

Ute Clement

Kon-Fusionen

Über den Umgang
mit interkulturellen
Businesssituationen

2011

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg/ Schwäbisch Hall)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludwig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz u. Grafik: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Erste Auflage, 2011

ISBN 978-3-89670-767-3

© 2011 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Häusserstraße haben,
können Sie unter <http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Häusserstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. o 62 21-64 38 o
Fax o 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

Inhalt

Danksagung	8
Geleitwort	9
Vorwort: Interkulturelle Teams sind die Regel und nicht die Ausnahme	10
Einleitung	12
Ein Metamodell anstatt Dos and Don'ts oder Awareness	15
1. Herausforderung Kultur	19
1.1 Was Kultur kosten kann	19
1.2 Kultur kompakt	19
1.3 Nur ein Kuss?	20
1.4 Kultur als Interpretationsrahmen für die Welt	22
1.5 Ein deutscher Leitwert: »Qualität«	22
2. Interkulturelle Kompetenz	24
2.1 Kommunikative und soziale Kompetenz	24
2.2 Anpassung und Identität	25
2.2.1 <i>Warum müssen immer wir uns anpassen?</i>	25
2.3 Aspekte interkultureller Kompetenz	28
2.3.1 <i>Eine offene Haltung</i>	28
2.3.2 <i>Selbst- und Fremdaufmerksamkeit</i>	31
2.3.4 <i>Kulturelles Wissen</i>	32
2.3.5 <i>Interkulturelle Werkzeuge und Techniken</i>	35
2.4 Interkulturelle Kompetenz aufbauen	35
3. Kulturen beschreiben	37
3.1 Die Wirklichkeit unserer Kultur	37
3.2 Kulturelle Unterschiede beschreiben	37
3.3 Ethnozentrismus	39
3.4 Mit anderen Augen sehen	42
3.5 Ein Metamodell zur Mustererkennung	42
3.6 Dimensionen von Kultur	44
3.7 Die Pluralität der Kulturen	45
4. Deutsche Irritationen	50
4.1 Bei Rot muss man stehen bleiben – Der Umgang mit Regeln	54

4.1.1	Universalismus und Partikularismus	54
4.1.2	Zentralismus/Regionalismus	56
4.1.3	Was heißt (hier) fair?	58
4.2	Since when? Ich oder Wir? Gruppe oder Individuum?	59
4.2.1	Individualismus – Kollektivismus	59
4.2.2	Organisation und Management in kollektivistischen und individualistischen Kulturen	62
4.2.3	We are family ...	64
4.3	Macht, Hierarchie und Autorität	65
4.3.1	Kommunikative Rechte	65
4.3.2	Der Vorgesetzte als Primus inter Pares?	66
4.3.3	Deutsch-französische (Kon-)Fusionen	68
4.3.4	Führung und Kompetenz in interkulturellen Kontexten	71
4.4	Sind Sie sicher? Unsicherheit und Kontrolle	73
4.4.1	Unsicherheitstoleranz – Unsicherheitsvermeidung	73
4.4.2	Information und Kontrolle	74
4.4.3	Die Kunst der Improvisation	75
4.5	Kommunikation	76
4.5.1	Diffuser und spezifischer Kommunikationsmodus	76
4.5.2	Zwischen den Zeilen lesen	83
4.5.3	Direkter und indirekter Kommunikationsstil	87
4.5.4	Das Leben als Bühne	92
4.6	Kostüm oder Jeans?	96
4.6.1	Der Umgang mit formellen und informellen Umgebungen	96
4.7	Woher kommt Status? – Zuschreibung und Herkunft	97
4.7.1	Der amerikanische Traum ist der französische Horror	97
4.7.2	Manchmal muss Grau in den Prozess	97
4.7.3	Clans, Familien und die Stärke des Netzwerks	98
4.7.4	Leistung und Status	99
4.8	Mañana oder: Zeit ist Geld	101
4.8.1	Was ist Zeit?	101
4.8.2	Zeiteinteiler – Zeitzerteiler	102
4.8.3	Die Konsequenzen der Zeitkultur	104
4.8.4	Zeit für Beziehungspflege	105
4.8.5	Zeitvorstellungen und die Planbarkeit von Prozessen und Ereignissen	107
4.9	Kontrolle: Agieren und Reagieren	108
4.9.1	Macht euch die Erde untertan?	108

4.9.2	<i>Der amerikanische Weg</i>	109
4.9.3	<i>Kontrollvorstellungen und Kommunikation</i>	110
4.9.4	<i>Inshallah!</i>	111
4.9.5	<i>Mit dem Umfeld arbeiten</i>	112
5.	Interkulturelle Tools	114
5.1	Style Switching	114
5.1.1	<i>Sich an Kulturen anpassen</i>	114
5.1.2	<i>Perspektiven- und Stilwechsel als Intervention in Gruppen</i>	116
5.2	Die Kunst der Unterscheidung	120
5.2.1	<i>Wir sind doch alle gleich</i>	120
5.2.2	<i>Kultur ist immer wichtig!</i>	120
5.2.3	<i>Leitdifferenzen finden</i>	124
5.2.4	<i>Die Kunst der Unterscheidung</i>	126
5.2.5	<i>Wie halten wir es mit der Kultur?</i>	126
5.3	Gemeinsamkeiten finden – Kulturen schaffen	128
5.3.1	<i>Wer sind wir?</i>	128
5.3.2	<i>Naturreservate für Identitäten</i>	129
5.3.3	<i>Gemeinsamkeiten aufbauen</i>	130
5.3.4	<i>Wie Teams zusammenwachsen</i>	133
5.3.5	<i>GRPIC: Teamprozesse gestalten</i>	134
5.4	Das eigene Lernen steuern	136
5.4.1	<i>Mit Irritationen umgehen</i>	136
5.4.2	<i>Die richtigen Fragen</i>	139
5.4.3	<i>Kulturinformanten und das Vademekum</i>	140
6.	Bevor sie ins Flugzeug steigen	142
6.1	Der kulturelle Reisepass	142
6.2	Sind sie informiert?	142
6.3	Spanische Eroberer oder Entdecker?	143
6.4	Sich irritieren lassen	143
	Zusammenfassung: Systemisch interkulturell beraten	145
	Literatur	146
	Über die Autorin	150

1. Herausforderung Kultur

1.1 Was Kultur kosten kann

Der Einfluss kultureller Faktoren auf den Erfolg wirtschaftlicher Unternehmungen ist schwer in Zahlen zu fassen. Seit dem Beginn der 90er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts gibt es jedoch zumindest im Bereich der Forschung zu internationalen Fusionen ein vermehrtes Interesse an Kultur. So zeigen verschiedene Studien des *Institute for Mergers & Acquisitions* und des *British Institute for Management*, dass die Integration kultureller Divergenzen einen entscheidenden Einfluss darauf hat, ob die Umsätze der beteiligten Firmen nach einer Fusion gesteigert werden können (vgl. Schneck 2004).

Die in den genannten Studien interviewten Manager betonten, dass neben anderen Faktoren insbesondere Unterschiede in der Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen und kommuniziert werden, für die Nichterreichung angestrebter Ziele verantwortlich sind (vgl. 5.3.4). Die unterschiedlichen Managementstile, Arbeits- und Entscheidungsroutinen schränken die angestrebten Synergieeffekte ein.

Der Modus, nach dem Führung und Entscheidungsfindung innerhalb von Unternehmen vollzogen werden, ist ein Produkt der jeweiligen Unternehmenskultur. Über den Erfolg oder Misserfolg von Fusionen entscheidet unter anderem die Passung der unterschiedlichen Unternehmenskulturen (vgl. 1.5).

1.2 Kultur kompakt

Aber wie lässt sich Kultur verstehen? Der Begriff der Kultur wird ganz unterschiedlich verwendet. Ein Blick auf die Geschichte des Worts lässt uns die vielfältigen Bedeutungen und Verwendungszwecke verstehen, welche es in unterschiedlichen Epochen und unterschiedlichen Kontexten angenommen hat und annimmt (vgl. Baecker 2003). Ursprünglich bezeichnete das Wort die Pflege der Felder und den Ackerbau. Also die Sorge um die und die Pflege der Grundlagen der menschlichen Existenz.

Im Mittelalter wurde der Begriff dazu verwendet, die Verehrung gegenüber religiösen und künstlerischen Dingen zu beschreiben. Diese Bedeutung spiegelt sich auch heute noch in der Verwendung des

Begriffs in Bezug auf die künstlerischen Produkte einer Kultur. Kultur bezeichnet Kulturgüter wie Tanz, Essen, Malerei, Literatur und Musik.

Im 18. und 19. Jahrhundert entwickelte sich dann der moderne Kulturbegriff, der Kultur als etwas ansieht, das bestimmte Nationen, Völker oder Stämme »besitzen«. Der Begriff bezieht sich hier auf die Art und Weise, wie soziale Gruppen die Wirklichkeit verstehen und in ihr handeln. Die Kultur ist der Bedeutungsrahmen, durch den wir die Welt erklären können. Kultur ist wie eine Brille, durch die wir das Geschehen um uns herum interpretieren.

1.3 Nur ein Kuss?

Das wird insbesondere dort deutlich, wo es um vermeintliche Kleinigkeiten geht, die wir für selbstverständlich halten.

Wie würden Sie die folgende Situation in Frankreich beurteilen? – Sie sind mit einem neuen Kollegen bei einem Meeting und warten auf die anderen Teilnehmer. Als die erste weitere Kollegin den Raum betritt, steht Ihr männlicher Kollege auf und begrüßt die Dame mit einem Küsschen pro Wange. Wie würden Sie diese Geste deuten?

Wahrscheinlich würden Sie annehmen, dass die beiden – vielleicht schon seit Jahren – bekannt und auch ein wenig vertraut sind, möglicherweise sogar eine über das Arbeitsverhältnis hinausgehende Beziehung haben. Dies muss aber durchaus nicht der Fall sein. Küsse auf die Wange gehören in Frankreich zum allgemeinen Begrüßungsstandard, während sie in Deutschland nur unter sehr vertrauten Freunden üblich sind.

Blicken wir also mit unserer deutschen Brille auf das französische Begrüßungsverhalten, interpretieren wir wahrscheinlich zu viel in die beobachteten Gesten hinein.

Interessant wird es dann, wenn wir mit solchen Voraussetzungen an dieses Begrüßungsverhalten anschließen möchten. Natürlich ist es wichtig, sich auf die »Gepflogenheiten« anderer Kulturen einzulassen. Aber Begrüßungskuss ist eben nicht gleich Begrüßungskuss! In Fernsehreportagen über große internationale Treffen lassen sich die Gefahren der Imitation kultureller Muster auf höchster Ebene regelmäßig beobachten.

Der französische Begrüßungskuss berührt die Wange der oder des Begrüßten nicht, man umarmt sich nicht. Es ist ein angedeuteter Kuss ohne Körperberührung. Wenn Deutsche den Begrüßungskuss imitieren, beziehen sie fast automatisch eine Umarmung mit ein. Die in Frankreich übliche körperliche Distanz wird dabei nicht eingehalten, was Irritationen beim Gegenüber auslöst. Denn mit diesem Verhalten wird aus französischer Perspektive die Grenze zur Privatsphäre überschritten. Durch die deutsche Brille gesehen, ist genau dies jedoch schon viel früher geschehen, nämlich als der Begrüßungskuss einem Handschlag vorgezogen wurde.

Wenn sich in der oben beschriebenen Situation der deutsche Kollege französisch geben möchte und die französische Kollegin mit einer kräftigen Umarmung und einem Kuss pro Wange begrüßt, wäre diese Kollegin wohl von der unerwarteten Tuchfühlung mit der deutschen Seite überrumpelt und würde die enge Umarmung und den Kuss auf die Wange als ungebührliches Eindringen in ihre Privatsphäre werten – und entsprechend überrascht, ablehnend oder unterkühlt reagieren. Auf die Verletzung ihrer Privatsphäre reagieren Franzosen ziemlich ablehnend.

Auf der deutschen Seite würde diese Ablehnung wiederum mit Unverständnis wahrgenommen werden.

Die unterschiedlichen Bedeutungsrahmen, durch die wir die Situation interpretieren, führen zu solchen konträren Reaktionen. Eine Umarmung und ein Begrüßungskuss sind in Deutschland Zeichen für Vertrautheit und nur zwischen Personen, die sich gut kennen, üblich. In Frankreich ist der Kuss (ohne Umarmung) jedoch ein normales Begrüßungsritual und setzt keine Vertrautheit voraus. Wird das deutsche Konzept auf die distanzierte französische Begrüßung übertragen und danach *gehandelt*, kann dies auf beiden Seiten missverstanden werden und zu großer Verwirrung führen.

Das soziale Miteinander ist in der französischen Kultur durch eine Vielzahl von Anstandsregeln, Ritualen und Codes geregelt. Darüber hinaus gilt die Privatsphäre eines Franzosen als unantastbar. Wie sonst wäre es möglich, dass der ehemalige französische Präsident François Mitterand über Jahre hinweg öffentlich eine Geliebte hatte, ohne dass dies von der sonst so skandalfreudigen Boulevardpresse als Thema aufgegriffen wurde?

Ein Verstoß gegen die oben genannten Regeln wirft kein gutes Licht auf die Handelnden und bestätigt (wie in unserem Beispiel) die

französische Vorannahme, dass Deutsche keine »Kultur« besitzen und letztendlich »Barbaren« sind.

Das Bild der Franzosen in Deutschland wiederum ist – von der Anerkennung des *Savoir-vivre* abgesehen – stark vom »arroganten Bourgeois« durchsetzt. Reagiert die französische Seite abwertend, z. B. auf den eigentlich gut gemeinten Begrüßungskuss, so wird diese deutsche Interpretation des »französischen Charakters« bestätigt.

1.4 Kultur als Interpretationsrahmen für die Welt

Die deutsche und die französische Kultur beeinflussen in unserem Beispiel sowohl die Interpretation der Situation als auch die Bedeutung, welche Handlungen und Gesten zugeschrieben wird. Der Begrüßungskuss hat in Deutschland und Frankreich eine jeweils andere Bedeutung und impliziert unterschiedliche Bewertungen, Handlungen und Beziehungen zwischen den Beteiligten. Der eigene Bedeutungsrahmen ist allen Mitgliedern einer Kultur vertraut. Es ist selbstverständlich, nach diesen Mustern zu denken und zu handeln.

Diese Selbstverständlichkeit ist notwendig, damit wir zusammenarbeiten und -leben können. Sie erleichtert die Kommunikation, ermöglicht die Vermeidung von Reibungsverlusten und erlaubt es uns, in einer komplexen Welt zu handeln. Wie anstrengend wäre es, wenn wir unserem Kollegen immer wieder erklären müssten, wie wir uns in Deutschland oder Frankreich begrüßen müssen? Unsere Kultur definiert unsere Realität und prägt den Blick, den wir auf die Welt und unser Miteinander haben. Sie prägt aber auch die Art, wie wir Geschäfte machen und nach welchen Dingen wir streben.

1.5 Ein deutscher Leitwert: »Qualität«

Markenzeichen deutscher Autohersteller sind Qualität und technische Perfektion. »Qualität« ist der entscheidende Leitwert der deutschen Automobilindustrie, die auf eine lange Tradition zurückblickt und weltweit für ihre hohen Standards und technischen Innovationen berühmt ist. Maßgeblich geprägt ist sie durch die deutsche Kultur, in der die Sicherstellung der Qualität des Produkts als Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs gilt. Unter »Qualität« wird dabei technische Perfektion und handwerkliche Meisterleistung verstanden.

Demgegenüber finden sich bei nordamerikanischen Automobilproduzenten andere Leitwerte. Als Henry Ford das erste Fließband in

die Automobilproduktion einführte, war die Idee dahinter nicht die Sicherstellung eines an Perfektion grenzenden Qualitätsstandards. Das Fließband führte er ein, um eine günstige und standardisierte Produktion zu ermöglichen. Oberster Leitwert war die optimale Nutzung der vorhandenen Ressourcen. Natürlich war auch die Sicherstellung von Qualität und Sicherheit der Fahrzeuge wichtig, aber nicht in demselben Ausmaß wie in Deutschland.

Diese unterschiedlichen grundlegenden Werte der deutschen und der amerikanischen Autoproduktion sind immer noch handlungsleitend. Wenn die Leitwerte zwischen Geschäftspartnern nicht übereinstimmen, kommt es zu Fehlinterpretationen und Holprigkeiten in der gemeinsamen Entscheidungsfindung – und zwar deshalb, weil die Leitwerte der Kultur als Grundlage für Entscheidungen herangezogen werden. Wie wir Informationen gewichten und welche Entscheidungsalternativen uns attraktiv erscheinen, hängt von unseren Bewertungskriterien ab. Diese beruhen wiederum auf den kulturellen Bedeutungs- und Interpretationsrahmen und den Normen und Werten, die bestimmen, was als wünschens- und erstrebenswert gilt.

Diesbezügliche kulturelle Unterschiede werden jedoch allzu häufig nicht bedacht, denn es fehlt an Fähigkeiten, die einen effektiven und produktiven Umgang mit diesen Differenzen ermöglichen. Doch kulturelle Kompetenz ist heute auf jeder Ebene des Unternehmens wichtig: für Entscheidungsträger und Manager in der Strategiefestlegung genauso wie für Projekt- und Teamleiter oder Verantwortliche und Mitarbeiter der Human-Resources-Abteilung. Und auch Berater, Trainer und Coachs brauchen den Blick für die interkulturelle Thematik und ein tragfähiges Modell, welches einen nachhaltigen und effektiven Umgang mit kulturellen Unterschieden ermöglicht – ein Modell, das in der Anwendung dazu führt, dass wir interkulturell kompetenter werden.