

WOLFGANG HAGN

Defizite in den Griff bekommen

Was interkulturelles Management kann und was es nicht kann – ein Erfahrungsbericht

Seminare für interkulturelles Management sind eine erste Maßnahme, um Mitarbeiter auf ihren Einsatz im Ausland vorzubereiten. Die einen schwören darauf, die anderen winken ab und betonen: Wer sich höflich benimmt, eckt auch nicht an. Das mag für Urlaubsreisen gelten, für eine berufliche Tätigkeit reicht das nicht.

Obwohl die Globalisierung nun schon seit über 30 Jahren unaufhörlich voranschreitet, kann leider immer wieder festgestellt werden, wie wenig sich deutsche Manager und Fachkräfte aller Ebenen mit Kulturunterschieden auskennen und wie wenig sie darüber wissen, wie man am besten auf kulturelle Eigenheiten lokaler Mitarbeiter in den Gastländern eingeht. In der Konsequenz scheitern Projekte nicht selten oder weisen eine bei weitem schlechtere Performance auf als ursprünglich geplant. Und häufig werden dann die lokalen Kollegen für die Misserfolge verantwortlich gemacht.

Pauschalierung bringt nicht weiter.

Als ein viel reisender Manager und Berater sitze ich abends oft in Hotel-lounges und muss immer wieder mit anhören, wie »faul, ineffizient und dumm chinesische Mitarbeiter sind und deshalb Ziele nicht erreicht werden können«. Aus fast zehnjähriger Tätigkeit in Asien weiß ich, dass diese Verallgemeinerung überhaupt nicht stimmt. Im Gegenteil, viele chinesische Mitarbeiter sind oft weit smarter als ihre ausländischen Kollegen, und

häufig sind sie langgediente Fachleute aus Fachabteilungen.

Natürlich bin ich bei meinen Projekten ebenfalls auf diese Probleme und Vorurteile gestoßen, leider auch bei der jüngeren Generation von europäischen Expats. Um Vorurteile zu objektivieren und die tatsächlichen Ursachen herauszufinden, habe ich dann mittels anonymer Mitarbeiterbefragungen und im Rahmen von Coaching-Maßnahmen versucht, die wahren Ursachen herauszufinden und sofort mit Gegenmaßnahmen wie interkulturellen Trainings darauf reagiert. Danach lief die Kommunikation bei weitem besser, die Motivation erhöhte sich auf beiden Seiten und die Performance stieg steil an.

Hierzu Beispiele aus einem Coaching-Bericht:

- »Die westlichen Senior Supervisor werfen den chinesischen Mitarbeitern vor allem Inkompetenz, Faulheit und mangelnde Lernbereitschaft vor.«
- »Die chinesischen Mitarbeiter sehen in erster Linie interkulturelle Defizite, wenig respektvolles Verhalten, geringe Geduld und mangelndes Vertrauen als Hauptursache des gestörten Verhältnisses zu den westlichen Senior Supervisoren.«

Erhebliche Unterschiede. Oft sind jedoch schon im Vorfeld von Projekten Problemfelder auszumachen. Nach den von Geert Hofstede beschriebenen kulturellen Dimensionen – Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, In-

dividualismus versus Kollektivismus, Maskulinität versus Femininität und Kurzfrist- versus Langfristorientierung – unterscheiden sich Deutschland und China zum Teil erheblich (siehe Grafik links). Bei einem Vergleich der für die Arbeitswelt wesentlichen Dimensionen Machtdistanz und Individualismus in einem Cluster (siehe Grafik rechts) ist zu erkennen, dass diese als wesentliche Gegensätze zwischen den europäischen und asiatischen Kulturen zu Problemen führen können.

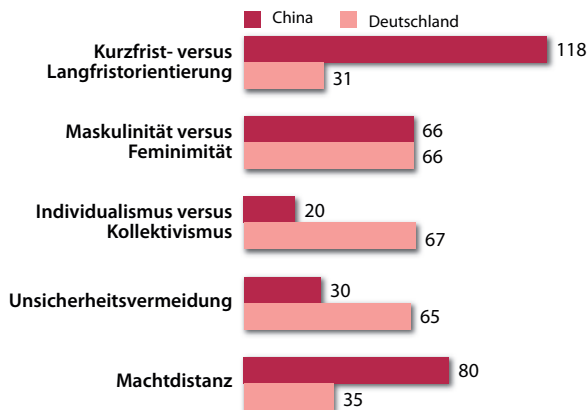
Westliche Supervisor werden von chinesischen Mitarbeitern in der Regel als Respektperson und als höher gestellt angesehen und daher erwarten chinesische Mitarbeiter von ihnen klare Anweisungen, Kontrolle und vor allem Feedback. Im Gegensatz zu dieser Erwartungshaltung sind westliche Supervisor jedoch oft viel zu sehr mit ihren eigenen Aufgaben beschäftigt. Sie geben nur bedingt genaue Arbeitsanweisungen und wegen vorhandener Sprachbarrieren – oft sprechen Expats kein gutes Englisch – nehmen sie sich zu wenig Zeit, um chinesischen Mitarbeitern Aufgaben und Arbeitsschritte ausführlich zu erklären. Das führt dazu, dass diese resignieren und nicht nur ihre anfangs sehr hohe Achtung vor den Expats verlieren, sondern auch dazu, dass der anfängliche Fleiß nachlässt sowie der Willen, das Beste für die Firma geben zu wollen. Dazu kommt der oft respektlose Ton westlicher Vorarbeiter und Manager, wenn wieder etwas nicht funktioniert hat. Ohne die Beachtung interkultureller

Wolfgang Hagn

ist Mitglied des GPS-Network Global Professional Services in Shanghai und neben seiner Tätigkeit als Interim-Manager und Manager (CEO, GM) für chinesische Tochterfirmen westlicher Firmen auch als Consultant, Coach und Trainer aktiv.

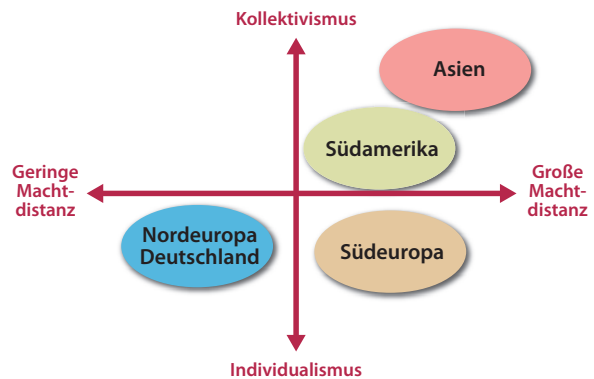
www.gps-network.biz

Kulturelle Dimensionen nach Geert Hofstede



Quelle: Geert Hofstede /GPS Network: www.gps-network.biz

Kulturelle Cluster nach Geert Hofstede



Eigenheiten und Unterschiede liegt die Performance des Teams damit weit unter den vorhandenen Möglichkeiten.

Einseitige Betrachtung vermeiden.

Natürlich sollte nichts einseitig betrachtet werden. Auch chinesische Mitarbeiter müssen sich an westliche Verhaltensmuster herantasten. Während das auf Managerebene teilweise schon gut funktioniert – häufig werden Manager eingestellt, die bereits Erfahrung mit westlichen Firmen haben –, ist dies auf dem Level der Arbeiter meist Neuland. Es kann jedoch auch vorkommen, dass chinesische

Manager, die schon für westliche Unternehmen gearbeitet haben, ihre interkulturelle Kompetenz weit überschätzen.

Nach meinen Erfahrungen sind maßgeschneiderte Trainings für die Mitarbeiter aller Ebenen und anschließende Coachings für Manager und Supervisor die beste Maßnahme, um diese Defizite nachhaltig in den Griff zu bekommen. Interkulturelles Management muss erarbeitet werden. Das wiederum setzt Grundlagenwissen voraus, das in Trainings vermittelt wird und das in Coachings ausgetestet und verfeinert werden kann.

Seit meinem ersten eigenen interkulturellen Training im Jahr 1984 beschäftige ich mich mit diesem Thema und lerne ständig dazu. Ganz werden wir Europäer die asiatischen Kulturen sicher nie verstehen, aber mit entsprechender interkultureller Sensitivität und permanentem Dazulernen können wir sicher 80 Prozent der Verhaltensweisen begreifen. Auch unsere asiatischen Kollegen werden uns mehr verstehen lernen, so dass sich schließlich eine Unternehmenskultur herausbildet, die beide Welten mit dem Verständnis für die jeweils andere integriert. ■

BDO CHINA DESK – THE COMPETENT PARTNER FOR YOUR CHINA BUSINESS

Our China Desk can assist you in entering the Chinese market or in developing your business in China further. The team consisting of German and Chinese experts will guide you from concept development to implementation. The team members of our China desk in Hamburg, Frankfurt and Düsseldorf have not only deep understanding of the local market and the Chinese language; they also have profound knowledge of typical local problems and can analyze them well.

Therefore, we can help you to gain financial and tax benefits specifically and avoid some common mistakes and pitfalls possibly hidden in your business activities in the Chinese market. Our China Desk team in Germany works very closely with our partners in China.

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Fuhrentwiete 12 | 20355 Hamburg
Telephone +49 40 30293-0 | china.desk@bdo.de | www.bdo.de

