

Diversity 2.0:**Neue Generation für interkulturelle Führung**

Mit Diversity 2.0 fließen die interkulturell bedingten Unterschiede in die Geschäftsstrategie. Eine gezielte Führung multikultureller Teams wird insbesondere dort erforderlich, wo Innovationsdruck herrscht. **CONNIE VOIGT**

DIE AUTORIN

Connie Voigt, MA, ist Unternehmerin sowie Dozentin und Coach für Interkulturelle Führung an der Universität St. Gallen und an der Freien Universität Berlin. c@interculturalcenter.com

Unternehmenslandschaften befinden sich im Wandel, wobei das Tempo mit fortschreitender Globalisierung laufend zunimmt. In den vergangenen Jahren sind folgende Entwicklungen und Herausforderungen zu beobachten:

- Unternehmensinterne Teams sind zunehmend kulturell gemischt. Die Gründe dafür sind der sich weiter zuspitzende Fachkräftemangel in der Schweiz, das heisst, Spezialkräfte müssen aus dem Ausland rekrutiert werden. Um diese zu halten und vor allem im Sinne der Innovationskraft das Beste aus ihnen herauszuholen, müssen Teams aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen interkulturell aufgestellt sein. Nur wer sich verstanden fühlt, bleibt, teilt sein Wissen und bringt damit den gewünschten Mehrwert in das Unternehmen.
- Die Erschliessung neuer Märkte wie Indien, China und die osteuropäischen Regionen wird nur erfolgreich, wenn der Umgang mit den Vertretern, also den Kunden und Lieferanten, dieser Regionen beherrscht wird. Folglich muss eine interkulturelle Offenheit zur Norm werden.
- 50 Prozent der CEO der kotierten Schweizer Unternehmen sind Ausländer. Diese bringen meist einen Teil ihrer Entourage mit in das Unternehmen, was zu einer kulturellen Einfärbung durch diese jeweilige Kultur führt. Die Frage ist, ob die

Schweizer Mitarbeitenden interkulturell anpassungsfähig sind. Wenn sie ihre Position halten wollen, müssen sie es sein.

- Wenn es um gesamtschweizerische interkulturelle Herausforderungen geht, ist eine Parabel aus der Politik nennenswert: Weshalb haben Suisses Romands und Deutsch-Schweizer miteinander Probleme, während Franzosen und Deutsche gemeinsame Vorbilder einer EU sind? Sie prägen als starke, sich ergänzende Partner den Kern einer Gemeinschaft. An den beiden Kulturen per se liegt es nicht. Die Krux liegt im Willen und Interesse, ihre Eigenarten positiv zu nutzen, die multikulturelle Teams erst stark machen.
- Mit steigender Konjunktur werden wieder vermehrt leitende Angestellte und Spezialisten in die verschiedenen Märkte entsendet. Diese Expatriates sind besonders gefordert, im neuen Kulturbereich einzutauchen. Das bedeutet nicht nur mit Lieferanten und Kunden, sondern auch mit lokalen Mitarbeitenden zu interagieren. Bei manchen Unternehmen liegt die Fehlenschlagrate immer noch bei 50 Prozent.

Es genügt nicht mehr, sich mit Diversity-Programmen in Geschäftsberichten als international ausgerichtet zu präsentieren. Diversity existiert inzwischen. Es geht jetzt um eine Diversity 2.0 als nächste Stufe: Dabei wird die vorhandene Diversity in allen Unternehmensbereichen positiv und aktiv



Bild: Getty Images/Bloomberg

ausgeschöpft. Der tatsächlichen Wertschöpfung von Diversität obliegen unter anderem Offenheit und Respekt für Andersartigkeit, die sich im interkulturellen Führungsstil manifestieren. Entsprechend geht es um die Optimierung einer interkulturellen Führungskommunikation sowie um das Erarbeiten von einprägsamen und realistischen Unternehmenswerten und die firmenweite Erkenntnis des Mehrwerts interkultureller Vielfalt.

Heute ist fast jede Geschäftskommunikation interkulturell geprägt, denn kaum ein modern aufgestelltes Unternehmen ist homogen strukturiert, ebenso wenig wie seine Kundschaft. Allein das Verständnis für die Märkte der BRIC-Staaten ist für alle Industrienationen von kommerziellem Interesse. Doch inwieweit erwarten westliche

CEO von anderen Kulturen der lokalen Geschäftseinheiten, dass sie sich an unsere westliche Kultur, bzw. an die Kultur der westeuropäischen Unternehmenszentrale anpassen?

Werte sind Assets | In Russland beispielsweise steht der Konzern Zurich Financial Services als Schweizer Unternehmen für Solidität, Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit. Diese Werte sind ein echtes Asset. Die in der Schweiz ansässigen Vertreter müssen umgekehrt genauso die Werte, die in Russland als positiv gelten, wie absolute Linientreue und Hierarchie-Orientierung, wertschätzen. Es geht darum, die Balance zwischen diesen zwei Wertesystemen zu halten und beiden Kulturen gleichermaßen Respekt zu erweisen. >

ERGÄNZENDE PARTNER

Die Regierungschefs Angela Merkel und Nicolas Sarkozy kämpfen für ein gemeinsames Europa.

> Ein Konzern darf nicht einfach seine Unternehmenskultur einer neu erworbenen Gesellschaft in einem anderen Land hemmungslos überstülpen. Der jeweilige Nationalstolz würde damit verletzt werden, was sich wiederum negativ auf den Konzern auswirkt.

Diese Strategie entspricht der Unternehmenspolitik von «think global, act local». Ein Leitspruch, an den sich auch andere Konzerne halten, wie die Nummer 2 im weltweiten Airline-Catering-Geschäft, Gate Gourmet Group, eine ehemalige Swissair-Tochter. Mit globalem Denken und lokal ausgerichtetem Handeln hat sich der Airline-Caterer beispielsweise frühzeitig an die lokalen Gegebenheiten im chinesischen Shanghai erfolgreich angepasst. Der dortige, seit über zehn Jahren erfolgreich führende Einheitschef ist Schweizer Nationalität, alle anderen ihm direkt unterstellten Manager sind chinesischer Herkunft. Der von Natur aus zurückhaltende Schweizer führt, indem er seine chinesischen Linienmanager die Detailaufgaben führen lässt. Er nimmt sich zurück, markiert nicht den Chef und setzt auf hundertprozentige vertrauensbasierte Führung. Ohne dabei

vor allem zu Beginn immer exakt verstanden zu haben, weshalb manche zwischenmenschlichen Herausforderungen an der Basis gelöst wurden wie sie gelöst wurden. Mit dem Respektieren des nicht immer sofort alles Verstehenmüssens und dem Lockerlassen erntete er den Respekt seiner Teammitglieder.

Subtile Details | Auf Kommunikationsebene manifestiert sich dieses Lockerlassen in kleinsten subtilen Details. In jedem Kommunikationsaustausch zwischen Vertretern verschiedener Kulturen zählt zudem der Kontext, in dem das Gespräch stattfindet. So finden Handlungen selten in interessen- und machtfreien Räumen statt, sondern stehen innerhalb eines Kontexts, der eine Vorgeschichte hat. Das ist deshalb bedeutend, weil Interkulturalität erst dann problematisch wird, wenn es Interessen- und Meinungsverschiedenheiten gibt (oder zusätzlich Kosten- und Zeitdruck).

Die Komplexität interkultureller Verhaltensweisen wird zusätzlich dann deutlich, wenn es um die Verletzung sogenannt politisch korrekter

«BILATERALE III»
 Bundespräsidentin Micheline Calmy-Rey und EU-Kommissionspräsident José Manuel Barroso einigen sich, eine Paketlösung zu sondieren. So soll der Stillstand im bilateralen Verhältnis zwischen der Schweiz und der EU gebrochen werden.



Bild: KEYSTONE AP, Virginia Mayo

Äusserungen aus westlicher Perspektive geht. Wie sollte beispielsweise eine europäische Managerin reagieren, wenn sie in einer Konversation mit einem arabischen Kollegen von diesem als «Sie sind ja ganz intelligent, dafür dass Sie eine Frau sind» angesprochen wird. Die Europäerin weiss nicht, wie sie diese Aussage deuten soll: Entweder er meint es als echtes Kompliment aus der Perspektive seines Gesellschaftskreises, oder er will sie ärgern oder hat keine Ahnung, was diese Aussage in Europa auslösen kann.

Unterschiedliche Interpretation | Vier Kolleginnen und Kollegen aus dem arabischen Kulturkreis wurden dazu befragt, wie sie diese Aussage ihres «Landsmannes» deuten. Der eine glaubte die Geschichte nicht. Ein anderer zweifelte an der Anpassungsfähigkeit des Kollegen. Die dritte Person, eine libanesische Managerin, war entsetzt und der Vierte meinte, dass er es nur gut meinte. Das heisst, Menschen identischer kultureller Herkunft interpretieren Aussagen und Verhaltensweisen, die auf kulturellen Unterschieden basieren, unterschiedlich. Keine Überraschung – dennoch, da Menschen in ihren eigenen Stereotypen denken, verfallen sie oft in pauschalisierende Beurteilungen, die in Extremfällen einer Gleichmachung nahe kommen. Ein fataler Fehler, der besonders in Teams negative Folgen hat, wo Innovation im Zentrum steht. Denn Innovation nährt sich von einer möglichst hohen Vielfalt unterschiedlicher Denkansätze.

Interkulturelle Führung und Kommunikation sollten dementsprechend Teil der strategischen Erfolgskomponenten in einem globalen Umfeld werden. Deshalb müssen diese Bereiche integrativer Bestandteil der gesamten Unternehmenskultur sein. Innovative Unternehmen wie IBM und Novartis haben interkulturelle Kompetenzen auf verschiedene Weise in ihr Performance-Management-System eingebunden. Bei Novartis sind sie Teil des Organization Effectiveness Programms, das beim Global Talent Management und Business Development angesiedelt ist. Bei IBM durchdringt die Idee der Diversity 2.0 alle Funktionsbereiche und wird von einem Diversity-Mentoring-Konzept unterstützt. Wie in anderen Change-Prozessen, müssen auch Diversity-2.0-Konzepte oder -Programme auf Geschäftsleitungsebene angesiedelt sein. Nur so wird das mittlere Management motiviert, Sensibilität für interkulturelle Kompe-

tenz zu entwickeln und diese kaskadisch weiterzuvermitteln.

Grundsätzliche Offenheit für andersartige neue Situationen oder Eigenschaften, die einer anderen Kultur entsprechen, ist für manche Menschen nicht naturgegeben. Sie muss erlernt werden und fällt besonders dann nicht leicht, wenn es einen sogenannten Culture Clash gibt, mit dem vor allem zwischen Nachbarländern wie der Schweiz und Deutschland nicht gerechnet wird – Länder, in denen Menschen sich, bis auf regionale Abweichungen, in der gleichen Sprache verständigen.

Gegenseitige Wahrnehmung | Um zur Erläuterung mit stereotypen Allgemeinplätzen zu kokettieren: Deutsche erleben ihre südlichen Nachbarn oft als langsames Bergvolk mit Präzisionswahn und Geldgier. Und Schweizer nehmen Deutsche, die seit ein paar Jahren die grösste Ausländergruppe in der Schweiz ausmachen, häufig als Bedrohung wahr. Denn in ihren Augen glauben Deutsche mehrheitlich, alles besser zu können und sie sind eloquenter im deutschen Sprachdruck. Während der deutsche Geschäftsmann sich aggressiver verkauft, neigt der Schweizer zum chronischen Understatement und Beschwichtigen. Es treffen zwei Extreme aufeinander, zumindest zur Vereinfachung hier sehr verallgemeinernd formuliert, die nicht unbedingt zu ändern sind. Was jedoch zu ändern ist, ist die Anhebung der Toleranzschwelle beider Parteien. So können sie sogar voneinander profitieren und im Sinne einer optimierten Innovationskraft gemeinsam eine Stufe höher kommen.

Vereinfacht kann der interkulturelle Führungsstil auch als individueller Führungsstil bezeichnet werden. Diese Simplifizierung führt aber zu nichts, denn es geht in der Essenz um viel mehr als die Erkenntnis von individuellen Ansichten oder vom anderen Kulturverständnis: Es geht um das ständige Hinterfragen von möglichen (Fehl-) Interpretationen in Konversationen. Und paradoxerweise führen besonders als solche erkannte Missverständnisse zu einem besseren gegenseitigen Verständnis. <

Mit dem Respektieren des nicht immer alles Verstehensmüssens erntete er den Respekt seines Teams.

Literatur

- Voigt, C. (2009): *Interkulturell führen. Diversity 2.0 als Wettbewerbsvorteil*. NZZ Libro Zürich.