

sonderdruck sonderdruck sonderdruck

transkulturelles Management als
Herausforderung

Wer Eigenheiten wahrt, kann Erfolge erzielen!

Ein Aufsatz von
Jan van de Vyver
und
Dipl. Psych. Soner Tuna

erschienen in:
Gabler's Magazin

Die Zeitschrift für innovative Führungskräfte
November/Dezember 1998 - Seite 14 - 17

Transkulturelles Management als Herausforderung:

Wer Eigenheiten wahrt, kann Erfolge erzielen!

Die Globalisierung und Internationalisierung der Unternehmen schafft ein hohes Konfliktpotential. Verschiedene Kulturen müssen unter den sprichwörtlichen "einen Hut gebracht werden". Was dabei z.T. zunächst wie ein Problem auf der Personenseite des Unternehmens aussieht, kann – wie der folgende Praxisfall zeigt – auch weit tiefere Ursachen haben. Wer global agiert, muss lernen, auch globaler zu denken.

Wir beschreiben Ihnen im folgenden zunächst eine Situation, die Ihnen vielleicht in dieser oder einer ähnlichen Form schon einmal begegnet ist und die im Zeitalter der zunehmenden Globalisierung und Internationalisierung nicht unbedingt Seltenheitswert hat. Die Unzufriedenheiten im Topmanagement eines deutschen Konzerns mit den Geschäften in der Türkei haben sich gehäuft; der Umsatzplan des abgelaufenen Jahres wurde bei weitem nicht erreicht, die Vertriebsstruktur mit dem entsprechenden Controlling und die Vertriebsnetze mit den dazu gehörigen



Jan van de Vyver,
Gründungsmitglied und
Berater beim
Institute for Transcultural
Management
Competence (ITMC),
Göttingen

Personalstrukturen sind im Vergleich zum Wettbewerb unterentwickelt und gemessen an den Investitionen für die vereinbarte

Vertriebsqualifizierung ohne sichtbare Ergebnisse. Nun ist in der Konzernspitze eine Entscheidung gefallen: das gesamte Vertriebsmanagement in der Türkei soll ausgetauscht werden!

Probleme werden oft auf der Symptomebene angegangen

Diese Entscheidung wird damit gerechtfertigt, dass sich mehrfach die Geschäftspartner in der Türkei, die Behörden, die Gewerkschaften und die Banken unzufrieden über die Art und Weise geäußert hatten, wie wenig wertschätzend die deutsche Vertriebsleitung mit den nationalen Mitarbeitern und Geschäftspartnern umging. Der Umgang mit türkeispezifischen Werten, wie individueller und nationaler Stolz, wie gesellschaftliche und soziale Zugehörigkeit, wie Nähe und Distanz, ließen allemal sehr zu wünschen übrig.

Die Entscheidung des Vorstandes ist durchaus verständlich: Das dringende Bedürfnis, nach so vielen schlechten Nachrichten, die "Schuldigen" zu bestrafen und mit einem vollständigen Austausch der verantwortlichen Managementebene ei-

nen Neubeginn zu starten, ist daher in vielerlei Hinsicht nachvollziehbar.

Aber: Diese Maßnahme bestätigt eine Entwicklung und eine Vorgehensweise, wie sie schon oft in der Praxis durchgeführt wurde: Eine Beseitigung des "Problems" auf der Symptomebene. Das Vertriebsmanagement muß ausgetauscht werden, weil es den Erwartungen des Unternehmens nicht entspricht. "Der Mohr hat seine Schuldigkeit nicht getan, der Mohr muß gehen!" Ungefähr zu diesem Zeitpunkt entschied sich das Unternehmen für eine externe Beratung als Begleitung für den durchzuführenden Austauschprozess – ein Auftrag, der an das ITMC vergeben wurde. In einer ersten Phase mit dem Kunden standen wir dabei zunächst vor der Frage, wieviel Zeit für die Analyse der "wahren", nachvollziehbaren Informationen und Daten für ein "umfassendes" Verständnis der betreffenden "objektiven" Situation nötig waren.

Der Vorschlag des Auftraggebers, in einem Workshop umfassendes Informationsmaterial mit Beteiligten und Betroffenen zusammenzutragen, erschien schwierig, da - ent-

sprechend aller Erfahrung – in solchen Fällen oft gegenseitige Schuldzuweisungskampagnen stattfinden. Auf diese Weise kann sich das Unternehmen allerdings noch weiter von einer gemeinsamen Lösungsstrategie entfernen.

Wie ein Problem von der Personalebene ...

Während eines halbtägigen Workshops zur Auftragsklärung konnten der Vorstand des betreffenden Unternehmens dafür gewonnen werden, einen anderen Weg zu gehen und das Anliegen von der personalen Ebene auf eine Managementstrategieebene umzuleiten. Für den Beratungsauftrag lauteten die Ausgangsfragestellung dann:

- Nach welchen Strategien und nach welchen diesen Strategien zugrundeliegenden Managementvorstellungen wurde die Umsetzung der bisherigen Vertriebsstrukturen mit dem dazugehörigen Controlling und die Operationalisierung der Vertriebsnetze mit den dazu gehörigen Personalstrukturen in der Türkei gehandhabt?
- Wie können diese Strategien für die Bedingungen in der Türkei optimal transformiert und an diese adaptiert werden.

In einem nächsten interaktionalen Workshop mit den direkt betroffenen deutschen Vertriebsmanagern wurde deren Selbstverständnis von Managementaufgaben und Managementumsetzung im interkulturellen Kontext reflektiert. So war die Möglichkeit gegeben, zugrundeliegende Ursachen für die "schlechten" Vertriebsergebnisse zu erschließen und damit die Voraussetzungen für ein erfolgversprechendes Transformationsmodell zu schaffen.

Die Transformation bestand nun darin, die im Unternehmen praktizierten Managementstrategien

(MbO), die für den Vertrieb im deutschen Markt sehr erfolgreich waren, auf ihre ethnozentristischen Anteile zu überprüfen und in länderspezifische Merkmale überzuleiten.

... plötzlich auf die Strategieebene gelangt

Die MbO-Managementstrategie der "zweiten Generation" wird in der Praxis vielfach durch nachfolgende Merkmale beschrieben:

- Anforderung an Ziele
- Zielvereinbarung statt Zielvorgabe
- horizontale, vertikale und vernetzte Zielkompatibilität
- Akzeptanz fördernde Informations- und Kommunikationsstrategie, etc

Eine konkrete Zielformulierung beantwortet folgende Fragen:

- Wieviel möchte ich erreichen?
- Mit welchem Aufwand möchte ich es erreichen?
- Bis wann möchte ich es erreichen?
- Welche Bedingungen muß ich dabei berücksichtigen?
- Wie kann ich meine Zielerreichung überprüfen?⁽¹⁾

Diese – überwiegend am westlichen Menschenbild orientierte - Strategie basiert auf einer Wirklichkeitskonstruktion, die nur auf der Grundlage von individualistischer Handlungs- und Konfliktbewältigungskompetenz, Selbständigkeit, Unabhängigkeit, Entscheidungskraft und vor allem Eigenverantwortung umgesetzt werden kann.

Ein kurzer Ausflug in die Kulturtheorie

Kulturen unterscheiden sich unter anderem durch ihren Umgang mit Sanktionen und Beschränkungen. Der "locus of control" ist dabei der Grad der Internalisierung der Eigen-

verantwortlichkeit bezüglich der Einhaltung von Richtlinien und Verboten. Beim locus of control handelt es sich um generalisierte Kontrollüberzeugungen. Zentral ist dabei die Frage, ob er interne, im Individuum selbst liegende Ursachen oder eher externe, auf andere Menschen wirkende bzw. auf die Umwelt zurückgehende Ursachen im Leben eines anderen Menschen bestimmen sind. Bei den westlichen



Dipl. Psych. Soner Tuna, Gründungsmitglied und Berater im Institute for Transcultural Management Competence (ITMC), Göttingen

Kulturen (internalisierend) werden die Verhaltensrichtlinien verinnerlicht, d.h. das starke Anforderungen an die "Moral" und das "Gewissen" des Einzelnen gestellt werden. In der Türkei (als Beispiel für eine externalisierende Kultur) kontrolliert die Situation das Verhalten des Einzelnen, so daß gegen Verhaltensnormen nur unter größten Schwierigkeiten verstoßen werden kann. Die starke soziale Kontrolle läßt dem Einzelnen nur geringen persönlichen Freiraum.

Das Zusammenleben ist dagegen stark von dem Einfluß anderer abhängig. Konzepte über das "Ich" sind nicht individualistisch getönt, wie dies in der westlichen Auffassung über die Persönlichkeit eines Menschen vorherrscht. So werden Konflikte nur harmonisierend gelöst – polarisierende und divergierende Auffassungen können nicht nebeneinander bestehen.⁽²⁾

MbO kann in manchen Kulturen nicht funktionieren

Der Versuch, MbO in externalisierenden Kulturen zu implantieren, gleicht auf den ersten Blick der Quadratur des Kreises. Es sollen Kompetenzen gefördert werden, die nach den Vorstellungen über das Zusammenleben in der externalisierenden Gesellschaft gerade nicht förderlich sind. So steht der Selbständigkeit die Autorität entgegen, der Unabhängigkeit die Rangordnung und der Stärkung der individuellen Entscheidungskraft die Achtung und die Unterordnung an bestehende Hierarchien.

So wird z.B. ein deutscher Manager in seiner Führungsrolle zuerst einmal bedingungslos angenommen werden. Die Höhe seines Wirkungsgrades ist jedoch entscheidend davon abhängig, inwieweit es ihm gelingt, auch die Beziehungsqualität so zu gestalten, daß sie den länderspezifischen Kulturstandards entspricht. Die lokalen Führungskräfte der mittleren Ebene müssen ihren deutschen Vertriebsleiter als wertschätzende Autorität erleben können. d.h. sie müssen ihren Vertriebsleiter als wertschätzend *ihren* Werten und Normen gegenüber erleben.

In unserem Fall formulierte der Vorstand des betreffenden Unternehmens folgenden Grundsatz: Die lokalen Führungskräfte müssen in

Zur Differenzierung von Inter- und Transkulturalität

Interkulturell	Transkulturell
Interaktion	Transaktion
Austausch	Transformation
Verständnis für andere Kulturen	Synergie
Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit	Transkulturelle Kommunikationsebene

Das ITMC- Adaptationsmodell

Die Annahme	Inkompatibilität von Managementstrukturen im internationalen Kontext
Die Aufgabe	Beratung und Begleitung des Adaptationsprozesses von Managementstrukturen
Das Vorgehen	Bewußtmachung und Reflexion von ethnozentristischen Anteilen in Managementstrukturen
Die Lösung	Entwicklung von Adaptationsstrategien durch Transformationsprozesse auf organisationaler und personaler Ebene
Der Nutzen	Synergien durch transkulturelles Management

Einklang mit ihrer Kultur gefördert und geschützt werden.

Eine Umsetzung dieses Grundsatzes bestand darin, daß der deutsche Vertriebsleiter besonders darauf achtete,

- dass die mittleren Führungskräfte in ihrer sozialen Stellung nach innen und nach außen mit entsprechenden strukturieren und finanziellen Mitteln aufgewertet wurden und
- dass in den regelmäßigen Vertriebsmeetings, die lokalen Hierarchieebenen u.a. dadurch vor "Gesichtsverlust" geschützt wurden, indem die Ebenen sich getrennt mit der obersten Vertriebsleitung besprachen, besonders dann, wenn Vertriebsergebnisse veröffentlicht und sanktioniert wurden.

So konnte der deutsche Vertriebsleiter sich der Unterstützung und Loyalität seiner Mitarbeiter gewiß sein.

Warum sich länderspezifische Veränderungen rechnen

Das Ergebnis dieser Transformationsarbeit mündete in eine Umdefinition des Vorstandgrundsatzes für den Vertrieb in der Türkei, d.h. der Vorstand hatte Teile der Managementstrategien für den Vertrieb mit veränderten länderspezifisch definierten "Leitplanken" neu bestimmt.

Als Beispiel ist zu nennen die Wiedereinführung von Assistenzfunktionen im mittleren Management als strukturelle Wertschätzung der lokalen Führungskräfte, die im Zuge einer Lean-Management-Umsetzung abgeschafft worden waren. Eine weitere länderspezifisch determinierte Managementveränderung bestand in der Zurücknahme der Abschaffung von Spesenkonten, die im Zuge der Steuerreform in Deutschland von eifrigen Verwaltungsmitarbeitern in Angleichung an die hiesigen Verhältnisse gestrichen worden waren. Auch dieses letzte Beispiel zeigt, wie gut auch immer gemeint, dass gerade die persönlichen Beziehungen im Geschäftsalltag in der Türkei durch ein großzügiges Spesenkonto sowohl die soziale Stellung einer Führungskraft als auch ihre Stellung in ihrem Unternehmen gegenüber ihren Geschäftspartnern deutlich machte.

Die Erfolgsbilanz der Veränderungen

Als Abschluss der ersten Phase des Adaptationsprozesses wurde ein weiterer Transformationsworkshop mit den betroffenen Vertriebsmanagern durchgeführt, in dem Hypothesen über die Umsetzung

der veränderten Vorstandsleitplanken in Szenarien aufgestellt und deren Plausibilität an den neuen transkulturellen Managementstrategien überprüft wurden.

Als Erfolgsbilanz konnte der Vorstand von dem Austausch des Vertriebsmanagements Abstand nehmen und die strategischen und personellen Ressourcen nutzen und optimieren. Reibungsverluste zwischen der deutschen Vertriebsleitung und dem türkischen mittleren Management konnten deutlich verringert werden. Das Vertrauen bei Behörden, Gewerkschaften und Banken konnte ebenfalls zurückgewonnen werden. Durch personelle Kontinuität kehrte Ruhe und Vertrauen in die türkische Vertriebsorganisation zurück. ■

Anmerkungen:

1) vgl. Bolduan, Chr./Lottermann, St: Zielorientierte Führung: Pflichtübung oder wirksame Methode? in: GABLERS MAGAZIN 10/98, S. 10

2) vgl. dazu Tuna, S.: Psychotherapie im interkulturellen Kontext, in „Transkulturelle Psychologie“, Verlag für Wissenschaft und Bildung 1998, S. 50 ff