



Foto: Paul Schenk

Frederik Willem de Klerk im Interview am 22. Januar 2008 in Interlaken.

Interkulturelle Kompetenz beginnt beim interkulturellen Leadership

Bei der Begegnung mit Fremdartigem ist die erste Reaktion meist ablehnend. Der Rückzug in die eigene Vorstellungswelt vermittelt Sicherheit – zumindest subjektiv. Diese Verhaltensmuster zu durchbrechen und die Stereotypen durch Gegenüberstellung mit der Realität zu korrigieren, ist eine Herausforderung für das HRM in Unternehmen mit kultureller Diversität.

«Der respektvolle Umgang mit Diversität ist eine der grössten gegenwärtigen Herausforderungen für politisches Leadership», sagte Friedensnobelpreisträger Frederik Willem de Klerk, ehemaliger Regierungspräsident der Republik Südafrika, im Januar auf dem Alpensymposium in Interlaken. Es brauche deshalb einen neuen Leadership-Typus, der den diversen Ansprüchen der neuen multikulturellen Gesellschaften gerecht werde, so de Klerk weiter. Der Gründer der «Global Leadership Foundation» (als internationale Stiftung 2004 in der Schweiz gegründet) bezog sich damit nicht nur auf die jüngsten Konflikte in afrikanischen Staaten, dem Mittleren Osten und dem Streit um den Kosovo. Seine Aussage ist eins zu eins übertragbar auf interkulturelles Leadership in Unternehmen. «Denn wenn es, wie beispielsweise in Frankreich, um Diskussionen geht, die das Pro und Kontra des

Tragens von islamischen Kopftüchern in Schulen oder auch in Unternehmen thematisieren», so de Klerk weiter, «geht es bei der Entscheidung für das Tolerieren dieser Tücher um nichts anderes als um Chefentscheidungen als Ausdruck von Respekt für die Andersartigkeit – um Toleranz gegenüber dem Fremden, dem Unbekannten.»

Durchbrechen psychologischer Verhaltensmuster

Es liegt jedoch in der menschlichen Natur, zunächst allem Fremdartigen negativ zu begegnen. Dazu gibt die psychologische Lehre unter anderem den kognitiven Erklärungsansatz, in dem die Bildung von Stereotypen als der Versuch verstanden wird, die Fülle von Informationen besser einzuordnen, überschaubar und vertraut zu machen. Diese Nei-

gung verstärkt sich, je weniger Informationen über eine Person vorhanden sind. Stereotype verhelfen zu Scheinwissen über andere.

Ein zweiter Erklärungsansatz kommt aus der Sozialpsychologie: Die Bedrohungsgefühle einer Gruppe, die durch Personen hervorgerufen werden, die von den Gruppennormen abweichen, steigern das Zusammengehörigkeitsgefühl beziehungsweise das Wir-Gefühl und stärken die Gruppenidentität. Interessenkonflikte, Konkurrenz- und Wettbewerbssituation verschärfen die Neigung zu vorurteilsbehaftetem Handeln, wobei die subjektive Wahrnehmung der Situation ausschlaggebend ist.¹ Das wiederum fördert den Ausschluss – ob als bewusster oder unbewusster Prozess – des Fremdartigen aus der homogenen Gruppe.

Es gilt also, diese menschlichen Verhaltensmuster zumindest ansatzweise zu durch-

brechen. Genau darum geht es in der Essenz bei interkultureller Kompetenz, die zwar einerseits zur Chefsache erklärt werden sollte, andererseits aber praktische Anwendung auf allen Hierarchiestufen finden kann.

Interkultur-Check mit den Mitarbeitenden

Die Qualitäten, die einer starken Führungsperson zumindest nach westlichem Vorbild zugesprochen werden, wie unter anderem:

- Respekthaltung wahren,
- die Fähigkeit, jemandem nicht in bewerten, sondern in deskriptiver Weise zu antworten,
- Empathie empfinden und zeigen sowie
- problemlösende als auch beziehungsbildende Rollen zu übernehmen,

kommen interkulturellem Verhalten nur dann entgegen, wenn diese Eigenschaften beziehungsweise Verhaltensweisen vonseiten der Chefs auch auf jedes einzelne Gruppen- oder Teammitglied praktische Umsetzung finden. Auch wenn die Messbarkeit interkulturellen Verhaltens eher beschränkt ist und die Wissenschaft in diesem Bereich keine tragfähigen statistischen Daten zur Verfügung hat, wären Fragen an die Mitarbeitenden als Teil der Mitarbeiterumfragen denkbar, um die Offenheit eines Vorgesetzten gegenüber Andersartigkeit – etwa aufgrund von Kultur, Alter, Erfahrungshintergrund, Geschlecht – zu testen. Antworten zu den auf den ersten Blick profan klingenden Fragen wie «Für wie neugierig halten Sie Ihren Boss?» oder «Wie gut kennt Ihr Boss Sie?» könnten Hinweise darüber geben, in welchem Ausmass sich Vorgesetzte mit der Individualität des einzelnen Mitarbeitenden beschäftigen. Es geht im Kern um die Frage, wie offen und tolerant Chefs mit individuellem Denken und individuellen Verhaltensweisen umgehen und ob sie grundsätzlich überhaupt Interesse am individuellen Ansatz ihrer diversen Mitarbeiterschaft haben.

Zum Selbstcheck als Führungsperson wären folgende exemplarische Fragen denkbar:

- Beobachte ich die persönliche wie berufliche Entwicklung meiner Teammitglieder regelmässig?
- Habe ich Erklärungen für die Verhaltensänderungen meiner Mitarbeitenden?
- Bin ich genuin an den Denkweisen meiner Mitarbeitenden interessiert?
- Bin ich grundsätzlich neugierig gegenüber anderen und Andersartigem und möchte ich der Fremdartigkeit so weit auf den

Grund gehen, dass ich sie wenigstens ansatzweise verstehe – und toleriere?

Keine Systematisierung ohne Stigmatisierung

Zwei Akademiker, der Amerikaner Edward T. Hall und der Niederländer Geert Hofstede, sind bis heute die wohl meistzitierten Experten auf dem Gebiet der interkulturellen Kompetenz.² Beide versuchen, die Kulturen zu systematisieren. Paradoxiertweise ist dabei die Gefahr der Stereotypisierung nicht ausgeschlossen. Der Anthropologe Hall unterscheidet so genannte «high context cultures» von «low context cultures», die in der Kommunikation miteinander einem hohen Risiko der Missverständnisse ausgesetzt sind. So zählt er Vertreter der germanischen und angelsäch-

Bei Gesprächen in Asien wissen Europäer oft nicht, wie die Aussagen ihrer Gegenüber zu dekodieren sind

sischen Sprachräume zu einer niedrigen Kontextkultur und meint damit, dass sich beispielsweise Amerikaner und Deutsche eher explizit ausdrücken, die Dinge sehr präzise ausformulieren und direkt sind. Sie geben kaum Raum für Interpretationen ihrer Aussagen, alles muss ausformuliert werden. Vertreter der hohen Kontextkultur hingegen drücken sich eher implizit aus und lassen damit sehr viel mehr Raum für Interpretationen ihrer Aussagen. Zur «high context culture» zählt Hall weitgehend den asiatischen und arabischen Sprachraum. Halls Erklärungsansatz dürfte einen Aha-Effekt auslösen bei Europäern, die derzeit vermehrt in China oder Indien Geschäfte machen und oftmals nicht wissen, wie sie die Aussagen ihrer Gegenüber dekodieren sollen. Seine Theorien von 1969

sind jedoch auf den heutigen Stand der fortgeschrittenen Globalisierung besonders zu relativieren. Denn ein Deutscher, der über Jahre im arabischen Raum lebt, passt sich den Kommunikationsformen seiner neuen Heimat an und ist nicht mehr unbedingt nur einem Kulturkreis zuzuordnen.

Der Soziologe Geert Hofstede, Professor an der Universität Maastricht, kategorisiert fünf Kulturdimensionen in Gegensatzpaaren:

- individualistische versus kollektivistische Gesellschaften,
- spontan agierende versus risikominimierende, planerische Gesellschaften,
- maskuline versus feminine Kulturen,
- langfristige Orientierung versus Suche nach schnellen Resultaten,
- hierarchisch versus unhierarchisch orientierte Gesellschaften.

Hofstedes Konzept ist unter www.geert-hofstede.com zu finden, wo er unter anderem detailliert einzelne Länder den jeweiligen Gegensatzpaaren zuordnet.

In Ergänzung zu beiden Theorien ist allerdings zu beachten, dass in jedem Kommunikationsaustausch zwischen Vertretern verschiedener Kulturen auch der Kontext, in dem das Gespräch stattfindet, zu analysieren ist. So finden Handlungen selten in interessen- und machtfreien Räumen statt, sondern sie stehen innerhalb eines Kontextes, der eine Vorgeschichte hat. Das ist deshalb so bedeutend, weil Interkulturalität erst dann problematisch wird, wenn es Interessen- und Meinungsverschiedenheiten gibt oder Kosten- und Zeitdruck.

Interkulturelle Trainings nur für homogene Gruppen sinnvoll

Interkulturelle Trainings schaffen zwar in zahlreichen Rollenspielen oftmals diesen Kontext, jedoch wird insbesondere in diesen Rollenspielen mit Kursteilnehmern selten berücksichtigt, dass diese Teilnehmenden individuellen Wissensbackground haben, eine starke oder eher schwache Persönlichkeit sind, zwischen 20 und 60 Jahre alt sein können, unterschiedliche Kompetenzen und verschiedene Interessen haben. Zudem spielt die Geschlechterrolle mit ein (siehe Grafik).

Wenn in einem interkulturellen Seminar beispielsweise ein älterer Amerikaner die Rolle eines US-Linienchefs einnimmt und mit dem Klischee des selbstbewussten, unverbesserlichen, führungsstarken amerikanischen Managers spielt und eine junge deutsche Seminar teilnehmerin als fiktive Global-HR-Chefin den Auftrag hat, die globale HR-Strategie für ihr Unternehmen mit Hauptsitz in Frankfurt auch in den USA auszurollen, dann mag das für einen Teil der Seminar teilnehmer von Nutzen sein. Für den anderen Teil mit vielleicht längerer Management erfahrung, hö-

Einflussfaktoren auf interkulturelle Situationen



¹ Mehr dazu in:

Helga Losche, Interkulturelle Kommunikation, 2003

² Edward T. Hall, The hidden Dimension, 1969

Geert Hofstede, Culture's Consequences, 2. Aufl. 2001

Geert Hofstede, Cultures and Organizations, 2. Aufl. 2005 (dt.: Lokales Denken, globales Handeln, 3. Aufl. 2006)

herem Alter und mehr Selbstbewusstsein hat es weniger Nutzen. Denn jeder Teilnehmende würde sich im Rollenspiel allein wegen der unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen anders verhalten. Interkulturelle Trainings sind somit für heterogene Teilnehmergruppen weniger optimal.

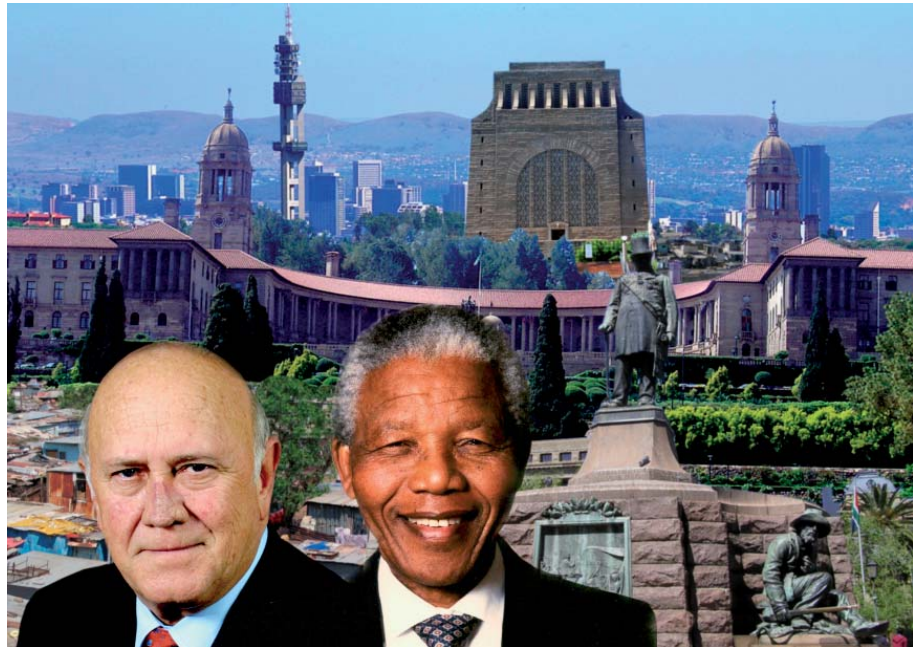
Unterschiedliche Interpretationen trotz gleicher Kultur

Um die Komplexität interkultureller Verhaltensweisen mit einem authentischen Beispiel zu unterstreichen, folgende Geschichte aus einem Londoner Büro: Ein libanesischer Mitarbeiter sagt seiner hierarchisch gleich gestellten europäischen Kollegin auf dem Gang

«Der Stolz über unsere Diversität sollte sich im Bildungssystem und in den Medien zeigen»

Frederik Willem de Klerk

nach längerer Konversation mit ihr: «Sie sind ja ganz intelligent, dafür dass Sie eine Frau sind.» Die Europäerin weiss nicht recht, wie sie diese Aussage deuten soll: Entweder er meint es als echtes Kompliment, er will sie ärgern oder/und er hat keine Ahnung, was diese Aussage in Europa auslösen kann. Am kommenden Tag geht die Mitarbeiterin zu vier anderen libanesischen Mitarbeitenden im gleichen Haus. Sie alle kennen den Verursacher ihrer Verwirrung. Sie möchte deren Interpretation hören. Alle vier geben komplett unterschiedliche Tipps ab. Der eine glaubte die Geschichte gar nicht erst. Ein anderer zweifelte an der Anpassungsfähigkeit



Begegneten sich mit gegenseitigem Respekt bei der Gründung der RSA: F. W. de Klerk und Nelson Mandela.

des Kollegen in London. Die dritte Person, eine libanesische Frau, war entsetzt und der Vierte meinte, dass er es nur gut meinte.

Die ernüchternde Moral dieser Geschichte ist: Menschen gleicher kultureller Herkunft scheinen Aussagen und Verhaltensweisen, die auf kulturellen Unterschieden basieren, unterschiedlich interpretieren zu können. Stereotypen über allenfalls aus westlicher Sichtweise «rückständige Libanesen» haben also wie in diesem Fall keine Chance.

Muss ein Boss immer eine Meinung haben?

Stereotype über gute Führung hingegen behalten oftmals, dass eine Führungsperson, die nicht gleich eine eigene Meinung über be-

stimmte Dinge äussert und sich somit zumindest nach aussen mit einer eigenen Wertung zurückhält, als schwach schubladiert wird. Die Erwartungshaltung unserer westlichen Gesellschaft, dass ein Chef «immer alles weiss» und über alles eine Meinung deklarieren muss, sollte im heutigen multikulturellen Zeitalter überholt sein. Gutes interkulturelles Leadership bedeutet intensiver der wachsenden Meinungsvielfalt zuhören, gemeinsam im interkulturellen Team analysieren, um erst dann Entscheidungen zu fällen oder Meinungen offiziell zu vertreten. Das kostet Zeit.

Südafrika wurde auch nicht über Nacht eine Demokratie. Die beiden sehr unterschiedlichen südafrikanischen Staatsmänner de Klerk und Nelson Mandela, die mit einer Diversität von allein neun schwarzen Volksstämmen, Indern, Buren und anderen aus einer Diktatur eine demokratische Republik geschaffen haben, taten dies Schritt für Schritt, mit gegenseitigem Zuhören, gegenseitigem Respekt und Toleranz für die oppositionelle Seite. «Der Stolz über unsere Diversität sollte sich in unserem Bildungssystem und unseren Medien zeigen, aber wir sind noch weit davon entfernt, alle Bevölkerungsschichten gleichermaßen zu integrieren», sagte de Klerk in Interlaken. Es sei ein langer schwieriger Prozess, räumte der inzwischen bald 76-Jährige ein.

Unternehmen, die mit Diversity-Programmen arbeiten, sind im Prinzip nichts anderes als demokratische Gebilde, Kleinstaaten für sich. Und der Aufbau oder die Umstrukturierung eines multikulturellen Unternehmens, in dem absolute Gleichbehandlung herrscht, braucht ebenso Zeit, Geduld und vor allem den Willen, wie der Neuaufbau einer Republik.

Connie Voigt

Diversität ausländischer Chefs in der Schweiz

Das Executive-Search-Unternehmen Guido Schilling & Partner AG hat in seiner Studie von September 2007 folgende Daten erhoben:

- Ausländische Manager sind zu 40 Prozent in den Geschäftsleitungen vertreten. Bei den SMI-Unternehmen sind es sogar 60 Prozent.
- 33 Prozent der CEOs in der Schweiz sind Ausländer. Bei den SMI-Unternehmen sind es 50 Prozent.
- 50 Prozent der 2006/07 ernannten CEOs sind Ausländer.

Diese Executives kommen gesamthaft aus 33 Ländern und aus allen fünf Kontinenten. Die grössten Gruppen darunter stellen Deutsche, Amerikaner und Franzosen. Nur die Hälfte der französischen Executives sind in der Roman-

die tätig. Die Tendenz der asiatischen Topmanager ist steigend. Executive Searcher Guido Schilling spricht von einem «epochalen Schritt, Nichtschweizer frisch aus dem Ausland als CEOs einzusetzen».

Die in Zürich beheimatete Guido Schilling & Partner AG untersucht jährlich die Geschäftsleitungen der 100 grössten Schweizer Unternehmen beziehungsweise deren GL-Mitglieder. Als Schweizer Unternehmen gelten dabei Firmen, die ihren Hauptsitz in der Schweiz haben. Als Kriterium für die Grösse zählt die Anzahl Mitarbeitender, welche die Firma weltweit beschäftigt. Im Sample 2007 sind 113 Unternehmen beziehungsweise 833 Führungskräfte enthalten. Laut Schilling wird sich der Trend zu einem weiter zunehmenden Anteil an ausländischen Executives in der Zukunft verstärken.