

# Mehr als eine Frage der Kultur

Mag. Walter Sumetsberger ist Berater der osb international in Wien.

*Sechs Faktoren machen multinationale Kooperationen besonders komplex, Kulturunterschiede sind nur einer davon.*

Ist »Management« heutzutage an sich schon Herausforderung genug, so bringen multinationale Kooperationen noch zusätzliche Komplexität ins Spiel. Die Versuchung ist groß, diese Komplexität auf die Kulturdimension allein zurückzuführen. Ob und in welcher Form kulturelle Unterschiede in sozialen Situationen relevant werden, ist allerdings kaum vorhersehbar. Den Umgang mit dieser Komplexität in multinationalen Kooperationen kann man weder auf ein stringentes Modell noch auf einfache Ratschläge reduzieren oder trivialisieren. Folgt man diesem Ansatz, mit dem wir uns von osb international multinationalen Fragestellungen nähern, dann ist der Kulturunterschied nicht der alleinige Einflussfaktor, sondern ein zusätzlicher Aspekt in einem ganzen Bündel.

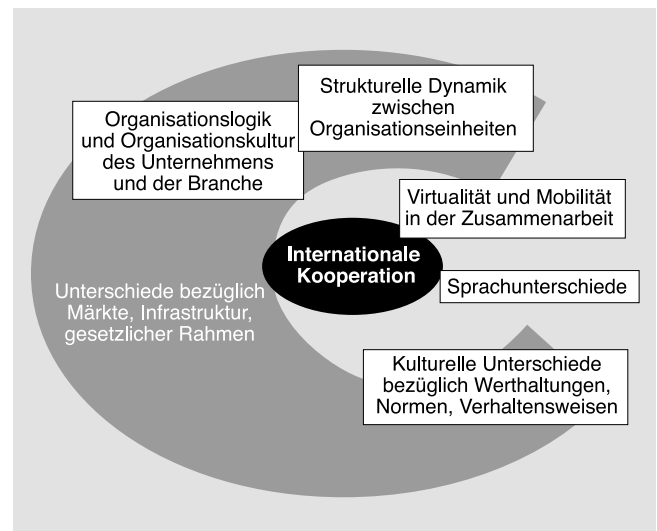
Betrachten wir ein internationales Unternehmen – sagen wir ein Produktionsunternehmen mit einer Konzernzentrale in Österreich und zahlreichen Tochterunternehmen in verschiedenen Staaten Mittel- und Osteuropas. Sagen wir weiters, in der gemeinsamen Produktentwicklung zwischen der österreichischen Zentrale und der ungarischen Tochter kommt es regelmäßig zu Reibungsverlusten. Ein erster Verdacht liegt nahe: Kulturelle Unterschiede zwischen den Verantwortlichen in Budapest und jenen in Wien verhindern eine produktive Zusammenarbeit. Aber muss dem so sein? Können nicht ebenso gut unangemessene Projektstrukturen hinter den auftretenden Hemmnissen stecken?

Betrachten wir als nächstes die Kommunikationsstrukturen zwischen der Wiener Zentrale und der Tochter in Rumänien. Müssen kulturelle Unterschiede dafür verantwortlich sein, dass der rumänische Produktmanager viel häufiger seine Kollegen in Wien anruft, Fragen stellt (und daher im Bild der Wiener Kollegen der Betreuungsaufwand viel höher ist) als seine tschechischen Kollegen? Oder könnte es auch daran liegen, dass ihm die Möglichkeiten eines Internetzuganges nicht so wie den Produktmanagern in anderen Tochterunternehmen zur Verfügung stehen?

Diese zwei Beispiele stehen nur stellvertretend für eine Fülle von Möglichkeiten, wie die Zusammenarbeit über Ländergrenzen hinweg zusätzlich Komplexität ins Spiel bringt, ohne dass dafür zwingend kulturelle Unterschiede verantwortlich sind.

Grundsätzlich sollte das Geschäft – das Business – Ausgangspunkt aller Überlegungen sein. Findet dieses Geschäft in einem multinationalen

Setting statt, ergeben sich aus unserer Erfahrung sechs Themenbereiche, die möglicherweise für zusätzliche Komplexität verantwortlich sind:



## 1. Märkte, Infrastruktur, gesetzliche Rahmenbedingungen

Dieser Themenkomplex umfasst all jene Rahmenbedingungen, vor deren Hintergrund internationale Kooperationen ablaufen. Durch diese Rahmenbedingungen werden die möglichen geschäftlichen Aktivitäten nicht nur beeinflusst, sondern auch begrenzt. Entscheidungen und Verhaltensweisen sind nur vor diesem Hintergrund zu verstehen und zu erklären. Es ist immer wieder erstaunlich, was man über die Arbeitsbedingungen seiner Kollegen im anderen Land nicht weiß.

### Märkte

Märkte können in vielerlei Hinsicht relevante Unterschiede aufweisen: Unterschiedliche Marktvolumina, unterschiedliche Sättigungsgrade auf den verschiedenen nationalen Märkten, die Kaufkraft der Bevölkerung, mögliche Unterschiede bei den Zielgruppen, den Vertriebswegen und Ähnliches mehr.



## Infrastruktur

Die Infrastruktur setzt den Rahmen unter anderem für Transportwege, -zeiten und -organisationsformen, aber auch für die Kommunikationsmöglichkeiten und -formen. Es ist wichtig, bei internationalen Kooperationen den jeweiligen Ausbaugrad der Infrastruktur zu berücksichtigen. So zeigte sich in unserer Beratungspraxis beispielsweise immer wieder, dass der Zugang zum Internet in einigen osteuropäischen Ländern aufgrund der technischen Rahmenbedingungen nicht wirklich zuverlässig zur Verfügung steht und dieser Umstand von KollegInnen im EU-Raum im Kommunikationsverhalten vielfach nicht berücksichtigt wird.

## Gesetzliche Rahmenbedingungen

Zu den relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen gehören nicht nur nationale Gesetze wie das Handelsrecht, das Arbeits- und Sozialrecht, sondern auch technische Normen für Produkte und Ähnliches mehr. Schließlich sind auch so allgemeine Fragen wie die allgemeine Rechtssicherheit oder die Verfahrenslänge vor Gericht von Bedeutung.

## 2. Organisationslogik und Organisationskultur des Unternehmens und der Branche

Beim Themenbereich Organisationslogik geht es um die innere Logik des Geschäfts und wie sich diese auf die Strukturen der Branche und der in dieser agierenden Unternehmen auswirkt. Bei der Organisationskultur handelt es sich um die »innere Verfasstheit« der Organisation/des Unternehmens, insbesondere auch um seinen »entwicklungsgeschichtlichen Stand«.

## Erfolgsfaktoren, kritische Prozesse und Strukturausprägungen

Banken haben ganz andere Anforderungen zu bewältigen als Handelsunternehmen oder EDV-Dienstleister. Reaktionsgeschwindigkeit, die Innovationskraft oder die Fähigkeit, just-in-time zu liefern, aber auch Produktqualität, Zuverlässigkeit und das Vertrauen der Kunden sind Erfolgsfaktoren, die von Branche zu Branche unterschiedlich stark ausgeprägt und verschieden wichtig sind.

Dementsprechend trifft man auch auf unterschiedliche kritische Prozesse, d.h. auf Prozesse der Leistungserbringung, die für den Erfolg von wesentlicher Bedeutung sind und in die in der Regel viele Ressourcen fließen. Sind in einem Fall beispielsweise hierarchische Entscheidungsstrukturen sinnvoll, so können in einem anderen Fall Teams eine viel wesentlichere Rolle in der Organisation übernehmen, wenn komplexere Aufgabenstellungen kundennah zu bearbeiten sind.

Hier können sich je nach (Markt-)Umfeld von Land zu Land deutliche Un-

terschiede zeigen. Was in einem Land ohne großen Aufwand oder ohne entscheidende Bedeutung für den Gesamterfolg abläuft, erfordert in einem anderen Land einen verhältnismäßig großem Ressourceneinsatz oder ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg.

## Steuerungsanspruch und Ausprägung von Managementinstrumenten

Ein wichtiger Aspekt der »inneren Verfasstheit« eines Unternehmens ist beispielsweise der Steuerungsanspruch des Unternehmens. Handelt es sich um einen straff durchstrukturierten Konzern mit einer mächtigen, durchgriffsstarken Zentrale oder um eine Holding mit vergleichsweise autonomen dezentralen Einheiten?

Handelt es sich um ein etabliertes Unternehmen, das gut mit entsprechenden Managementinstrumenten (von Controlling- bis Personalführungsinstrumenten) ausgestattet ist, oder betrachtet man eine junge Firma in der Wachstumsphase? Existiert ein genaues Regelwerk bis hin zu bürokratischen Verwaltungsabläufen oder herrscht kreatives Chaos?

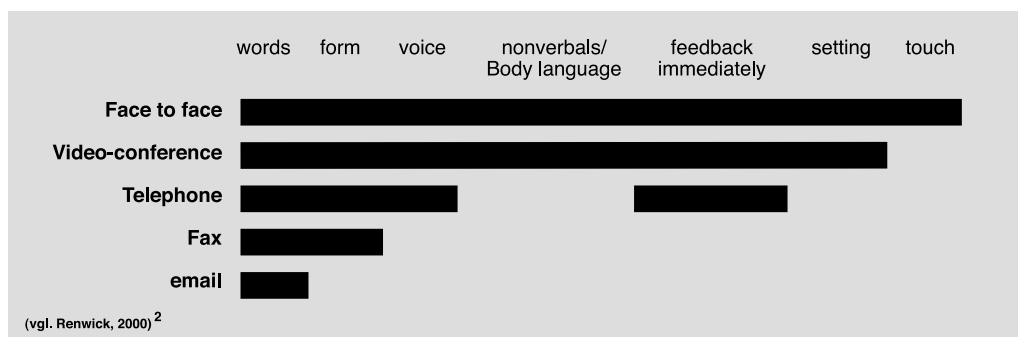
Diese Themen müssen vor allem dann in internationalen Kooperationen bearbeitet werden, wenn etablierte und ausgereifte Unternehmen im Ausland Tochtergesellschaften gründen, in denen vorerst einmal pionierartiges Vorgehen angesagt ist. Oder wenn durch eine Akquisition Unternehmen aufeinander treffen, die aus ganz unterschiedlichen Steuerungstraditionen kommen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die auftretenden Widersprüche sofort der Kulturdimension zugeschrieben werden.

## 3. Strukturelle Dynamik zwischen Organisationseinheiten

In diesem Bereich geht es um fast selbstverständliche, weil strukturimmanente Spannungsfelder, die zwischen den einzelnen Teilen einer Organisation auftreten und über Länder- und Kulturgrenzen hinweg das ihre zur Komplexität des Geschehens beitragen. Typische Dilemmata in internationalen Kooperationen sind beispielsweise:

### zentral versus dezentral

Die Zentrale versucht, einheitliche Standards durchzusetzen, während die operativen Töchter versucht sind, möglichst viel Autonomie und Individualität aufrecht zu erhalten. In diesem Spannungsfeld spiegelt sich oft auch die Auseinandersetzung von Planungssicherheit gegen Flexibilität oder systematisches gegen anlassbezogenes Vorgehen wider.



**Über- und Unterordnung**

Leicht nachvollziehbar und im Zuge von Auslandsakquisitionen immer wieder zu beobachten ist die Dynamik, die durch die Eingliederung neuer Tochterunternehmen in Organisationen entsteht. Hat die Mutter in allen Punkten das Sagen? Kann die Tochter bestimmte Eigenständigkeiten verteidigen oder ausbauen? Speziell die übernehmenden Unternehmen sind hier im internationalen Kontext oft mit einem mehr oder weniger berechtigten »Kolonialismusverdacht« belegt, der in den Töchtern Misstrauen und Widerstände hervorruft.

**Dynamiken zwischen Standorten**

In multinationalen Organisationen, in denen Tochterunternehmen oder Organisationseinheiten wirtschaftlich weitgehend autonom agieren, entstehen zwischen den Standorten natürlich auch marktähnliche (Konkurrenz-)Verhältnisse: Es wird etwa um Produktionsaufträge und Competence-Center-Funktionen konkurriert oder die gegenseitige Leistungsverrechnung ausgehandelt.

**Projekte und Linienorganisation**

Internationale Projekte setzen typische Dynamiken in Gang, die aus dem Projektmanagement bekannt sind. Konflikte um Ressourcen, Ziele und Ergebnisumsetzung und Ähnliches mehr gehören zu den klassischen Auseinandersetzungen zwischen Projekten und Linienorganisation, die auch im multinationalen Arbeitskontext auftauchen.

**4. Virtualität und Mobilität in der Zusammenarbeit**

Im Rahmen internationaler Kooperationen geht es meist – wenn auch nicht immer – darum, Entfernungen zu überbrücken. In diesem Fall kommen Qualitäten wie Virtualität und Mobilität ins Spiel.

**Virtuelles Arbeiten**

Durch moderne virtuelle Arbeitsformen, die durch Internet und Videokonferenzen möglich werden, können große Informationsmengen rasch und breit zur Verfügung gestellt sowie große Entfernungen schnell überbrückt werden. Gleichzeitig produzieren diese Formen der Kommunikation aber auch immer wieder Missverständnisse, Kränkungen und Konflikte, da die verwendeten Medien auf unterschiedlichen Ebenen wirken.<sup>1</sup>

**Ebene von Kommunikation bei unterschiedlichen Medien**

Nur im direkten Gespräch von Angesicht zu Angesicht können wir alle Informationsquellen nutzen, die Kommunikation zur Verfügung stellen kann: Worte, Form, Stimme und Tonfall, Körpersprache, das unmittelbare Feedback, das Setting und die Möglichkeit, andere zu berühren. Alle anderen Kommunikationsformen sind auf die eine oder andere Art und Weise verkürzt. So kommunizieren wir mittels E-Mail beispielsweise extrem verkürzt nur mit Worten; bei Fax und Brief tritt die Form neben die Worte; beim Telefon kommen Stimme und unmittelbare Feedback-Möglichkeiten hinzu; im Rahmen einer Videokonferenz kann man schließlich auch noch die Körpersprache des Gegenübers und das Setting einschätzen.

In Beratungssituationen erleben wir immer wieder, wie wichtig es ist, dass komplexe Themen und Inhalte über eine dieser Komplexität entsprechende Kommunikationsform prozessiert werden. Dabei gilt: Je komplexer der Inhalt, desto mehr Mitteilungsmöglichkeiten sollte das gewählte Medium zur Verfügung stellen. Oder anders gesagt: Konfliktlösung via E-Mail ist in der Regel zum Scheitern verurteilt.

**Mobilität**

Bei Mobilität können intensive Reisetätigkeit und längere Auslandsentsendungen unterschieden werden. Den Faktor Mobilität als mögliche Quelle zusätzlicher Komplexität im Auge zu behalten verlangt die Beschäftigung mit Fragestellungen wie: Welche Mobilitätsanforderungen verlangt die Organisation ihren Mitarbeitern ab? Vor welchen allgemeinen, die Mobilität fördernden oder hemmenden Rahmenbedingungen spielen sich diese Anforderungen ab (z.B. klare Entsendungsrichtlinien, Vergütungssysteme, Systeme der Vorbereitung auf Auslandsentsendungen, Expatriatebetreuung und Unterstützung bei der Rückkehr)? Und nicht zuletzt: Welche persönlichen und familiären Rahmenbedingungen bringen die Mitarbeiter mit (z.B. schulpflichtige Kinder, Berufstätigkeit des Ehepartners)?<sup>3</sup>

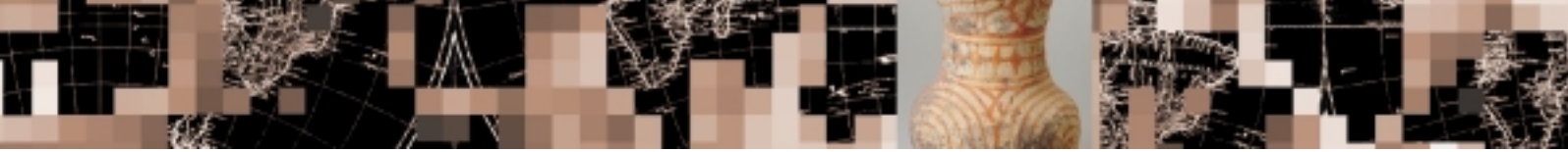
**5. Sprachunterschiede**

Bei Sprachunterschieden denkt man zunächst an Fremdsprachen. Tatsächlich können Unterschiede im Sprachgebrauch aber bereits bei Ländern oder Regionen gleicher Muttersprache auftreten. Frei nach Karl Kraus unterscheidet nichts den Österreicher stärker vom Deutschen als

<sup>1</sup> basierend auf dem Forschungsprojekt »IPM Virtual Team« (Claudia Graefe-Gasior/München, Melissa Lambson/Lambson Consulting Boston&Hamburg, Claudia Müller/CIM consulting Berlin, Christiane Müller/Wien, Walter Sumetzberger/osb-international Wien, Angelika Plett/Mitte Consult Berlin, Fritz Schütte/Mitte Consult Berlin); Auswertungen des Forschungsprozesses Internationales Projektmanagement; 2002

<sup>2</sup> Renwick, George, Global Corporations: Solving the Most Challenging Problems, SIIC-Seminarunterlage, Portland, 2000

<sup>3</sup> Weber, Wolfgang; Festinger, Marion; Dowling, Peter J.; Schuler, Randall S.; Internationales Personalmanagement, Wiesbaden, 2001



die gemeinsame Sprache. Es sind die Bedeutungsunterschiede, die für Überraschungen sorgen: So kann ein »Ich ersuche Sie ...« in den Ohren eines Österreicherers durchaus eine höfliche Bitte sein. In den Ohren eines Deutschen mutiert dieser Satz jedoch zum Affront, weil er eine Anweisung, einen Befehl zu hören meint.

### Sprachwahl

Kommen mehrere Menschen zusammen, die verschiedene Sprachen sprechen, so wird sehr genau beobachtet, welche Sprache sich durchsetzt. Meist wird aus der Sprachwahl geschlossen, wer in einer Organisation dominiert. In der Folge hat dies auch Auswirkungen auf die Kompetenzzuschreibungen, die muttersprachige und nicht-muttersprachige Mitarbeiter bekommen.

### Fremdsprache und Verständigungsschwierigkeiten

In einer anderen als der Muttersprache zu sprechen erhöht die Möglichkeit von Missverständnissen. Sprachnuancen verschwinden, ein und dasselbe Wort wird unter Umständen mit verschiedenen Bedeutungen belegt. Themen werden vermieden, da die Gesprächsteilnehmer nicht rechtzeitig verstehen, was eigentlich relevant wäre oder sich nicht so ausdrücken können, wie sie es gerne hätten. Nichtverstehen führt schließlich zum Gefühl, ausgeschlossen zu sein.

In Seminaren mit osteuropäischen Teilnehmern beobachten wir oft, dass die Verständigung der Teilnehmer aus unterschiedlichen Ländern gut läuft – sofern alle aus dem slawischen Sprachbereich stammen. Sind ungarische Teilnehmer dabei, wird es für sie oft schwierig, einen Platz in der Gruppe zu finden. Eine Erklärungsmöglichkeit für dieses Phänomen sind die nichtslawischen Sprachwurzeln des Ungarischen und daraus resultierende Verständigungsschwierigkeiten (vor allem auch im informellen Bereich), selbst wenn die Gruppe eine für alle fremde Sprache wie Deutsch oder Englisch spricht.

### Sprachidentität

Ein Wechsel der Sprache bewirkt einen Wechsel der Identität. In einer anderen Sprache zu sprechen bringt eine andere Betroffenheit mit sich. Man fühlt sich möglicherweise weniger angesprochen, Comittments werden weniger verbindlich.

### Muttersprachige Teilnehmer

In einer fremden Sprache zu sprechen und zuzuhören ist wesentlich anstrengender, bei schriftlicher Kommunikation auch zeitaufwändiger. Muttersprachige Teilnehmer setzen die Norm für das Sprachniveau. Das überfordert die anderen Teilnehmer vielfach und setzt sie unter Druck. Und Schwierigkeiten bei der Verständigung zuzugeben ist wenig prestigeträchtig. Andererseits können die muttersprachigen Teilnehmer die Schwierigkeiten der anderen oft nur schwer nachvollziehen. Sie fühlen sich durch die Redundanzschleifen, die sich aus Übersetzungen und Verständigungsschwierigkeiten ergeben, unterfordert und erleben Sitzungen als zäh und langsam.

All diese Phänomene treten selbst dann auf, wenn sich die Betroffenen ihrer bewusst sind. Unangenehmerweise werden sie insbesondere dann relevant, wenn hochemotional besetzte Themen oder kritische Situationen auftauchen.

## 6. Kulturelle Unterschiede

In diesem Themenfeld geht es um all jene Unterschiede, die durch Werthaltungen, Normen und Verhaltensweisen entstehen. Dabei bewegen wir uns im schwierigsten Feld möglicher Komplexitätsquellen in multinationalen Settings – und zwar aus mehreren Gründen:

Zunächst ist die Frage zu stellen, was »Kultur« überhaupt ist. Es gibt unzählige Definitionsversuche, befriedigend scheint jedoch keiner von ihnen. Aus unserer Sicht liegt dies nicht zuletzt daran, dass sich das, was »Kultur« ausmacht, nicht definieren lässt<sup>4</sup>. In der Regel wird man sich der eigenen Kultur überhaupt erst bewusst, wenn man auf eine andere stößt. »Hoppla, da ist etwas anderes, etwas, das mir fremd ist.«

Von theoretischer Seite wurden eine ganze Reihe – in ihrer Qualität sehr unterschiedliche – Ansätze geliefert, die Dimensionen kultureller Unterschiede herausarbeiten<sup>5</sup>. Aus unserer Sicht ist es weniger wichtig, welche Unterscheidungen man in kulturellen Fragen trifft, sondern wie man mit diesen Unterschieden umgeht. Bei diesem Unterfangen setzt man sich mehreren Risiken aus:

<sup>4</sup> vgl. Baecker, Dirk, *Wozu Kultur? Berlin: Kadmos, 2001*  
<sup>5</sup> vgl. die Übersicht bei Blom, Hermann; Meier Harald, *Interkulturelles Management, 2001, Berlin*

**Stereotypisierung:**

»Alle Amerikaner hören sich gerne reden«, »Alle Polen vertragen keine Kritik« oder »Alle Deutschen sind pedantisch«. Wohl verpackt in »Schubladen« scheint das Unbekannte gut verstanden. Eine Auseinandersetzung mit dem konkreten Gegenüber oder der konkreten Situation kann unterbleiben.

**Projektionen auf die Kulturdimension:**

»Wir Österreicher (Amerikaner/Deutschen/Japaner ...) sind eben so« – Was soll man dazu noch sagen? So wird alles, was man nicht sofort erklären kann, zum kulturbedingten Unterschied erklärt und damit einer Auseinandersetzung oder Verhandlungen entzogen.<sup>6</sup>

»Wir haben normale Kooperationsprobleme, kein interkulturelles Problem«. Wir erleben in Workshops und Seminaren immer wieder eine Verweigerung der Teilnehmer, sich mit kulturellen Unterschieden auseinander zu setzen – und das mit guten Gründen: Das Thema berührt die Identität und die persönlichen Werthaltungen der Beteiligten stark und es kommt, wenn man nachfragt, immer wieder die Befürchtung zum Vorschein, dass die eigene Individualität gegenüber von Stereotypen den Kürzeren zieht.

Dies alles legt nahe, vorsichtig mit dem Thema »Kulturunterschied« umzugehen. Denn nichtsdestotrotz tauchen Unterschiede in Werthaltungen, Normen und Verhaltensweisen auf, und es erscheint wichtig, sie angemessen ansprechen zu können. Solche kulturellen Unterschiede, die uns in unserer Beratungspraxis begegnet sind, bewegen sich beispielsweise in den folgenden Dimensionen:

**Sachorientierung/Beziehungsorientierung**

In unseren Workshops beobachten wir, dass Menschen aus dem einen Kulturkreis beispielsweise eher Prozesse und Workflows möglichst systematisch beschrieben haben wollen, während jene aus einem anderen Kulturkreis vor allem ein Ansprechpartner interessiert.

**Direktes/indirektes Ansprechen**

Auch wie direkt Dinge angesprochen werden können, ist von kulturellen Hintergründen abhängig. Im Sommer antwortete mir ein Kollege in Polen auf die Frage, wie er in seinem Unternehmen auf eine angemessene Art und Weise Kritik üben würde: »Wir kritisieren nicht. Wenn man Kritik äußert, bedeutet dies, jemanden nicht zu mögen.«

**Monochrome/polychrone Zeitorientierung bzw. lineare/zirkuläre Denk- und Handlungsweisen**

Neigt man eher dazu, einen Schritt nach dem anderen durchzudenken, oder geht man mehrere Dinge gleichzeitig an, laufen mehrere Prozesse parallel? In einem Workshop in den USA, in dem US-Ostküsten-Amerikaner und Amerikaner mexikanischer Abstammung aufeinander trafen, waren diese Unterschiede in den Denk- und Handlungsweisen genau zu beobachten. Und sobald sich die eine Vorgehensweise in der Arbeit der Gruppe durchsetzte, driftete ein Teil der Teilnehmer ab. Die Herausforderung bestand darin, dies anzusprechen und Abfolgen und parallel laufende Prozesse so zu »tackeln«, dass keine der beiden Untergruppen unterwegs verloren ging.

Mit diesen Beispielen schnappt möglicherweise schon die Falle zu. Spüren Sie diese Versuchung, sich innerlich zu notieren, dass Mexikaner polychrone Zeitstrukturen pflegen und zirkulär denken?

Das Dilemma im Umgang mit kulturellen Unterschieden wird damit offensichtlich. Einerseits benötigt man Orientierung und Sicherheit, um in multinationalen Settings handlungsfähig zu bleiben. Andererseits ist es besonders wichtig, offen und sensibel zu bleiben, um mitzubekommen, was in der konkreten Situation läuft und möglicherweise ganz anders ist bzw. mit ganz anderen Dimensionen zusammenhängt, als man ursprünglich angenommen hatte.

**Resümee**

Diese Überlegungen zeigen, multinationale Settings sind deutlich komplexer als das ohnehin schon komplexe nationale Geschäft.

Die kulturellen Unterschiede sind nur eine Dimension, die diese Situation so komplex macht.

Bei der Arbeit in internationalen Kooperations-situationen kommt es nicht nur darauf an, diese Vielschichtigkeit grundsätzlich zu kennen. Wesentlich ist zu wissen und zu erkennen, dass in dem Moment, in dem man sich in multinationalen Settings befindet, auch die Auseinandersetzung darüber beginnt, welche der grundsätzlich vorhandenen Unterschiede im Augenblick tatsächlich von Bedeutung sind – und welche nicht.

Das multinational agierende Management hat diese Vielschichtigkeit zu gestalten.

<sup>6</sup> vgl. Müller, Christiane, *Nix multikulti – Business! in: Hubert Lobnig, Joachim Schwendenwein, Lieselotte Zvacek; Beratung der Veränderung, Veränderung der Beratung; Wiesbaden, 2003*