

Annette B. Czernik und Heike W. Maurer

Genau wie hier, nur alles anders: Leadership Skills und Inspiration für globale Führungskräfte

Wir waren selbst oft Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, wenn wir versehentlich und unbewusst etwas gesagt oder getan haben, was Menschen in anderen Kulturen belustigt, beleidigt oder geärgert hat. Die Auswirkungen haben wir in der Interaktion mit unseren Teams (USA, Italien, EMEA, Lateinamerika) dann gespürt. Die Bedeutung verschiedener kultureller Ebenen im Geschäftsleben können für den Unternehmenserfolg nicht hoch genug eingeschätzt werden. Und kulturelle Unterschiede zu entdecken ist spannend und macht Spaß.

Die Evolution globaler Wissensarbeit und digitaler Tools, wachsende Erwartungen an technologische Gewandtheit und die aktuelle schwierige wirtschaftliche Situation haben zusammen das Wachstum von Arbeit, die geographisch, organisatorisch und kulturell verteilt ist, beschleunigt.

Globale Unternehmen brauchen starke Führungskräfte, die die internationalen Transaktionen leiten, Strategien mitentwickeln und sie umsetzen. Dabei ist es weitaus herausfordernder, ein globales Team oder eine internationale Einheit zu führen als eine lokale Abteilung. Veränderungen wie das Entstehen globaler und virtueller Organisationen bringen neue kulturelle Formen von Interaktion hervor.

Quellen für Missverständnisse und Konflikte

Oft gehen Führungskräfte von den eigenkulturellen Bedingungen aus und transferieren diesen Orientierungsrahmen auch auf fremdkulturelle Umfelder. Die unzureichende Beachtung kultureller Unterschiede in der Unternehmensführung kann zu Zielverfehlungen in der Geschäftstätigkeit führen. Dieses sind mögliche Problemquellen:

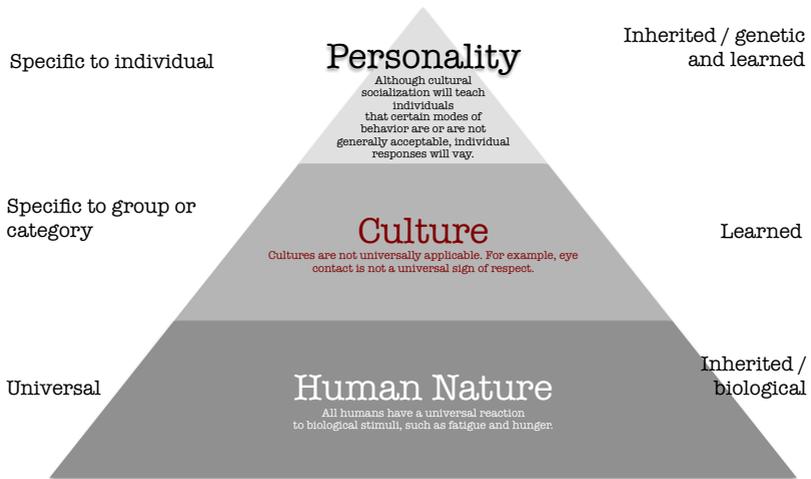
- ❖ Negierung kultureller Unterschiede: Viele Führungskräfte nehmen Unterschiede im Denken, Erleben und Verhalten nicht als kulturbedingt wahr, sondern schreiben diese der persönlichen Ebene zu.
- ❖ Schablonendenken: Zur Bewältigung der Komplexität wird oft auf gängige Stereotypen zurückgegriffen. Diese Vorurteile können im Verlauf der Interaktion tatsächlich in der Art einer selbsterfüllenden Prophezeiung das Bild des Anderen verfestigen.
- ❖ Wahrnehmungsverzerrungen: Wahrnehmungsmuster werden auch von der Kultur geprägt. Die Realität von Personen aus einer Kultur wird nicht nur aufgrund individueller Bedingungen verschieden interpretiert, sondern auch durch generelle, kulturspezifische Wahrnehmungsfilter.
- ❖ Ethnozentrische Überheblichkeit: Wenn Mitglieder ethnischer Gruppierungen ihre Wertvorstellungen als überlegen einstufen, führt dies oft zu impliziten Haltungen, die die Interaktion negativ färben oder gar unmöglich machen.

Definition von Kultur

Kultur wird immer erlernt. Menschen werden nicht mit bestimmten Mustern und kulturellen Standards geboren. Das soziale Umfeld, in dem ein Individuum aufwächst, prägt sein mentales Programm. Werte, Normen, Verhaltensweisen und Einstellungen werden von Generation zu Generation weitergegeben und bilden so das "soziale Erbe" einer Gesellschaft. Dieser kulturelle Lernprozess findet in komplexen Sozialisationsprozessen statt. Neben der Landes- und Organisationskultur existieren noch zahlreiche weitere Kulturfelder, z.B. die Branchen- und Berufskultur.

Kultur verbindet uns mit anderen Menschen einer Gruppe und wird von allen Mitgliedern dieser Gruppe geteilt. Der niederländische Soziologe Geert Hofstede definiert Kultur als "collective programming of the mind", wodurch sich Gruppen voneinander unterscheiden. Das gemeinschaftliche Codieren

liegt zwischen der allgemeinen Natur jeder Person und der jeweils individuellen Persönlichkeit.



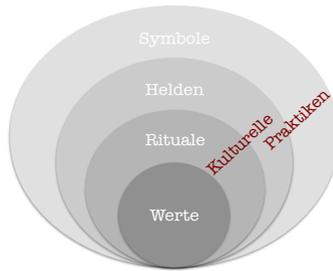
Three levels of uniqueness in mental programming (Geert Hofstede)

Kulturdimensionen

Hofstede hat die sogenannten Kulturdimensionen entwickelt, die zeigen, wie eine Kultur sich gegenüber bestimmten gesellschaftlichen Zuständen verhält. Über diese Kategorien lassen sich verschiedene Kulturen miteinander vergleichen. In Bezug auf die Wertvorstellungen unterschiedlicher Kulturen beschreibt Hofstede fünf verschiedene Bereiche des menschlichen und gesellschaftlichen Miteinanders. Diese Kulturdimensionen beeinflussen das Verhalten und die Kommunikation der Menschen in einer Kultur:

- ❖ **Machtdistanz:** Das Ausmaß der Machtdistanz beschreibt die Verteilung von Macht in einer Gesellschaft. Sie zeigt an, in welchem Umfang weniger mächtige Menschen erwarten und akzeptieren, dass die Macht ungleich verteilt ist.
- ❖ **Individualismus:** Menschen bauen im Laufe ihres Lebens immer wieder Bindungen zu anderen Menschen auf. Gesellschaften, in denen die Bindungen der Menschen untereinander locker sind, werden als individualistisch bezeichnet.
- ❖ **Maskulinität:** Die Rollenverteilung zwischen Frauen und Männern in einer Gesellschaft gibt Auskunft über die Kulturdimension Maskulinität. Zu den "typisch männlichen" Merkmalen gehören die Betonung von Leistung und Wettbewerb sowie die Sympathie mit den Leistungsträgern. Femininität wird u.a. durch die Betonung von Solidarität und Qualität von Beziehungen und Sympathie mit den Schwachen ausgedrückt.
- ❖ **Unsicherheitsvermeidung:** Gefühltetes Risiko und gefühlte Sicherheit in einer Gesellschaft sind entscheidend dafür, in welchem Umfang sich Menschen durch bestimmte Situationen bedroht fühlen.
- ❖ **Langzeitorientierung:** Die Bedeutung, die Menschen Raum und Zeit geben, wirkt sich darauf aus, ob eine Kultur lang- oder kurzfristig ausgerichtet ist. Langzeitorientierung zeigt sich durch den Stellenwert, der zu erwartenden Zuständen in der Zukunft zugeschrieben wird.

Das Kultur-Modell nach Hofstede zeigt die Schichten, die Kultur ausmachen wie eine Zwiebel. Das Innere der "Kulturzwiebel" besteht aus Werten. Werte sind nicht sichtbar. Sie beeinflussen das Verhalten und Denken der Menschen innerhalb einer Kultur. Damit haben sie auch Auswirkung auf die äußeren Schichten der "Kulturzwiebel": die sichtbaren Bräuche oder Merkmale, die Hofstede Symbole, Helden und Rituale nennt. Kommen wir in Berührung mit einer anderen Kultur, fallen uns Symbole, Helden und



Die „Kulturzwiebel“ nach Hofstede

Rituale zwar als Erstes auf. Aber welche Bedeutung sie haben, müssen wir erst lernen.

Kommunikation

Kommunikation findet nicht nur bei der direkten interaktiven Führung statt; auch die meisten strukturellen Führungselemente beruhen weitgehend auf kommunikativen Elementen. So müssen Kultur, Visionen, Strategien, Kompetenzen, Verantwortungs- und Handlungsspielräume dem Mitarbeiter z.B. über Symbole, Strategiekonzepte, Arbeitsanweisungen oder Stellenbeschreibungen “kommuniziert” werden.

Kommunikation umfasst nicht nur die verbale Kommunikation, sondern auch die nonverbalen Ausdrucksformen wie die paralinguistischen Phänomene, Körpersprache und die Körperhaltung. Daher kann Kommunikation nach Paul Watzlawick auch mit Verhalten gleichgesetzt werden. Für eine erfolgreiche Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern gilt es, die Eigenheiten der Landes- und auch der Unternehmenskultur zu berücksichtigen.

Motivation und Inspiration

Die Motivation von Mitarbeitern ist ein zentraler Faktor im Leistungserstellungs- und Führungsprozess. Beim Eintritt in die Arbeitswelt ist die individuell einzigartige Bedürfnisstruktur relativ stabil. Die hierarchische Abfolge von Bedürfnissen in verschiedenen Kulturen variiert. Dr. Helmut Dreesmann sagt, “Die individuelle Motivation des einzelnen ist immer ein Abbild der Sinnstruktur, der Normen und Werte der ihn umgebenden

Gesellschaft und Kultur.“ Unternehmen können ihre Mitarbeiter nur motivieren, wenn sie sie dabei unterstützen, einen Sinn in ihrer Arbeit zu sehen. Dies kann dann gelingen, wenn die Kultur des Unternehmens mit der Kultur der Gesellschaft übereinstimmt.

Partizipation

Der Führungsstil bzw. die Erwartungen der Mitarbeiter an den Führungsstil und ihre Einbindung in die Entscheidungs- und Willensbildung werden im wesentlichen von soziokulturellen Einflüssen bestimmt. Vor allem die durch die Kultur geprägten und erlernten Verhaltensmuster in Unter- und Überordnungsbeziehungen, die auf das Unternehmen übertragen werden, beeinflussen den Führungsstil.

Häufiger als in eigenkulturellen Situationen finden verdeckte Missverständnisse statt. Entscheidungen sind unklar, weil unverstanden. Oder Konflikte ereignen sich als asymmetrische in dem Sinne, dass einigen Teammitgliedern überhaupt nicht bewusst ist, einen Konflikt verursacht zu haben oder sich in einer Konfliktsituation zu befinden. Dadurch kommt es in internationalen Teams immer wieder zu Reibungsverlusten, die oft ein Scheitern der Teamarbeit zur Folge haben.

Kultursensitives Coaching für globale Führungskräfte

Im Rahmen eines interkulturellen Coaching-Prozesses geht es um die

- ❖ Individuelle Orientierung und den Erhalt der Leistungsfähigkeit in der dynamischen und komplexen internationalen Arena,
- ❖ Entwicklung und Optimierung interkultureller Handlungskompetenz,
- ❖ Lösung konkreter, interkulturell bedingter kommunikativer Probleme,
- ❖ Optimierung der Zusammenarbeit im internationalen Umfeld.

Die kultursensible Grundhaltung des Coaches ist entscheidend. Er kennt und steht zu seiner eigenen Kultur, während er gemeinsam mit dem Coachingpartner – quasi als Ethnologe – die neue Kultur und die Unterschiede zur eigenen Kultur entdeckt. Der Coach arbeitet sachorientiert, neutral und weiß, dass er Perspektiven zur Optimierung öffnet, die aber vom Coachingpartner selbst formuliert werden müssen. Bei latenten oder unbewußten Missverständnissen kann der Coach als Metakommunikator, Supervisor oder Moderator fungieren; Interaktionen begleiten und beschreiben, Kommunikation analysieren, Missverständnisse erläutern. Zur Synergiefindung kann der Coach auch Moderator und Fachexperte sein. Dann kann er ggf. unter Einbindung aller Teammitglieder eine individuelle Stärken-/Schwächenanalyse bezogen auf die interkulturelle Handlungskompetenz vornehmen und Zielvereinbarungen für künftige Interaktionen (Synergiepotentiale) benennen.

Interkulturelle Kompetenz im Rahmen des internationalen Management-Handelns

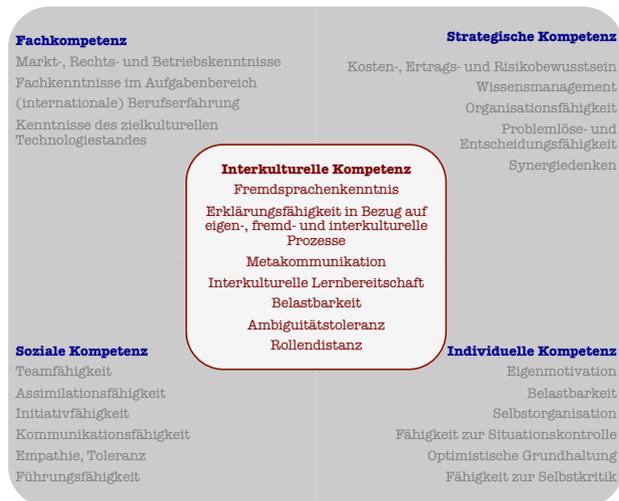
Interkulturelle Kompetenz lässt sich in folgende Bereiche einteilen:

- ❖ **Affektiv:** Ambiguitätstoleranz, Frustrationstoleranz, Fähigkeit zur Stressbewältigung und Komplexitätsreduktion, Selbstvertrauen, Flexibilität, Empathie, Rollendistanz, Vorurteilsfreiheit, Offenheit, Toleranz, geringer Ethnozentrismus, Akzeptanz und Respekt gegenüber anderen Kulturen, interkulturelle Lernbereitschaft.
- ❖ **Kognitiv:** Verständnis des Kulturphänomens in Bezug auf Wahrnehmung, Denken, Einstellungen sowie Verhaltens- und Handlungsweisen; Verständnis fremdkultureller und eigenkultureller Handlungszusammenhänge; Verständnis der Kulturunterschiede der Interaktionspartner, Verständnis der Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse, Metakommunikationsfähigkeit.

- ❖ **Verhaltensbezogen:** Kommunikationswille und –bereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenz (Beziehungen und Vertrauen zu fremdkulturellen Interaktionspartnern aufbauen können).

Die Frage ist, welche Bereiche oder Teilkompetenzen tatsächlich spezifisch für interkulturelles Handeln sind. Flexibilität, Selbstvertrauen oder Frustrationstoleranz gehören zu erfolgreichem Führungsverhalten. Man könnte auch von einer übergreifenden internationalen Handlungskompetenz sprechen, die sich aus den interdependenten Bereichen der individuellen, sozialen, fachlichen und strategischen Kompetenz zusammensetzt und interkulturelle Kompetenz dabei als Bezugsrahmen versteht.

Kultursensitives oder interkulturelles Coaching konzentriert sich auf On-the-Job Prozesse. Und es kann globale Führungskräfte, die weiterhin in ihrem Herkunftsland angesiedelt sind, bei der Führung ihrer virtuellen, internationalen Teams unterstützen. Idealerweise beobachtet der Coach Handlungen der globalen Führungskraft mit seinem Team in ihrer spontanen, realen Dynamik, um sie zu analysieren und Zielvereinbarungen für ein künftig effizienteres Verhalten zu entwickeln.



Integration interkultureller Kompetenz in den Bereich internationalen Management-Handelns

Kultursensitives Coaching in Vorbereitung auf eine Entsendung

Coaching unterstützt die globale Führungskraft dabei, Klarheit über mögliche und wahrscheinliche kulturelle und verhaltensbezogene Themen im Entsendungsland zu gewinnen. Dadurch lernt sie dessen Werte und ihre Bedeutung für gesellschaftliche und geschäftliche Interaktionen kennen.

- ❖ Verhaltensanpassung: Wie kann die globale Führungskraft ihre kulturellen oder geschäftlichen Verhaltensweisen modifizieren, um sich optimaler anzupassen?
- ❖ Kommunikationsstil: Wie kommuniziert und reagiert die globale Führungskraft im geschäftlichen und sozialen Umfeld?
- ❖ Kulturelle Voreingenommenheit: Vergleiche kultureller Unterschiede, wie z.B. beim Abendessen oder Begrüßungsbräuche, zwischen dem Herkunfts- und Entsendungsland.

- ❖ Soziales Profil: Überprüfung verschiedener sozialer Standards, Klassen oder Positionen in der Landeskultur des Entsendungslandes.

Kultursensitives Coaching beim Ankommen im Entsendungsland

Coaching fokussiert auf angemessenes Verhalten im Unternehmen und Interaktionen im Arbeitsumfeld. Es zielt darauf ab, das persönliche Wohlbefinden und die berufliche interkulturelle Kompetenz zu steigern.

- ❖ Entsendungsinformationen: Arbeitsplatz-/Aufgabenbeschreibung, Erwartungen aus dem Entsendungsvertrag, einschließlich Details zu täglichen Aktivitäten und Arbeitszeit.
- ❖ Geschäftsetikette: Protokolle hinter geschäftlichen Verhaltensweisen, wie z.B. Verhandlungen, Netzwerken oder formelle Geschäftsanlässe.
- ❖ Geschäftliche Gepflogenheiten: Typische Marketing-/Vertriebsverhaltensweisen, typische Management-Strukturen und Hierarchien, Werte, Training, Arbeitsmoral.
- ❖ Kommunikationsstil und Interaktion mit Kollegen: Verbale und nonverbale Kommunikationsmethoden, Verhandlungstaktik, Feedback geben und nehmen, Teamarbeit.
- ❖ Bewirtung: Schenken, Geschäftsessen, Kundenbewirtung, Mitarbeiterkommunikation, Unterhaltung.

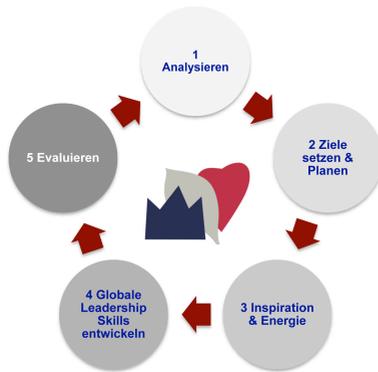
Kultursensitives Coaching für das Managen virtueller Teams

Globale Führungskräfte kommen oft nur virtuell – also mit Hilfe moderner Technologie – mit anderen Kulturen in Berührung. Kultursensitives Coaching hilft hier, die Antennen für die Wahrnehmung interkultureller Andersartigkeit zu schärfen und adäquat darauf einzugehen. Ganz praktisch kann man die “Vier P” (Preparation – Purpose – Process – People) für die eigene Reflektion zugrunde legen:

- ❖ Preparation: Sind Anweisungen, Aufträge und Ergebnisse klar formuliert?
- ❖ Purpose: Sind die Hintergründe und die Sinnhaftigkeit für das Zusammenstellen des Teams transparent, kommuniziert und verstanden?
- ❖ Process: Besteht Klarheit über teambezogene Leistungen, Terminpläne, Vorgehensweisen und Prioritäten?
- ❖ People: Welche Bedenken bestehen? Wie ist die Stimmung im Team und welche Befindlichkeiten existieren?

Der Coaching-Prozess

Wenn die Motive und Erwartungen des Auftraggebers geklärt sind und der Coach Gelegenheit hatte, sich ein detailliertes Bild vom Arbeits- und Aufgabenumfeld zu verschaffen, kann er den Prozess bezogen auf die vereinbarten inhaltlichen Zielvorgaben planen. Dabei setzen die Autorinnen Methoden der kognitiven Verhaltenstherapie, der Hirnforschung, der Leadership Energy und des Storytelling ein. Coaching wird für jeden Coachingpartner quasi neu erfunden, und wir folgen innerhalb des Gesamtrahmens einer kultursensitiven Coaching-Maßnahme diesen fünf Phasen:



1 Analysieren

- ❖ Eigene kulturelle Identität und Prägung entlang der Kulturdimensionen Machtdistanz, Individualismus, Maskulinität, Unsicherheitsvermeidung, Langzeitorientierung reflektieren
- ❖ Bezugsrahmen und Führungskontext verstehen
- ❖ Bewusstsein über die Relativität von Werten, Empfindungen, Denk- und Verhaltensweisen gewinnen

2 Ziele setzen & Planen

- ❖ Entwicklungsplan für den Aufbau interkultureller Kompetenzen im Rahmen internationalen Management-Handelns entwerfen
- ❖ Repertoire des Führungsverhaltens zu Motivation, Kommunikation und Partizipation erweitern

3 Inspiration & Energie

- ❖ Haltung der Offenheit und Anerkennung von anderen einnehmen und um Verständnis bemühen
- ❖ Stärken stärken und Stress managen

4 Globale Leadership Skills entwickeln

- ❖ Den anderen aus seinem kulturellen Kontext heraus verstehen
- ❖ Verständigung im Hinblick auf Kommunikation und Kooperation
- ❖ Anpassung des eigenen Verhaltens in fremdkulturellen Situationen

5 Evaluieren

- ❖ Erfolge feiern und neue Verhaltensweisen und Kompetenzen nachhaltig integrieren
- ❖ Nächste Schritte vereinbaren

Globale Führungskräfte lernen im interkulturellen Coaching nicht nur wesentliche Unterschiede zwischen ihrer persönlichen kulturellen Identität, der Kultur ihres Herkunftslandes und der des Entsendungslandes kennen, sie entwickeln sehr schnell die relevanten internationalen Management-Kompetenzen. Dadurch beschleunigen sie den Transfer und die Eingewöhnung im Entsendungsland und stehen dem Unternehmen wieder als High Performer zur Verfügung.

Während unserer verschiedenen Auslandseinsätze und mit unseren internationalen Coachingpartnern haben wir gelernt, dass die Qualität der Interaktionen im Rahmen der globalen Führung das Vertrauen der Arbeitsbeziehungen beeinflusst und wie entscheidend es ist, kulturelle Bewusstheit

anzustreben, um Teams nachhaltig zu besserer Leistung zu führen.



Annette B. Czernik
Annette@Inspired-Executives.com
49 162 240 4002



Heike W. Maurer
Heike@Inspired-Executives.com
49 173 681 8504

Annette B. Czernik und Heike W. Maurer verfügen über langjährige Erfahrung im kultursensitiven Coaching und in der Beratung und Begleitung globaler Führungskräfte. In ihrer 2010 gegründeten, im Rhein-Main-Gebiet ansässigen Coaching- und Beratungspraxis Inspired Executives bieten sie nicht nur Coaching für international agierende Führungskräfte an, sie beraten Unternehmen auch zu verschiedenen HR-Themen und bei Veränderungsprozessen.

Literatur

Ken Blanchard, Patricia Zigarmi, Drea Zigarmi, Leadership and the One Minute Manager: Increasing effectiveness through situational leadership, London 1994

Dr. Helmut Dreesmann, Motivation im kulturellen Kontext, Berlin 2003

Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Cultures and Organizations, Software of the Mind, New York 2005

Edgar E. Schein, Organizational Culture and Leadership, San Francisco 2004

Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner, Riding the waves of culture – Understanding cultural diversity in business, McGraw Hill 1998

Paul Watzlawick, Janet Beavin, Don D. Jackson, Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, Bern 1996