

Dana Schuppert/André Papmehl/
Ian Walsh (Hrsg.)

Interkulturelles Management

Abschied von der Provinzialität

- Sonderdruck -

GABLER

Interkulturelles Management: Herausforderungen für die Personalarbeit

André Papmehl

Das Thema „Interkulturelles Management“ ist in den vorhergegangenen Artikeln aus unterschiedlichsten Blickwinkeln erörtert worden. Dieser Beitrag soll Herausforderungen im Hinblick auf die Personalarbeit skizzieren.

Der Ruf der Regenmacher

Das Schlagwort „Interkulturelles Management“ ist en vogue. Insbesondere in Verbindung mit griffigen Worthülsen wie „Global Player“ oder „One-World-Manager“ erfreut sich das Thema einer ständig wachsenden Beliebtheit. Der Berufsstand der Personalentwickler – *traditionell innovativ* – hat die Thematik (immer auf der Suche nach dem neuesten Trend) dankend aufgenommen. Nachdem bis vor kurzem deren Ruf nach „Frauen im Management“ erklang – und nur sporadisch gelöst wurde –, steht zu vermuten, daß der Chor der „Regenmacher“ auch diesen Kanon vergeblich anstimmen wird.

Statt über die Borniertheit und Ignoranz der Managementkollegen in den anderen Ressorts zu klagen, erscheint es produktiver, derartige Fehlentwicklungen zukünftig zu vermeiden, damit relevante Managementthemen nicht versanden.

Anspruch und Wirklichkeit

Die Aussage „Der Wandel ist die einzige Konstante unserer Zeit“ kommt vielen Personalentwicklern augenscheinlich sehr gelegen.

Bietet sie doch die Rechtfertigung (in immer moderneren Konzepten), die eigene Kreativität und den latent überschäumenden Gestaltungsdrang auf verschiedensten Spielwiesen auszutoben. Ob dies dazu beiträgt, den Unternehmenserfolg zu steigern, ist in diesem Kontext vielfach zweitrangig. Dem steht der „klassische“ Personalverwalter – *traditionell konservativ* – gegenüber. Beispielhaft sei hier der inzwischen legendäre Rekrutierer eines Elektrokonzerns mit Sitz unweit von München genannt, der seine Einstellungsgespräche Ende der 70er Jahre in INSEAD mit den Worten einzuleiten pflegte: „Eigentlich können wir nur mit Elektroingenieuren etwas anfangen, und dies auch nur dann, wenn sie Deutsche sind“ (Papmehl/Walsh 1991).

Obschon die beiden charakterisierten Managertypen überzeichnet dargestellt wurden, hängen Stagnation und Zielkonflikte innerhalb der Personalarbeit bzw. des Personalressorts mit diesen oder ähnlichen kulturellen Unterschieden eng zusammen. Wie aber kann es dem Personalwesen dann gelingen, die Option „Interkulturelles Management“ aufzugreifen, mit Leben zu füllen und im besten Fall sogar zum Nutzen des Unternehmens umzusetzen? Wie sollen wir andere beraten oder überzeugen, wenn wir uns selbst nicht einig sind?

„The only way to influence behavior is to change the culture. A culture changes slowly because its values reach deeply and integrate into a consistent network of beliefs that tends to maintain the status quo“ (Ouchi 1982).

Es ist unumgänglich, den Status quo im Personalressort innerhalb der eigenen Personalarbeit einer kritischen Prüfung zu unterziehen und wo notwendig zu korrigieren. Erst dann kann eine Auseinandersetzung mit diesem Thema in Angriff genommen werden. Selbst wenn die eigenen „Hausaufgaben“ erfolgreich erledigt wurden, ist bei den folgenden Schritten von Widerständen innerhalb des Unternehmens auszugehen. „Organisationsentwicklungs-Projekte“ sind immer auch ein Stück „Implantat“ in einen Organismus und müssen mit Abstoßungsreaktionen rechnen (in Anlehnung an: Sattelberger 1989). Um

so wichtiger erscheint es, im ersten Schritt zunächst „vor der eigenen Tür zu kehren“, um diesen Prozeß sauber gestalten zu können.

Notwendigkeiten und Widersprüche

Nicht ohne Grund ist der Inzest verboten – eine seiner möglichen Folgen ist Debität. Analog ist das „Schmoren im eigenen Saft“ innerhalb des Unternehmens ähnlich ungesund. Mangels Gedankenvielfalt und kritischem Diskurs gehen schöpferische Kraft, Kreativität und Innovationen verloren, was zwangsläufig die Wettbewerbsfähigkeit und somit den Unternehmenserfolg beeinträchtigt.

Der Begriff „interkulturell“ wird in diesem Aufsatz nicht nur auf kulturelle Unterschiedlichkeiten verschiedener Nationen bzw. Kulturkreise bezogen, sondern ebenfalls auf die kulturelle Verschiedenheit zwischen Mitarbeitern bzw. Mitarbeitergruppen gleicher Nationalität, die in unterschiedlichen Funktionen bzw. Hierarchieebenen des Unternehmens tätig sind.

Vielfach beginnen im Dialog bzw. der konstruktiven Zusammenarbeit zwischen diesen Subkulturen bereits die Probleme. Wer kennt nicht Killerphrasen nach dem Motto: „Die Logistik soll erst mal ein ganzheitliches Konzept erarbeiten, bevor weitere Personalanforderungen gestellt werden“ respektive „Wenn das Personalwesen endlich eine durchdachte Führungsstruktur zustanden bringen würde, wäre die Logistikkonzeption sofort umsetzbar.“ Derartige Aussagen sind ein Indiz dafür, daß die interkulturelle Kooperation nicht klappt. Ähnlich problematisch ist ein erstarrter vertikaler Dialog in Form von vorseilendem Gehorsam gegenüber dem Vorstand oder Innovationsblockaden des Mittelmanagements. Weitere typische Warnsignale sind beispielsweise:

1. Keine klaren Annahmen, wie man auf dem Markt erfolgreich ist:
Die einen glauben nur den eigenen Hochglanzbroschüren, die an-

deren glauben nur den eigenen Kunden. Keiner hat den Überblick, keiner kann die Markt- und Wettbewerbsdynamik beschreiben.

2. Prioritäten sind unklar: Man lebt mit Annahmen, deren Wurzeln in der Vergangenheit liegen („Bei der Lieferung kommt es nicht auf den einen Tag an, die Qualität zählt doch letztlich.“), oder man verfährt nach dem Motto „dringend gleich wichtig“ (aber nicht umgekehrt).
3. Verschiedene Annahmen in verschiedenen Teilen des Unternehmens. Wie in der alten Geschichte von den Blinden, die den Elefanten je nach Perspektive als Baum (Bein), Schlange (Rüssel) oder Ochse (Stoßzähne) beschrieben.
4. Helden sind zerstörend und ziehen das Unternehmen auseinander. Zu den bekannten „Champions“, die im eigenen Unternehmen schließlich gegen den Strom schwammen, gehörten Steven Jobs (Apple) und Max Grundig.
5. Die Rituale sind unorganisiert, unterschiedlich und widersprüchlich. Diese Situation entsteht dann, wenn die Subkulturen ihre eigene Überzeugung für die einzig richtige halten. Beispiel: Die einen organisieren ein Betriebsfest mit Familienmitgliedern, die anderen ziehen eine reine Vertriebsveranstaltung vor (Papmehl/Walsh 1991).

Dem Personalmanagement kommt aufgrund seiner Aufgabengebiete (Organisations- und Personalentwicklung, interne Kommunikation etc.) in diesem Kontext eine Katalysatorrolle zu. Dabei birgt die Auseinandersetzung mit der Thematik latente Zielkonflikte, wie das gleichzeitige Bestehen von Notwendigkeiten und Widersprüchen. Ein uniformer Parademarsch kann nicht die Lösung sein, denn Unruhe und Vielfalt sind produktiv. Andererseits bedarf es gemeinschaftlich akzeptierter Grundwerte sowie einer klaren strategischen Stoßrichtung innerhalb der Unternehmung.

Müßig zu erwähnen, daß das Zusammentreffen verschiedener Kulturen, z. B. innerhalb von global agierenden Konzernen, internationalen Joint Ventures oder strategischen Allianzen, nochmals den Komplexitätsgrad und die damit verbundenen Anforderungen an das Personalma-

nagement erhöht. Nicht selten wird der beschriebene Problemzusammenhang vom Management unterschätzt, wie zum Beispiel die Tatsache, daß die Überwindung kultureller Divergenzen zwischen zwei Unternehmen über Erfolg bzw. Mißerfolg einer Firmenübernahme bzw. Allianz maßgeblich entscheiden kann (Walsh 1992). So gibt es bekanntermaßen, was die Lösung sozialer Konflikte betrifft, deutliche Unterschiede zwischen der asiatischen und der europäischen bzw. nordamerikanischen Managementkultur. Während Europäer und Amerikaner Konflikte in der Regel offen thematisieren und austragen, neigt das asiatische Management eher dazu, Friktionen zu vermeiden bzw. zu überdecken, damit für keine der am Konflikt beteiligten Personen ein irreparabler „Gesichtsverlust“ entsteht (vgl. z. B. Thomas 1992).

Patentrezepte im Hinblick auf die Rolle des Personalmanagements gibt es sicherlich nicht. Die Voraussetzungen aber sind klar: Personalmanagern muß es schnell gelingen (soweit noch nicht erfolgt), ganzheitlich zu denken und zu handeln. Ebenso ist unverzichtbar, daß die Fähigkeit, von unterschiedlichen Kulturen zu lernen, weiterentwickelt wird. Dies setzt ein Gespür für kulturelle und nationale Unterschiede voraus. Mehrere Sprachen zu beherrschen gehört ebenso dazu wie die Fähigkeit, gegenüber Neuerungen vorurteilsfrei und offen zu sein.

Herausforderungen

Gutes Anschauungsmaterial für die Bewältigung dieser Aufgaben im Rahmen des Personalmanagements bietet das Praxisbeispiel katholische Kirche:

„While it has gone through ups and downs, the Catholic church has maintained enormous cohesion among various countries and parishes throughout the world.

And how has the church maintained its way for so many centuries? Not by strategic planning systems. Not by layers upon layers of middle

managers. But through one of the strongest and most durable cultures ever created. It is a culture rich in rituals and ceremonies of all kinds: white smoke from the chimney in the Sistine Chapel; a pope's blessing from the small balcony; masses and other rituals. It is a culture that is rich with heroes, stories, and mythologies; martyrs; missionaries; saints; heroes for people to identify with day-to-day. And finally, whether you agree with it or not, it is a culture founded on the bedrock of a set of meaningful beliefs and values.

The Catholic church has been very successful in managing its organization through the centuries by strong reliance on cultural management levers. The most successful businesses of the future, just like the most successful businesses of the past, will do the same." (Deal/Kennedy 1982)

Stimmt man den von Deal und Kennedy getroffenen Aussagen zu, so werden mehrere Herausforderungen für den Personalmanager deutlich. Sicherlich kann man den „erfolgreichen Weg“ der Kirche nicht eins zu eins auf das Unternehmen übertragen; einige Analogien bzw. Fragen stechen aber ins Auge:

- Wer sind eigentlich die „Helden“ im eigenen Unternehmen?
- Wie werden gemeinschaftliche Ereignisse, Rituale und Symbole gestaltet?
- Welches sind die Geschichten, Legenden und historischen Begebenheiten?
- Gibt es einen akzeptierten Kodex zum Beispiel in Form sinnvoller Unternehmenswerte und -normen?
- Welche Rolle übernimmt das Personalmanagement?
(Vgl. auch Grandke 1991)

Bei der Forcierung interkultureller Vielfalt und den potentiellen Wettbewerbsvorteilen, die daraus resultieren könnten, sollten die eben genannten Fragen nicht unterschätzt werden. Ein von der Belegschaft getragenes Leitbild ist eine der Voraussetzungen – vielleicht sogar das Fundament – für das langfristiges Überleben des Unternehmens.

Gleichermaßen gilt es zu berücksichtigen, daß sich innerhalb der Wirtschaftswelt eine Renaissance spiritueller Bedürfnisse andeutet. Eine akzeptierte Unternehmenskultur, die letztlich nichts anderes als eine Art von Religionsersatz ist, kommt somit den Mitarbeiter- und Unternehmensbedürfnissen gleichermaßen entgegen (Papmehl 1990).

Interkulturelles Management hat nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn Kommunikation und Kultur „funktionieren“: „Creating an innovative organization means above all creating open *communication processes* with customers/suppliers/distributers and within the firm.“ (Evans 1986)

Noch eine Herausforderung für das Personalmanagement, denn eine der zentralen Fragen lautet: Welche kommunikationsfördernde effiziente Führungskultur benötigen wir hierzu? In vielen Unternehmen bedarf es in diesem Zusammenhang möglicherweise einer Kulturrevolution (in Anlehnung an Reiß 1993). Es geht darum, verkrustete Strukturen zu erkennen und diese aufzubrechen. Im Rahmen dieser Aufgabe sollte berücksichtigt werden, daß die Mitarbeiter oft interkulturelle Vielfalt bzw. mögliche daraus resultierenden Vorteile nicht wahrnehmen oder aber interkulturelle Vielfalt sogar als einen Nachteil empfinden (Adler 1983).

Personalmanager stehen – zusammen mit allen anderen Führungskräften – vor der Herausforderung, den beschriebenen Prozeß zu fördern und ein entsprechendes „Klima“ innerhalb der Organisation herzustellen.

In diesem Kontext wird von Personalentwicklern gerne die „lernende Organisation“ zitiert (vgl. z. B. Senge 1990; Pedler 1989) wobei abzuwarten bleibt, ob es sich hierbei um ein weiteres, unverbindliches Lippenbekenntnis handelt, das wenig oder gar nichts mit dem Unternehmensalltag zu tun hat.

Perspektiven

Bekanntermaßen gibt es zu jedem komplexen Problem eine einfache Lösung – und die ist meistens falsch. Euphorie bezüglich der Chancen kultureller Vielfalt im Rahmen eines entsprechenden Managementansatzes scheint nicht angebracht. Obschon heute fast jedes Unternehmen über eine „eigene Kultur“ verfügt, sind Anspruch und Wirklichkeit nicht selten „zwei Paar Stiefel“.

Eine authentische Unternehmenskultur bildet aber die Voraussetzung, um das Thema „Interkulturelles Management“ in Angriff zu nehmen. Solange kulturelle Differenzen (im eigenen Land) innerhalb verschiedener Funktionen bzw. Hierarchieebenen nicht im Rahmen konstruktiver Lösungsansätze geklärt werden, ist es müßig, über einen „Abschied von der Provinzialität“ oder den „ganzheitlichen, globalen Wurf“ nachzudenken. Die Vermutung liegt nahe, daß hier nicht selten der zweite vor dem ersten Schritt getan wird. Andererseits ist es wenig hilfreich, den Kopf in den Sand zu stecken und zu hoffen, daß sich der Trend „Die Welt wird zum Dorf“ nicht fortsetzen oder gar umkehren wird.

Multinationale Konzerne stehen vor dem Widerspruch, daß trotz integrierter globaler Strategien (Kobrin 1988) auf lokaler Ebene gleichzeitig die jeweiligen sozialen, kulturellen, ökonomischen und politischen Gegebenheiten berücksichtigt werden müssen.

Fazit: Die Voraussetzungen der Europäer im Hinblick auf die Verwirklichung eines interkulturellen Managementansatzes sind positiv einzuschätzen. Dies trifft allerdings nur dann zu, wenn wir uns als „lernoffen erweisen, und unsere kulturbedingten Passiven in der Unternehmensführung erkennen. Lernfelder ergeben sich vor allem im Bereich der Strategien, Strukturen, Kulturen und der unternehmerischen Ausrichtung der Führung“ (Bleicher 1990).

Über Erfolg bzw. Mißerfolg entscheidet die Qualität des Managements im jeweiligen Unternehmen und somit ursächlich auch das Personalmanagement. Schwarzweißmalerei mit dem Tenor „Nieten in Nadel-

streifen“ ist in diesem Kontext zwar amüsant, aber wenig hilfreich. Um so mehr muß es verwundern, wenn Wissenschaftler in diesen Chor einstimmen. Angesichts der spärlichen Anzahl innovativer bzw. praxisrelevanter wissenschaftlicher Beiträge zum Thema Personalmanagement deutschsprachiger Wissenschaftler in den letzten Jahren sollte auch hier zunächst das eigenen Haus bestellt werden. Gleiches gilt für Theoretiker, die von Management- und Praxiserfahrung unbelastet Artikel verfassen bzw. Seminare veranstalten. Denn für die Praktiker geht es darum, heute Verantwortung zu übernehmen und die Weichen für den zukünftigen Erfolg der Personalarbeit zu stellen. Den ersten Schritt auf diesem Weg hat Senge sehr pragmatisch beschrieben:

„Although the responsibilities of leadership are diffused among men and women throughout the organization, the responsibilities come only as a result of individual choice. Choice is different from desire. Try an experiment. Say, ‚I want.‘ Now, say ‚I choose.‘ What is the difference? For most people, ‚I want‘ is passive; ‚I choose‘ is active. For most, wanting is a state of deficiency – we want what we do not have. Choosing is a state of sufficiency – electing to have what we truly want.“ (Senge 1990)

Diese Wahl gilt es zu treffen!

Literatur

- ADLER, NANCY J.: Organizational Development in a Multicultural Environment, in: The Journal of Applied Behavioral Science, Volume 19, Number 3, 1983
- BLEICHER, KNUT: Unternehmensphilosophien im internationalen Wettbewerb, in: Zeitschrift für Organisation 1/1990
- DEAL, TERRENCE E./KENNEDY, ALLEN A.: Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, Massachusetts 1982
- EVANS, PAUL A. L.: The Strategic Outcomes of Human Resource Management, Human Resource Management, Vol. 35, Number 1, Spring 1986
- GRANDKE, GERHARD: Controlling der weichen Faktoren, in: Papmehl, André/Walsh, Ian (Hrsg.): Personalentwicklung im Wandel, Wiesbaden 1991
- HARRIS, PHILIP R./ROBERT T. MORAN: Managing Cultural Differences, Houston 1990
- KOBRIN, STEPHEN J.: Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations, in: Human Resource Management, Number 1, Vol. 27, Spring 1988
- OUCHI, WILLIAM G.: Theory Z, New York 1982
- PAPMEHL, ANDRÉ: Personal-Controlling – Perspektiven und Praxis, in: Personalführung 7/1988
- PAPMEHL, ANDRÉ: Personal-Controlling – Human-Ressourcen effektiv entwickeln, Heidelberg 1990
- PAPMEHL, ANDRÉ/WALSH, IAN (HRSG.): Personalentwicklung im Wandel, Wiesbaden 1991
- PEDLER, MIKE ET AL.: Towards a Learning Company, in: Management Education and Development, Vol. 20, 1989
- REISS, MICHAEL: Die Rolle der Personalführung im Lean Management, in: Zeitschrift für Personalforschung 2/1993
- SATTELBERGER, THOMAS (HRSG.): Innovative Personalentwicklung, Wiesbaden 1989
- SENGE, PETER M.: The Fifth Discipline, London 1990
- THOMAS, ALEXANDER: Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens, in: Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas L. J.: Interkulturelles Management, Heidelberg 1992
- WALSH, IAN: Cross-border alliances – doomed to failure?, unveröffentlichtes Skript 1991