

Personalwirtschaft

5 | 2001

Magazin für **Human Resources**

Fusionen

Personalabbau human gestalten

Personalentwicklung
**Mittelstand setzt auf
Traineeprogramme**

Pro & Kontra
**Reform der
Betriebsverfassung**

MBA
**Sprungbrett in
höchste Etagen**

HR-Manager fördern interkulturelle Zusammenarbeit



Die Nationalkultur prägt stark.

Dieser Artikel basiert auf der Annahme, dass Nationalkultur die Angehörigen einer Kultur beeinflusst, auf bestimmte Art und Weise zu agieren und zu reagieren sowie bestimmte Dinge beziehungsweise Ereignisse wahrzunehmen und zu interpretieren.

Kulturelle Unterschiede können meistens mit gesundem Menschenverstand überwunden werden. In der Regel bringen diese keine Projekte zum Scheitern. Das Hauptproblem bei der interkulturellen Zusammenarbeit ergibt sich aus den Kosten, im Sinne von Prozess-, Zeit- und Qualitätsverlust. Diese kommen auf das Unternehmen zu, wenn der Aspekt der interkulturellen Zusammenarbeit nicht ausreichend berücksichtigt wird und infolgedessen Fehlentscheidungen, aus interkultureller Sicht, verursacht werden.

Die kleinen Unterschiede

Ein Beispiel: Im Zuge einer deutsch-französischen Unternehmensfusion wurden zahlreiche deutsch-französische Arbeitsgruppen

Im Fusionsprozess wird immer wieder die Relevanz international geltender Prinzipien wie Branchen- oder Unternehmenskultur betont. Zugleich gewinnt aber die Fähigkeit, mit Menschen unterschiedlicher Nationalkulturen umzugehen, immer stärker an Bedeutung.

gebildet. Als sich eine dieser Gruppen zum ersten Mal traf, bereiteten sich die deutschen Mitarbeiter sehr engagiert vor: Vorschläge wurden erarbeitet, Fragenkataloge formuliert, detaillierte Präsentationen erstellt. Ihnen lag daran, möglichst viele gemeinsame Entscheidungen zu treffen. Den französischen Mitarbeitern war dieses erste Treffen ebenfalls sehr wichtig. Sie waren gespannt auf die Möglichkeit, sich mit ihren zukünftigen deutschen Kollegen auszutauschen, gemeinsam Ideen zu entwickeln und diese abzustimmen. Dementsprechend hatten die Franzosen ihre Vorstellungen nicht konkretisiert. Ihnen ging es in erster Linie darum, die deutschen Teamkollegen näher kennenzulernen. Die Überraschung auf beiden Seiten war vorprogrammiert.

Solche Missverständnisse ergeben sich bei der Zusammenarbeit unterschiedlicher kultureller Gruppen ohne die entsprechenden Kenntnisse der kulturellen Besonderheiten schnell. Dies hat einerseits zur Folge, dass sich der Integrationsprozess verlangsamt, zum anderen führen derlei Missverständnisse bei den Beteiligten zu Frustration. Gerade bei der Fusion von Unternehmen unterschiedlicher Länder können die durch kulturelle Unterschiede entstehenden Doppeldeutigkeiten das gesamte Integrationsvorhaben

nachhaltig negativ beeinflussen. Dies wird auch am vorgenannten Beispiel deutlich: Sowohl die deutschen als auch die französischen Mitarbeiter wissen nicht mit der Situation umzugehen und bewerten die Unklarheiten dann negativ. Die deutschen Kollegen fragen sich, ob ihre zukünftigen Partner wirklich zuverlässig sind. Die Franzosen interpretieren die deutsche Vorgehensweise als bewusst provozierend. Sie haben den Eindruck, dass ihre zukünftigen Kollegen ihre Vormachtstellung sicherstellen wollen. Die Folgen sind dann häufig eine enorme, akkumulierte Verlangsamung durch interkulturelle Missverständnisse sowie die doppelten Gefühle großer Unsicherheit durch die besondere Situation der Fusion und der interkulturellen Zusammenarbeit.

Nationalkultur wirkt auf verschiedenen Ebenen

Akkulturation ist die Angleichung von verschiedenen Kulturen aufgrund eines engen Zusammenkommens. Sie kann doppelseitig oder einseitig sowie auf unterschiedlichen Ebenen (Gesellschaft, Organisation, Gruppe und Individuum) erfolgen.

Bei grenzüberschreitenden Unternehmensfusionen wird das neu entstehende Unternehmen plötzlich unter hohem Zeitdruck mit

Kompakt

- Kosten entstehen, wenn die interkulturelle Zusammenarbeit nicht ausreichend berücksichtigt wird und infolgedessen Fehlentscheidungen verursacht werden.
- Die Nationalkultur prägt einerseits den Menschen als Angehörigen eines Kulturkreises, zum anderen hat sie einen starken Einfluss auf das Unternehmen.
- Studien zeigen, dass zum Beispiel das Qualitätsdenken ein typisch deutscher Kulturstandard ist.

zwei Akkulturationsprozessen konfrontiert. Neben zwei unterschiedlichen Nationalkulturen treffen zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander. Die Nationalkultur spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Doppelrolle. Sie prägt einerseits den Menschen als Angehörigen eines Kulturkreises, zum anderen hat sie einen starken Einfluss auf die Unternehmenskultur, die sich im Kontext der jeweiligen nationalen Kultur entwickelt hat.

Die Notwendigkeit der Differenzierung von National- und Unternehmenskultur zeigt folgendes Beispiel: In den 80er-Jahren sorgten japanische Managementmethoden wie beispielsweise Toyotismus, Qualitätszirkel und Kaizen für Euphorie bei westlichen Unternehmen. In den 90er-Jahren zeigten sich jedoch Probleme bei der Implementierung der Methoden in der westlichen Welt. Der Erfolg der japanischen Methoden war stark mit der japanischen Mentalität und damit auch Nationalkultur verbunden. Der japanische Kulturstandard des Gruppendenkens steht nicht isoliert, sondern ist eng mit weiteren japanischen Werten verknüpft. Diese sind beispielsweise eine starke hierarchische Orientierung und das Vermeiden von Unsicherheit.

Unterschiedliche Herangehensweisen

Bei der Diskussion des Kulturbegriffes im Rahmen internationaler Mergers und Akquisitions (M&A) wird heute fast ausschließlich die Unternehmenskultur, nicht aber die Rolle der Nationalkultur berücksichtigt. Dabei wird vorausgesetzt, dass die Unternehmenskultur die Natio-

nalkultur impliziert. Die besondere Bedeutung der Nationalkultur wird im besten Fall nur auf der Handlungsebene der zwischenmenschlichen Beziehungen gesehen. Um die Integration erfolgreich durchführen zu können, fordern National- und Unternehmenskultur jedoch unterschiedliche Herangehensweisen.

Kulturvergleichende Studien zeigen zum Beispiel, dass das Qualitätsdenken ein typisch deutscher Kulturstandard ist. Gute Qualität bedeutet zum Beispiel für deutsche Ingenieure das, was technisch machbar ist. Für amerikanische Ingenieure hingegen wird der Wert der Qualität nach dem beurteilt, was der Markt als gut empfindet. So unterscheiden sich die Vorstellungen eines Qualitätsdenkens in deutschen und amerikanischen Unternehmenskulturen wesentlich, im Vergleich zu zwei amerikanischen oder zwei deutschen Unternehmenskulturen. Im ersten Fall kann der Unterschied aus der Nationalkultur, deutscher Kulturstandard »Qualitätsdenken«, resultieren und benötigt somit eine andere Integrationsstrategie. Im zweiten Fall ist die Differenz eindeutig der Unternehmenskultur zuzuordnen.

Deutsche und Amerikaner haben kulturbedingt ein unterschiedliches Verständnis von Qualität. Deshalb müssen diese kulturbedingten Unterschiede zuerst geklärt werden, bevor Integrationsmaßnahmen durchgeführt werden können.

Interkulturelle Trainings sind notwendig

Kulturelle Unterschiede können bei internationalen Unternehmensfusionen unerwünschte

Herausforderungen

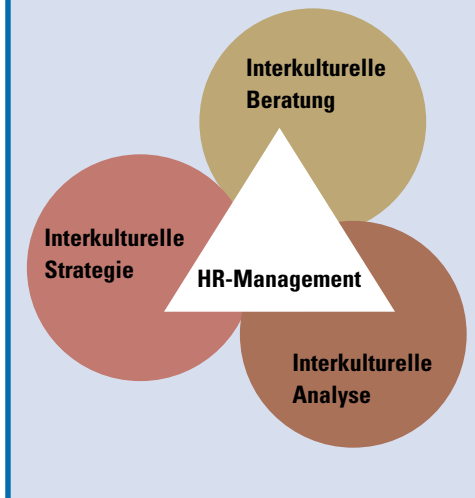


Abbildung 1: Die Anforderungen liegen bei der Gestaltung des Integrationsprozesses unter erschwerten Bedingungen.

Nebenwirkungen verursachen. Sie zu erkennen, ist eine Sache – mit ihnen umgehen zu können, eine andere. Der interkulturelle Lernprozess ist ein langer, zum Teil auch frustrierender Prozess. Ein gezieltes Sensibilisierungstraining kann hierbei einen nicht zu unterschätzenden Beitrag leisten. Einige Unternehmen haben die Notwendigkeit eines interkulturellen Trainings für ihre Führungskräfte und Mitarbeiter bereits erkannt.

Für Führungskräfte sind solche Trainings umso bedeutender, als Fehlentscheidungen infolge interkultureller Missverständnisse mit zunehmender höherer Hierarchieebene fatale Auswirkungen haben können. Je früher interkulturelle Trainingsmaßnahmen im Prozess einer internationalen Fusion durchgeführt werden, desto mehr Kosten und somit auch Zeit, Frustration und Prozessverluste, können eingespart werden.

Ein nur wenige Tage dauerndes allgemeines

Sensibilisierungstraining reicht zum Beispiel nicht aus, um einen nachhaltigen Lernerfolg zu erzielen. Wichtig sind vor allem nach Zielgruppen entwickelte Trainings, schließlich hat ein Unternehmensstrategie andere Bedürfnisse als ein Projektmitarbeiter. Notwendig sind auch geeignete Rahmenbedingungen, in denen das Erlernete effektiv und erfolgreich umgesetzt werden kann. Interkulturelle Trainingsmaßnahmen effizient und kostenbewusst zu gestalten und durchzuführen sowie die interkulturellen Anforderungen ausreichend zu berücksichtigen, sind Aufgaben des HR-Managements.

Neue Aufgaben des HR-Managements

Internationale Unternehmensfusionen stellen eine besondere Situation für M&As dar, da sich die unterschiedlichen Kulturen sowohl auf die Mitarbeiter als auch auf die Unternehmensorganisation auswirken. Das HR-Management ist also zusätzlich mit der interkulturellen Problematik konfrontiert. Zu der Problematik der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmensangehörigen verschiedener kultureller Herkunft kommt der unsichtbare Einfluss der nationalen Kultur auf das Unternehmen und die Unternehmenskultur, der identifiziert werden soll. Die beidseitigen Akkulturationsprozesse müssen verstanden werden, damit das HR-Management in seine neue, erweiterte Rolle hineinwachsen kann. Die Anforderungen des HR-Managements liegen bei der erfolgreichen Gestaltung des Integrationsprozesses unter erschwerten Bedingungen. Die vom M&A-Prozess ausgehenden neuen Aufgaben verlangen neue Kompetenzen (vergleiche Abbildung 1):

1. Interkulturelle Strategie:

Das HR-Management soll in der Lage sein, die interkulturellen Aspekte der Fusion sowohl in die Unternehmensstrategie als auch in

deren abgeleitete HR-Strategie synergetisch zu integrieren und dem Management in Zweifelsfällen Orientierungshilfe zu geben.

2. Interkulturelle Analyse:

Das HR-Management soll über die Fähigkeit verfügen, die Akkulturationsprozesse zu analysieren, frühzeitig ihren möglichen Einfluss auf den Merger-Prozess einzuschätzen und daraus erforderliche Maßnahmen abzuleiten.

3. Interkulturelle Beratung:

Das HR-Management soll Möglichkeiten für das Management und die Mitarbeiter des Unternehmens zur Verfügung stellen, in der die Fragestellungen des interkulturellen Zusammenseins geklärt werden können.

Das HR-Management wird zunehmend öfter und recht früh, das heißt in der Post-Merger-Phase in strategische Diskussionen einbezogen. Interkulturelles Training als Maßnahme im Fusionsprozess ist ein erster notwendiger Schritt. Dieser darf nicht isoliert dastehen. Langfristige Lernprogramme sind erst dann erfolgreich, wenn sie stark mit dem beruflichen Alltag des Mitarbeiters verbunden sind. Deshalb sollten weitere HR-Maßnahmen parallel entwickelt werden. Diese Maßnahmen können in zwei Ebenen aufgeteilt werden, die organisationelle und die individuelle. Folgende dargestellte Instrumente sind als Bausteine zu verstehen, die nach Bedarf unternehmensspezifisch zusammengestellt und angepasst werden können (vergleiche Abbildung 2).

Instrumente der organisationellen Ebene:

- Bereits in der Pre-Merger-Phase kann eine spezielle Kulturanalyse im Rahmen der Due Diligence durchgeführt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse in den verschiedenen Systemen (Umgang mit Wissen, Arbeitsbedingungen, Vergütungssysteme, Karrierewege, Performance-Management) sollen auf den Einfluss der nationalen Kulturen hin gesondert überprüft werden, um mögliche Hin-

Mehr zum Thema

Tjitra, H. W. (2001). Synergiepotenziale und interkulturelle Probleme. Wiesbaden: DUV.

Dauger-Neutzner, V. (2000). Interkulturelle Dimension von deutsch-französischen M&A's. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Paris: Institut d'Etudes Politiques

Gersten, C. M., Soderberg, A. M. & Torp, J. E. (Eds.) (1998). Cultural Dimensions of

International Mergers and Acquisitions. Berlin: De Gruyter.

Feldman, M. L. & Spratt M. F. (2000). Speedmanagement für Fusionen. Wiesbaden: Gabler.

Vlasic, B. & Sterz, B. A. (2000). Taken for a Ride. New York: HarperCollins

Gut-Villa, C. (1997). Human Resource Management bei Mergers & Akquisiti-

ons. Bern: Paul Haupt.

Thomas, A. (Hrsg.) (1996). Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen: Horgrefe.

Forstmann, S. (1994). Kulturelle Unterschiede bei grenzüberschreitenden Akquisitionen. Konstanz: Universitätsverlag.

dernisse und Widerstände frühzeitig zu erkennen.

- Es besteht auch die Möglichkeit, eine ganz neue, dritte Unternehmenskultur zu erschaffen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sie den Besonderheiten der unterschiedlichen Kulturen Rechnung trägt. Die neue Unternehmenskultur dient als Plattform, auf der die kulturelle Vielfalt im Unternehmen ihren Ausdruck findet.

- Interkulturelle Richtlinien können Abhilfe im Tagesgeschäft schaffen, indem eine Orientierungshilfe anhand von Situationsbeispielen zur Verfügung gestellt wird: Wo liegen bei interkulturellen Zweifelsfällen die Prioritäten? Wie weit sollen die kulturellen Unterschiede toleriert werden? Welche sind die kritischen Themenbereiche in der Zusammenarbeit?

- Kommunikation gewinnt eine strategische Bedeutung. Die interne und externe Kommunikation muss die interkulturellen Beson-

derheiten der Zielgruppen integrieren. Kommunikationsmedien, Kommunikationsstile und -inhalte sollten abgestimmt und gezielt eingesetzt werden. Auf symbolische Deutungen der verschiedenen Kulturen soll besonders geachtet werden.

- Gezieltes Wissensmanagement soll den Erfolg der interkulturellen Maßnahmen nachhaltig verbessern und sicherstellen. Dazu gehört, dass positive und negative Erfahrungen und Kenntnisse systematisch und professionell erfasst sowie aufbereitet werden.

Instrumente der individuellen Ebene:

- Sprachkurse: Sprache gehört zu den wichtigsten sichtbaren Unterschieden verschiedener Kulturen und bildet eine der größten Barrieren bei einer interkulturellen Begegnung. Das Erlernen einer Fremdsprache trägt deshalb besonders zum Verständnis der Kultur eines Landes bei. Alle Mitarbeiter eines Unternehmens sollten ermutigt werden, die Sprache der zukünftigen Kollegen zu erlernen.

- Auf einer interkulturellen Austauschplattform können die Mitarbeiter – aufbauend auf dem Sensibilisierungstraining – virtuell oder real ihre Erfahrungen in einer informellen Atmosphäre austauschen. Konfliktmanagement, Führung, Teamwork, Freizeitgestaltung sind zum Beispiel Themen, die hier diskutiert werden können.

- Ein interkulturelles Mentorensystem kann unternehmensweit eingeführt werden. Die Mentoren haben im Unternehmen Multiplikatoren-Funktion. Sie werden hierzu speziell geschult, wobei die Teilnehmer ihre eigenen Lernprozess aktiv beeinflussen können.

- Für Projekt- und Arbeitsgruppen sind besondere, teambildende Maßnahmen wie interkulturelle Teambuilding-Workshops erforderlich. Aufbauend auf dem interkulturellen Training kann der Schwerpunkt hier auf die interkulturelle Gruppendynamik gelegt werden. Die teilnehmenden Gruppen haben zudem die Möglichkeit, ihre laufende Zusammenar-

Interkulturelle Steuerungsinstrumente

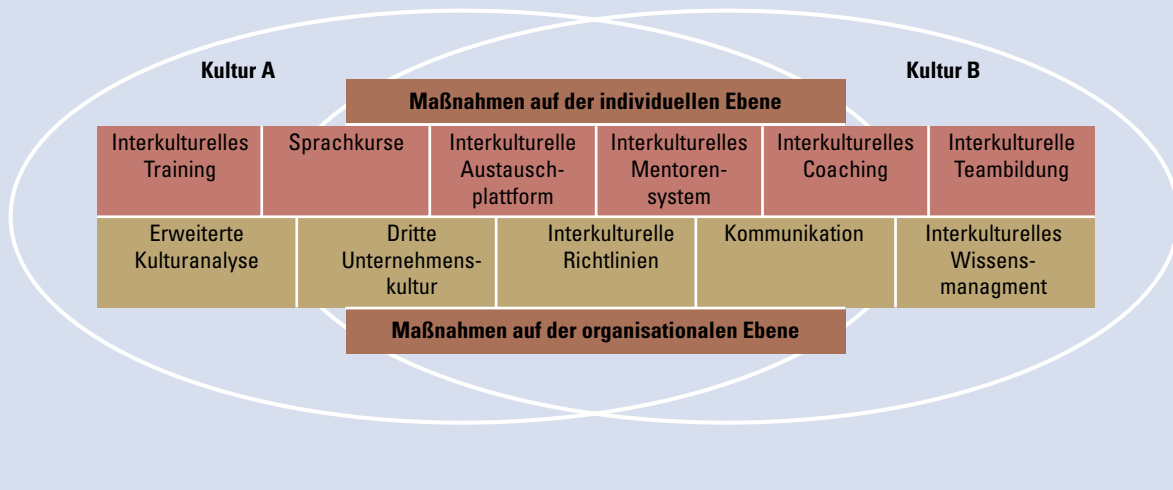


Abbildung 2: Langfristige Lernprogramme sind erst dann erfolgreich, wenn sie stark mit dem beruflichen Alltag des Mitarbeiters verbunden sind.

beit zu reflektieren und zu optimieren.

- In besonderen Fällen ist ein interkulturelles Coaching angebracht. Dieses eignet sich im Wesentlichen für die individuelle Entwicklung interkultureller Kompetenzen einzelner Führungskräfte, die Verantwortung über internationale Teams tragen oder als Mediatoren fungieren.

Mitarbeiter werden informiert

In seiner neuen, erweiterten Rolle entwickelt das HR-Management nachhaltig besondere Wertschöpfungen für das Unternehmen. Es beschleunigt kurzfristig den sensiblen Integrationsprozess signifikant.

Indem Widerstände und Schwierigkeiten frühzeitig erkannt und gelöst werden, kann ein Unternehmen während des Fusionsprozesses wertvolle Zeit gewinnen. Die Betrachtung der interkulturellen Problematik bringt zusätzlich Klarheit in diese schwierige Situation. Da die Maßnahmen als positive Botschaften wahrgenommen werden, können Unsicherheiten bei den Mitarbeitern abgebaut und die Bindung an das Unternehmen gefestigt werden. Zusätzlich werden Kosten reduziert.

Mittelfristig stellen die Maßnahmen des

interkulturellen Integrationsprozesses die Grundlage neuer Instrumente für eine internationale Personalentwicklung dar. Gewonnene Fähigkeiten und Fertigkeiten wie multinationale Teamarbeit oder internationale Verhandlungskompetenz sind sowohl in internationalen Unternehmen als auch in einer globalisierten Welt nützlich. Verschiedene Nationalitäten zu managen (Karriere, Weiterbildung, Beförderung) erfordert ein bestimmtes Wissen über die unterschiedlichen Kompetenzen und Hintergründe, die die Mitarbeiter mitbringen. Interkulturelle Kompetenz ist die Grundlage eines internationalen HR-Managements.

Die Vernachlässigung der Bedeutung der Nationalkultur erklärt, weshalb kulturübergreifende Veränderungsprozesse in ihrer Durchführung häufig schwierig sind.

Sie ändern zu wollen, ohne zu sehen, dass sie auch die Einstellung einer ganzen Gesellschaft darstellen, kann unnötige Widerstände und Probleme hervorrufen. Die Menschen werden nicht ohne Weiteres auf Werte und Verhalten verzichten, mit der sie bislang gelebt haben und die sich traditionell in ihrer Gesellschaft durchgesetzt haben. Das Übersehen dieser Aspekte erhöht massiv die Kosten für die geplanten Veränderungsprozesse. Die Bedeutung einer Unternehmenskultur, die die kulturellen Unterschiede berücksichtigt, kann im Zuge der internationalen M&A nicht oft genug betont werden. Sie dient als Zement, der die Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft im Unternehmen miteinander verbindet und die kulturellen Unterschiede synergetisch fördert.



Autorin

Violaine Dager-Neutzner

Consultant, PricewaterhouseCoopers, Human Resource, Hamburg



Autor

Dr. Hora W. Tjitra

Senior Consultant, PricewaterhouseCoopers, Human Resource, Hamburg