlüssiges, einheitliches interkulturelles Handeln von Führungskräften und Mitarbeitern. Wird das versäumt, vernachlässigt oder nicht angegangen, sind Konfusion, Gegeneinanderarbeiten, ‚Reparaturkosten‘ auf materieller und sozialer Ebene zu befürchten, und das vorhandene Potenzial der Interkulturalität wird nicht ausgeschöpft.

Summary

An employee working internationally and his colleague in the foreign culture have four strategies to address cultural differences in perception, thinking, feeling and conduct (cultural standards): (1) dominance or adjustment, (2) blending, e.g., compromise, combination or integration, (3) innovation and synergy or (4) avoidance. Which of these intercultural strategies is selected depends to a great extent on the intercultural space allowed by the company. Such intercultural action is in turn limited by one of the following basic strategies selected by the company for international activities: (1) ethnicity, (2) polycentricity, (3) geocentricity, (4) synergism, (5) regionalism. The basic strategy of the company (even if it exists only implicitly) provides the framework for the intercultural activity of the employee and suggests (in a binding manner) the selection of his or her intercultural strategy. The authors describe the combination possibilities and consequences that may result from this. Nevertheless, the authors note that intercultural training does not replace the establishment of a basic strategy for international activities that fits the company.

Anmerkungen

- 1 Bei diesem Beitrag handelt es sich um die überarbeitete Fassung eines Abschnittes aus dem Buch von A. Thomas, E.-U. Kinast und S. Schroll-Machl mit dem Titel „Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Grundlagen und Praxisfelder“, das demnächst im Verlag Vandenhoeck + Ruprecht in Göttingen erscheinen wird (ISBN 3-525-46172-01).
- 2 Vgl. *Schroll-Machl, S. / Novy, I.*: Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. München / Mering, 2000; zur Darstellung deutscher Kulturstandards vgl. auch *Schroll-Machl, S.*: Die Deutschen – Wir Deutsche. Göttingen, 2002
- 3 *Heenan, D. A. / Perlmutter, H. V.*: Multi-national Organizational Development: A Societal Approach. Reading/Massachusetts, 1979; *Reineke, R. D.*: Akkulturation von Auslandsakquisitionen. Eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung. In: *H. Meffert / H. Steffenhagen / H. Freter (Hrsg.)*: Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Band 23. Wiesbaden, 1989
- 4 *Scholz, C.*: Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. München, 1995
- 5 Vgl. hierzu Anm. 3
- 6 Das hat Kinast in ihrer Forschungsarbeit nachgewiesen: *Kinast, E.-U.*: Evaluation interkultureller Trainings. Lengerich, 1998