



AUTORIN

Ulrike Gamm

Mitbegründerin von Konfliktkultur – Kulturkonflikt, Wien
Unternehmensberaterin mit Schwerpunkt Konfliktmanagement, Wirtschaftsmediation, internationale Führungskräfteentwicklung

ulrike-gamm@via.at

Wiener Hausverstand meets global mindset

Grenzüberschreitende Zusammenarbeit wird auch in Österreich in zunehmendem Maße zu einem kritischen Erfolgsfaktor der wirtschaftlichen Entwicklung. Trotzdem wird in den meisten Unternehmen die Chance auf echte Weiterentwicklung verpasst.

Das „kulturell Fremde“ kommt über Telefon, E-Mail und Videokonferenzen an den eigenen Arbeitsplatz, die Teilnahme an internationalen Gremien, die Mitarbeit in multikulturell zusammengesetzten Teams, das Management internationaler Projekte, die Zusammenarbeit mit ausländischen MitarbeiterInnen wird alltäglich.

Von einer öffentlichen Auseinandersetzung, vergleichbar der „Diversity“-Diskussion in den Vereinigten Staaten, ist Österreich aber noch weit entfernt. In der aktuellen Diskussion der Internationalisierung von in Österreich ansässigen Unternehmen geht es primär um Fragen des quantitativen Wachstums durch den Aufbau von Tochterunternehmen, Joint Ventures, Fusionen oder strategische Allianzen. Die Frage nach einem internen, qualitativen Wachstum, das die Handlungsfähigkeit der Unternehmen in kulturell unterschiedlichen Kontexten infolge von individuellen und organisationalen Lernprozessen steigert, wird sowohl in der Öffentlichkeit als auch in den Unternehmen selbst wenig diskutiert.

Unternehmen entwickeln sich jedoch nur in die Richtung weiter, in die sie sich selbst permanent Fragen stellen. Fragen definieren den Fokus der Aufmerksamkeit, beeinflussen, womit sich die Individuen

wie auch die Gesamtorganisation beschäftigen. Im Rahmen einer Studie wurden daher 45 MitarbeiterInnen in neun österreichischen Unternehmen zu ihren Wahrnehmungen zum Thema „Umgang mit kulturellen Unterschieden“ befragt. Die am Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (IFF), Arbeitsbereich Interkulturelle Sozialkompetenz (Wien), durchgeführte Studie wurde u.a. von der Wiener Wirtschaftskammer, Sektion Industrie, gefördert. Die Ergebnisse dieser Studie sind nachfolgend in zwölf Thesen pointiert zusammengefasst:

Vogel-Strauß-Verhalten

Kulturelle Unterschiede und deren Auswirkungen auf internationale Geschäftstätigkeiten werden in österreichischen Unternehmen durch verschiedene Strategien ausgeblendet: Sie werden entweder prinzipiell verneint, als persönliche Eigenschaft attribuiert, das eigene Verhalten als allgemeingültig verteidigt, der Umgang mit Unterschieden an Einzelpersonen (Expatriates) oder Unternehmensteile (Auslandsabteilungen) delegiert, oder wahrgenommene Unterschiede werden zugunsten der Fokussierung auf Gemeinsamkeiten minimiert.



Der doppelte Knick in der interkulturellen Optik

Die Wahrnehmung kultureller Themen in Unternehmen beschränkt sich auf die Frage des Managements von AuslandsmitarbeiterInnen. Andere interkulturelle Schnittstellen im Unternehmen werden kaum wahrgenommen und daher wenig gestaltet. Das Management von AuslandsmitarbeiterInnen konzentriert sich dabei auf die Fragen der Rekrutierung und Re-Integration. Weitergehende, integrierte Konzepte für eine internationale Personalentwicklung fehlen.

Lust oder Frust? – Motivation für Auslandstätigkeiten

Der vielfach beklagten, geringen Motivation österreichischer MitarbeiterInnen für eine Auslandstätigkeit wird primär mit Maßnahmen begegnet, die auf der impliziten Annahme beruhen, dass eine höhere internationale Mobilität durch eine (finanzielle) Kompensation für „erlittene Schwierigkeiten“ erreicht werden kann.

Second Best für's Ausland? Auswahl von AuslandsmitarbeiterInnen

Die Rekrutierung von AuslandsmitarbeiterInnen folgt einer ethnozentrischen Grundhaltung und basiert primär auf den

international Studie „Umgang mit kulturellen Unterschieden“

Kriterien „Fachkompetenz“ sowie allgemeine „Führungsfähigkeiten“. Der überwiegend informelle Auswahlprozess wird durch eine fehlende mittelfristige Personal-Ressourcenplanung sowie das geringe Engagement von Führungskräften aus den jeweiligen Fachabteilungen stark beeinträchtigt.

Der Sprung ins kalte Wasser – Vorbereitung von AuslandsmitarbeiterInnen

In der besonders stressbelasteten Zeit vor der Ausreise konzentriert sich die Vorbereitung auf fachliche und organisatorisch-technische Fragen des Transfers. Aufgrund der Ausblendung kultureller Unterschiede wird nur von wenigen Unternehmen ein Bedarf an interkulturellen Trainings formuliert, primär für Entsendungsgebiete, wo ein grosser Unterschied zur Heimatkultur vermutet wird (China, arabische Länder).

Aus den Augen – aus dem Sinn?

Die Haltung zur Gestaltung der Beziehung zwischen Stammhaus und AuslandsmitarbeiterInnen ist bei allen Beteiligten sehr ambivalent. Gilt Betreuung als Bring- oder Holschuld? Geht es um eine fachliche und/oder auch eine persönliche Unterstützung? Teilweise tabuisierte Themen wie Anpassungsschwierigkeiten, Abbruch des Aufenthaltes sowie unklare Kriterien für die Messung einer erfolgreichen Auslandsperformance fördern diese Ambivalenzen weiter.

Heimkehr in ein fremdes Unternehmen

Konzeptionelle und strukturelle Defizite bei der Wiedereingliederung in das Unternehmen werden als zentrale Schwachstellen der Auslandsentsendung angesehen. Weder gelingt es, das erwor-

bene Wissen der rückkehrenden AuslandsmitarbeiterInnen für die weitere Internationalisierung zu nutzen, noch mit der psychischen Belastung während des Re-Entry angemessen umzugehen.

Der einzelne Mitarbeiter, nicht das Unternehmen wird fit für's Ausland

Individuelle Problembewältigungsstrategien ermöglichen die internationalen Unternehmenserfolge, ein organisationales Lernen im Bereich Internationalisierung findet nicht statt. Nicht das Unternehmen wird fit für das Internationale, sondern einzelne Mitarbeiter gewinnen Erfahrung.

Grenzüberschreitende Aktivitäten – neue Grenzen im Unternehmen

Internationale Tätigkeiten werden im Unternehmen an abgegrenzte organisationale Einheiten (Auslandsabteilungen) und Personen delegiert. Andere Unternehmensbereiche verfolgen parallel dazu weiterhin eine binnenmarktorientierte Denk- und Handlungsweise. Dies führt zur Entstehung unterschiedlicher Subkulturen und fördert eine interne Abschottung gegenüber „dem Fremden im eigenen Unternehmen“.

Doch sie glänzen durch Abwesenheit – Engagement des Top-Managements

Die Auslandsperspektive ist auf den meisten Vorstandsetagen, häufig auch aufgrund fehlender eigener Auslandserfahrung, zu wenig präsent. „Wiener Hausverstand“ statt „global mindset“ bestimmen strategische Entscheidungen, ein situatives Krisenmanagement etwa bei der Re-Integration von Expatriates behindern eine systematische internationale Personalentwicklung.

Interkulturelles Lernen – mehr als Trainings

International tätige Unternehmen haben verschiedene Lernorientierungen, das heißt grundsätzliche Einstellungen und konkrete Massnahmen, wie Wissen erworben, weitergegeben und genutzt wird. Die Mehrzahl interkultureller Trainings- und Beratungsangebote berücksichtigen unterschiedliche Lernorientierungen nur unzureichend und werden von den Unternehmen daher als wenig nutzbringend eingestuft.

Punktuelle Ansätze statt integrierter internationaler Personalentwicklung

Die Personalentwicklung ist zu wenig mit den Internationalisierungsbemühungen der Unternehmen vernetzt. Statt der bisherigen punktuellen Maßnahmen sollte eine umfassende, strategisch ausgerichtete Entwicklung der für Internationalisierung notwendigen Kompetenzen und Ressourcen stattfinden. Dabei gilt es einen integrierten Ansatz auf verschiedenen Ebenen zu verfolgen:

- ▶ Balance zwischen dem interkulturellen Lernbedarf von Einzelpersonen und der Gesamtorganisation
- ▶ Berücksichtigung aller MitarbeiterInnen des Unternehmens als Zielgruppe interkultureller Lernmaßnahmen
- ▶ Arbeitsplatznahe Gestaltung interkulturellen Lernens unter Ausnutzung der gesamten Spannweite formeller und informeller Lernformen
- ▶ Integration von interkulturellen Themenstellungen in Standardmaßnahmen (etwa Nachwuchsführungs-kräfteprogrammen oder Strategieentwicklungsprozessen)
- ▶ Gemeinsame Entwicklung von Personalentwicklungskonzepten für Stammhaus und Auslandseinheiten
- ▶ Internationale Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen
- ▶ Stärkere Einbeziehung der Führungskräfte in die Verantwortung für internationale Führungskräfteentwicklung. Diese kann nicht als abstrakte Funktion einer Abteilung begriffen werden, sondern muss im Führungsalltag konkret gelebt werden.

Internationalisierung bedeutet somit auch eine massive Veränderung des Selbstverständnisses und der Tätigkeiten in den Personalabteilungen: internationales Denken, kulturell differenziertes Handeln, zielgruppenspezifisch ausgerichtete Beratung und internationale Vernetzung sind nur einige der zentralen Herausforderungen für die Personalentwicklung der Zukunft