



Universität St. Gallen  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften,  
sowie internationale Beziehungen

---

# **Führungskultur im Zeichen interkultureller Disparitäten**

**Leading Across Cultures**



---

Luca Maximilian Berg: 19-617-455

Robert Armin Koegel: 19-608-827

Daniel Schönborn: 18-618-330

Noe Vuillemin: 18-620-880

HS 2021

Capstone Projekt: 5,180,1.00

Gruppe 5

Dr. Ursula Knorr

Charles Donkor

16. Dezember 2021

## **Abstract**

Das 21. Jahrhundert steht im Zeichen der Globalisierung. Im Zuge dessen gewinnt die interkulturelle Thematik zunehmend an Bedeutung. Diese Arbeit beschäftigt sich daher mit der Fragestellung, welchen Herausforderungen sich interkulturelle Teams stellen und wie diese überwunden werden können. Um dies beantworten zu können, wird zunächst der Begriff der Kulturen erklärt. In einem nächsten Schritt wird auf die Relevanz und die Aktualität der Thematik hingewiesen, ehe Unternehmenskultur und Landeskultur gegenübergestellt werden und die Bedeutung von Stereotypen beleuchtet wird. Schliesslich werden auf der Grundlage theoretischer Erkenntnisse über den Aufbau eines Weiterbildungsseminars Annahmen in Bezug auf unser konkretes Beratungsangebot getroffen. In einem letzten Schritt wird schlussendlich unser dreitägiges Beratungsmodell vorgestellt. Dieses umfasst verschiedene interaktive kulturallgemeine Formate, die die Teilnehmer zu einer Reflexion der eigenen Handlungen anregen soll und zudem den Austausch zwischen verschiedenen Kulturen fördert. Die Teilnehmer werden im Laufe des Prozesses auf diese Weise für die Thematik sensibilisiert und können durch ein emotionales Involvement eigene Handlungs- und Verhaltensmuster entwickeln, um mit Problematiken im interkulturellen Kontext produktiv umzugehen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass interkulturelle Handlungskompetenzen in besonderer Weise durch interaktive Formen erlernbar sind.

# Inhaltsverzeichnis

<i>Abbildungsverzeichnis</i> .....	<i>III</i>
<b>1</b> <i>Einleitung</i> .....	<b>1</b>
<b>2</b> <i>Problemstellung</i> .....	<b>2</b>
<b>3</b> <i>Theorie und Grundlagen</i> .....	<b>4</b>
<b>3.1</b> <b>Interkulturelle Führung</b> .....	<b>4</b>
3.1.1 Geert Hofstede .....	4
3.1.2 GLOBE-Studie .....	6
3.1.3 Erin Meyer-Culture Map .....	10
3.1.4 Zusammenführung des Begriffs interkulturelle Führung .....	18
<b>3.2</b> <b>Unternehmenskultur</b> .....	<b>19</b>
<b>4</b> <i>Internationales Personalmanagement und interkulturelle Personalentwicklung</i> .....	<b>21</b>
<b>5</b> <i>Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Führungskräfte</i> .....	<b>24</b>
<b>5.1</b> <b>Anpassung an die Landeskultur</b> .....	<b>24</b>
5.1.1 Mikroebene .....	24
5.1.2 Makroebene .....	25
<b>5.2</b> <b>Charakteristika einer erfolgreichen Führungsperson</b> .....	<b>26</b>
<b>5.3</b> <b>Umgang mit Stereotypen</b> .....	<b>27</b>
<b>6</b> <i>Beratungsprojekt</i> .....	<b>29</b>
<b>6.1</b> <b>Aufbau des Beratungsprojekts</b> .....	<b>29</b>
6.1.1 Unternehmerischer Bedarf und Zielgruppe .....	29
6.1.2 Inhalte und Ziele .....	30
6.1.3 Sprache .....	31
<b>6.2</b> <b>Trainingsdurchführung</b> .....	<b>31</b>
<b>6.3</b> <b>Methodische Typologisierung</b> .....	<b>33</b>
<b>6.4</b> <b>Beurteilungs- und Feedbackverfahren</b> .....	<b>35</b>
<b>6.5</b> <b>Ablauf</b> .....	<b>37</b>
6.5.1 Seminartag 1 .....	39
6.5.2 Seminartag 2 .....	40
6.5.3 Seminartag 3 .....	41
<b>7</b> <i>Fazit</i> .....	<b>43</b>
<i>Literaturverzeichnis</i> .....	<i>IV</i>

In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

## **Abbildungsverzeichnis**

ABBILDUNG 1: FÜHRUNGSSTILE	9
ABBILDUNG 2: LOW VS. HIGH CONETXT	11
ABBILDUNG 3: DIRECT NEGATIVE VS. INDIRECT NEGATIVE FEEDBACK	12
ABBILDUNG 4: PRINCIPLES-FIRST VS. APPLICATIONS-FIRST	13
ABBILDUNG 5: EGALITARIAN VS. HIERARCHICAL LEADERSHIP	14
ABBILDUNG 6: CONSENSUAL VS. TOP-DOWN DECISIONS	15
ABBILDUNG 7: TASK-BASED VS. RELATIONSHIP-BASED TRUST	16
ABBILDUNG 8: CONFRONTAIONAL VS. NON-CONFRONTATIONAL CRTIQUE	16
ABBILDUNG 9: LINEAR-TIME VS. FLEXIBLE TIME	17
ABBILDUNG 10: CULTURE MAP – FRANCE, CHINA, GERMANY, JAPAN	18
ABBILDUNG 11: METHODENÜBERSICHT	34
ABBILDUNG 12: TRAININGSTYPEN	35

# 1 Einleitung

Eine im Bereich Führung von multikulturellen Teams gut ausgebildete Führungskraft ist in der heutigen Welt für jedes Unternehmen zentral. So wird 60 Prozent der Zeit eines Managers auf C-Level damit verbracht, Leute zusammenzubringen und zu koordinieren (Anhang 8). Aktuelle Megatrends wie die Globalisierung, Internationalisierung und die Covid-19 Pandemie sind alle Katalysatoren für eine sich immer schneller ändernde Struktur und Arbeitsweisen eines Unternehmens. Führungskräfte müssen folglich gut geschult sein, sensibel und flexibel auf die sich verändernde Bedürfnisse der Mitarbeiter reagieren. Hierbei stehen vor allem die Charakteristika der Sensibilität, Kommunikations- und Führungsfähigkeit im Vordergrund. Denn verschiedene Eigenschaften einer Person haben Einfluss auf Verhalten, Gewohnheiten und Bedürfnisse, die von einer Führungspersönlichkeit wahrgenommen werden müssen.

Vor allem die Kultur, in der eine Person aufwächst, hat großen Einfluss auf deren Identität. Sie bestimmt daher in gewissen Massen, wie diese Person denkt, handelt und kommuniziert. In einem Unternehmen oder Team, in welchem diese verschiedenen Ansichten kombiniert werden, kann es daher schnell zu Fehlkommunikation und -interpretation kommen. Auf diese Weise wird nicht nur die Performance des Teams geschwächt, sondern auch die Motivation seiner Mitglieder. Wenn sonst heterogene Teams für ein besonderen Erkenntniszugewinn stehen, kann dieser Vorteil in multikulturellen Teams häufig nicht realisiert werden. Es besteht daher allgemeines Interesse, die Zusammenarbeit in interkulturellen Teams zu verbessern und die vorhandenen Ressourcen im vollen Maße zu nutzen. Eine besondere Herausforderung besteht in diesem Zusammenhang für das verantwortliche Führungspersonal, dessen Aufgabe es ist die unterschiedlichen Sichtweisen und Einstellungen zu koordinieren. Gelingt dies, kann das volle Potenzial einer Unternehmung genutzt werden. Dabei stellt sich konkret folgende Forschungsfrage:

„Welchen Herausforderungen stellen sich interkulturelle Teams im multikulturellen Kontext und wie können dieses gemeistert werden?“

Zur Beantwortung dieser Frage und zur Erstellung eines Beratungsprodukts, das darauf abzielt Personen in Managementpositionen fortzubilden, wurde eine umfangreiche Literaturrecherche sowie diverse Interviews mit Führungspersönlichkeiten durchgeführt.

## 2 Problemstellung

Wie bereits festgehalten wurde, zeichnen sich Unternehmen durch einen ansteigenden multikulturellen Kontext aus. Im Folgenden soll ergründet werden, was Ursachen für diese Entwicklung sein könnten. Hierbei sollen unterschiedliche Megatrends analysiert werden. Megatrends haben die Art und Weise, wie innerhalb aber auch zwischen den Unternehmen gearbeitet wird, nachhaltig verändert. Unter einem Megatrend kann hierbei ein Wandel verstanden werden, der dem Leben eine grundlegend neue Richtung vorgibt (Naisbitt, 2015, S. 3). Man spricht von einem Megatrend, wenn dieser eine längerfristige Wirkung von über zehn Jahren aufweist, einen Einfluss auf unterschiedliche Lebensbereiche ausübt und einen globalen Charakter besitzt (Horx, 2014, S. 72–73).

Die Globalisierung stellt an dieser Stelle einen der wesentlichsten Faktoren dar, der die Arbeitswelt und somit das Unternehmensumfeld nachhaltig verändert (Herzfeldt & Sackmann, 2019, S. 356). Ursache und Treiber für die Globalisierung sind zunehmende Internationalisierungen der Unternehmen und wachsende internationale Beziehungen. Gründe hierfür sind Expansionen ins Ausland, internationale Übernahmen und Zusammenschlüsse von Unternehmen. Aber eine Rolle spielt auch die Bildung strategischer Allianzen, was eine erhöhte Mobilität der Weltbevölkerung zur Folge hat. (Herzfeldt & Sackmann, 2019, S. 356)

Die Lage wird zudem durch den demografischen Wandel und den damit einhergehenden Mangel an potenziellen Mitarbeitern verschärft. Aufgrund des Wandels ist es den Unternehmen nicht möglich, bestehende Mitarbeiter mit qualifizierten Mitarbeitern zu ersetzen. Aufgrund dessen müssen bereits vorhandene Mitarbeiter den aktuellen Anforderungen entsprechend geschult werden (Bannenber, 2011).

Einen weiteren Megatrend, der die Arbeitsweise von Unternehmen revolutioniert hat, stellt die Digitalisierung dar. Durch neue Technologien hat sich die Art und Weise, wie innerhalb und zwischen Unternehmen kommuniziert wird, gewandelt. Es ist nun möglich, in Sekundenschnelle mit Mitarbeitern aus der ganzen Welt in Kontakt zu treten. In Kombination mit der Globalisierung können oder müssen Unternehmen nun potenzielle Kunden und Zulieferer der ganzen Welt in Betracht ziehen. (Sackmann, 2019, S. 5)

Nebst dem Erwerb neuer technischer Fähigkeiten müssen aber auch neue Kompetenzen zum Aufbau von Vertrauen und Beziehungen über diese Kanäle erworben werden (Sackmann, 2019,

S. 7). Dies ist insofern relevant, da Mitarbeiter durch das hybride Arbeiten vermehrt von zuhause aus arbeiten und sich von der Unternehmenskultur isolieren können.

Die aktuell noch stark präsente Corona Pandemie stellt einen weiteren, nicht zu vernachlässigenden Aspekt dar, der Unternehmen gezwungener Massen zu einem Wandel bewegt hat. Zwar erfüllt die Covid-19 Pandemie nicht alle Kriterien eines Megatrends, da sie erst seit ein paar Jahren allgegenwärtig ist. Jedoch scheint sie im Sinne der Analogie eines Brandbeschleunigers (International Data Corporation, 2021), den ohnehin bestehenden Wandel in Richtung hybrides Arbeiten beschleunigt zu haben (Evsan, 2021).

## 3 Theorie und Grundlagen

### 3.1 Interkulturelle Führung

Die zunehmende wirtschaftliche Globalisierung birgt neben den unverkennbaren Vorteilen, die besonders durch den Anstieg des Welthandelsvolumens von 0,3 Billionen US-Dollar 1970 auf 19 Billionen im Jahr 2017 deutlich werden (StudySmart, 2021), auch viele neue Herausforderungen. Diese beziehen sich vornehmlich auf die Koordination der verschiedenen Standorte und Arbeitsschritte, die unterschiedlichen rechtlichen Bestimmungen, die in den verschiedenen Ländern vorherrschen, sowie die interkulturelle Führung der multinationalen Mitarbeiter. Gerade auf diesen letzten Punkt soll im Weiteren näher eingegangen werden.

Um den Begriff der interkulturellen Führung greifbar zu machen, dienten verschiedene Theorien der Kultur, die im Folgenden als Grundlage verwendet werden.

#### 3.1.1 Geert Hofstede

Die Kulturdimensionen Hofstedes stützen sich neben einer Studie, die in über 50 Ländern mit 116.000 IBM-Mitarbeitern durchgeführt wurde, auf eine Serie weiterer Studien (Hofstede, 2001, S.29). Dabei konnten fünf Kulturdimensionen identifiziert werden, anhand derer sich Länder in verschiedene Kategorien einteilen lassen. Zu den Kulturdimensionen zählen:

1. Machtdistanz
2. Individualität
3. Maskulinität
4. Ungewissheitsvermeidung
5. Langfristige Orientierung

Die Machtdistanz dient dabei als Indikator für das Machtgefälle innerhalb einer Kultur. Auch werden die hierarchischen Beziehungen etwa zwischen einem Lehrer und einem Lernenden auf diese Weise charakterisiert. In hierarchisch veranlagten Ländern, respektive Ländern mit einer hohen Machtdistanz, ist eine sogenannte „top-down“-Delegation typisch. Dies ist beispielsweise in südamerikanischen und asiatischen Ländern häufiger akzeptiert, als in europäischen (IKUD, 2021).

Die zweite Dimension, die Individualität, steht im Kontrast zum Kollektivismus. Dabei geht es um die Frage, inwiefern die Meinungen des Individuums dem Interesse der Gruppe untergeordnet wird. Ferner spielen in individualistischen Gesellschaften der Wettbewerb und

die Selbstverwirklichung sowie die Gleichbehandlung aller Mitglieder einer Gruppe eine übergeordnete Rolle. Wohingegen im Kollektivismus zwischen einer sogenannten „in group“ und „out group“ unterschieden wird und Harmonie, Respekt und Leistung als zentrale Werte gelten (Müller, 2004). Diese Unterscheidung wirkt sich auf die Art und Weise der Kommunikation aus. So sind für individual geprägte Länder, wie in den USA oder Europa, eine Low-Context Kommunikation typisch, die lediglich ein geringes Hintergrundwissen für eine funktionierende Kommunikation voraussetzt. Hingegen wird in asiatischen Ländern, und somit durch den Kollektivismus geprägten Kulturen, ein hoher kommunikativer Kontext erwartet (IKUD, 2021).

Der nächsten Dimension Hofstede's, der Maskulinität, liegt die Annahme zugrunde, dass die Kulturen vornehmlich durch männliche Protagonisten geprägt werden. Die Kultur wird bestimmt durch starke geschlechtsspezifische gesellschaftliche Unterschiede. In einer maskulinen Umgebung sind Frauen daher nicht in der Lage, Anspruch auf dieselben Rechte wie Männer zu erheben, wie etwa zur Schule zu gehen oder Karriere zu machen. Solche Gesellschaften werden zudem durch ein hohes Maß an Leistungserwartung und Durchsetzungsvermögen geprägt, wohingegen in einer feminin ausgeglichen Umgebung ein besonderes Augenmerk auf der gesellschaftlichen Kooperation aller Beteiligten liegt (IKUD, 2021).

Bei der Ungewissheitsvermeidung geht es um die allgemeine Frage, wie mit Unsicherheit im Unternehmen umgegangen wird. Nach James G. March (1963) kann dies auf zwei verschiedene Arten geschehen. Einerseits können Prognosen für die Zukunft erstellt werden, um auf diese Weise Unsicherheit zu vermeiden. Dabei antizipieren sie meist nur zeitlich dringliche Probleme, entwickeln aber keinen Langzeitplan, um nachhaltig Problemen entgegenzuwirken. Andererseits wird versucht, Unsicherheit und Unkontrollierbares durch festgesetzte Strukturen, wie etwa Regeln und Gesetze, in kontrollierbare Bahnen zu leiten, um die Unsicherheiten zu reduzieren (March, 1963). In Ländern, in denen die Unsicherheitsvermeidung einen hohen Stellenwert besitzt, herrscht entsprechend eine hohe Regelorientierung vor. Die Sorgen um Geld und Gesundheit dienen dabei als Katalysatoren (IKUD, 2021).

Die letzte Dimension stellt die langfristige Orientierung gegen die kurzfristige Orientierung dar. Im Zuge dessen wird zwischen Kulturen, welche sich eher auf kurzfristigen Erfolg fokussieren und jenen, die langanhaltende Lösungen forcieren, unterschieden (IKUD, 2021). In langfristig orientierten Kulturen werden die Traditionen den Bedingungen der Gegenwart angepasst, wohingegen in einer kurzfristig orientierten Gesellschaft grosser Respekt den Traditionen gegenüber vorherrscht (Müller, 2004). Die Kulturdimensionen Hofstede erfahren nach wie vor grosse Akzeptanz in der Forschung, da sie eine relative Stabilität von Werten vorweist und über eine breite Datenbasis verfügt. Nichtsdestotrotz wird kritisiert, dass sich die Datenerhebung lediglich an IBM-Mitarbeitern orientierte und aufgrund der Erstveröffentlichung Ende der 60er Jahre die Aktualität fragwürdig ist.

### 3.1.2 GLOBE-Studie

Aufgrund dieses zweifelhaften aktuellen Bezugs der Studie Hofstede wurde auf dessen Grundlage die GLOBE-Studie ins Leben gerufen. Diese wurde 2004 unter der Führung von Robert J. House veröffentlicht und wird noch heute weitergeführt und mit aktuellen Daten versorgt. Die Studie umfasst Daten von 64 verschiedene Gesellschaften, die anhand von neun Kulturdimensionen unterschieden werden können. Aus der unterschiedlichen Gewichtung dieser wiederum ergaben sich sechs Führungsstile, die in einigen Kulturen gegenüber anderen bevorzugt verwendet werden, respektive den grössten Erfolg versprechen. Bei den Kulturdimensionen handelt es sich um die Folgenden (GLOBE 2020, 2021):

1. Leistungsorientierung
2. Bestimmtheit
3. Zukunftsorientierung
4. Menschliche-Orientierung
5. Institutioneller Kollektivismus
6. Gruppenkollektivismus
7. Geschlechtergleichheit
8. Machtdistanz
9. Unsicherheitsvermeidung

Die Leistungsorientierung bestimmt dabei den Grad, in welchem die Gruppe ein Individuum darin bestärkt, seine Leistung zu verbessern.

Wie aggressiv und überzeugend Mitglieder einer Gruppe miteinander umgehen (sollten) wird durch das Mass der Bestimmtheit vorgezeichnet. Diese Kategorie impliziert auch, wie in der Gesellschaft mit Kritik umgegangen wird und das Zusammenarbeiten in einer Gruppe am profitabelsten gestaltet wird. Als nächste Dimension ist die Zukunftsorientierung zu nennen. Diese Dimension wurde von der Studie Hofstedes übernommen, respektive aus der Langfristigen Orientierung abgeleitet. Sie bestimmt daher weiterhin, inwiefern die Mitglieder zukunftsorientiert handeln, denken und planen, etwa wenn es um Investitionen und Vergütung geht.

Die Menschliche oder Soziale Orientierung spiegelt den Grad dessen wider, wie stark menschliches Verhalten wie Einfühlungsvermögen, Fairness oder Grosszügigkeit in der Gruppe respektiert und wertgeschätzt wird.

Der Kollektivismus, welcher ebenfalls bereits durch Hofstede als Kulturdimension eingeführt wurde, wird in der GLOBE-Studie in den Institutionellen Kollektivismus und den Gruppenkollektivismus unterteilt. Der Unterschied besteht darin, dass der Institutionelle Kollektivismus das Ausmass widerspiegelt, in welchem gesellschaftliche institutionelle Praktiken die Verteilung von Ressourcen und das kollektive Handeln bestimmen. Der Gruppenkollektivismus stellt hingegen den Umfang der Dankbarkeit des Individuums dar, der in der Gruppe geäussert wird. Auch die Kategorie der Geschlechtergleichheit bezieht sich auf die Erkenntnisse Hofstedes, respektive dessen Dimension der Maskulinität. In der GLOBE-Studie wird damit ausgedrückt, inwiefern ein Kollektiv die Geschlechtlichen Unterschiede minimiert (GLOBE 2020, 2021). Ebenso verhält es sich mit der Machtdistanz, welche in Form des Respekts gegenüber Autoritäten das Machtgefälle deutlich macht.

Zuletzt findet auch Hofstedes Dimension der Unsicherheitsvermeidung Beachtung. Sie bezieht sich darauf, in welchem Ausmass eine Gruppe versucht, Unsicherheiten mit Regeln und Konsistenz zu vermeiden (GLOBE 2020, 2021).

In einem weiteren Schritt erweiterte die GLOBE-Studie ihren Forschungshorizont. Es wurde nicht lediglich eine unterschiedliche Ausprägung in den verschiedenen Kulturdimensionen vermutet, sondern auch in den Erwartungen, die Mitglieder einer Kultur in ihre Führungskräfte haben. Daher soll eine Verortung der Kultur durch die Dimensionen zudem einen optimalen Führungsstil offerieren. Zunächst ergaben sich aus Daten von 17.000 Managern 21

Führungsdimensionen, die in einer weiteren Phase in sechs globale Führungsdimensionen zusammengefasst wurden (GLOBE 2020, 2021):

1. Charismatische/ Werteorientierte Führung
2. Teamorientierte Führung
3. Partizipative Führung
4. Sozialorientierte Führung
5. Autonome Führung
6. Defensives Führung

Der Charismatische/ Werteorientierte Ansatz charakterisiert eine Führungspersönlichkeit, die durch Inspiration, Motivation und hohe Erwartungen die Mitarbeiter anspricht, gleichzeitig ihren klaren Zielen und Werten treu bleibt und diese offen kommuniziert. Bei der Teamorientierten Führung steht besonders das Team-Gefühl und das Schaffen einer gemeinsamen Identität mit geteilten Werten sowie einem gemeinschaftlichen Ziel im Vordergrund (GLOBE 2020, 2021). Die GLOBE-Studie legt dabei nahe, dass besonders diese beiden Führungsstile globale Anwendung finden, wohingegen die anderen abhängig von den kulturellen Besonderheiten sind (Dorfman et al. 2004).

Die Partizipative Führung integriert Mitarbeiter bei der Ideen- und Lösungsfindung und regt auf diese Weise eine offene Diskussion an (GLOBE 2020, 2021). Es ist naheliegend, dass ein solcher Führungsstil in einer Gesellschaft mit grossem Machtgefälle kaum zu implementieren ist. Die Sozialorientierte Führung orientiert sich an dem Wohlbefinden seiner Mitarbeiter. Dabei stehen Mitgefühl und Grosszügigkeit im Vordergrund, weshalb besonders Kulturen mit einer hohen menschlichen Orientierung für einen solchen Stil geeignet sind. Unabhängige und individualistische Führungseigenschaften stehen im Zentrum der Autonomen Führung. In der Defensiven Führung spielt schliesslich der Schutz der Gruppe sowie des Individuums, etwa durch die Wahrung des Gesichts, eine besondere Rolle (GLOBE 2020, 2021).

Dass dabei nicht alle Führungsstile für jede Kultur geeignet sind, kann durch die folgende Grafik veranschaulicht werden.

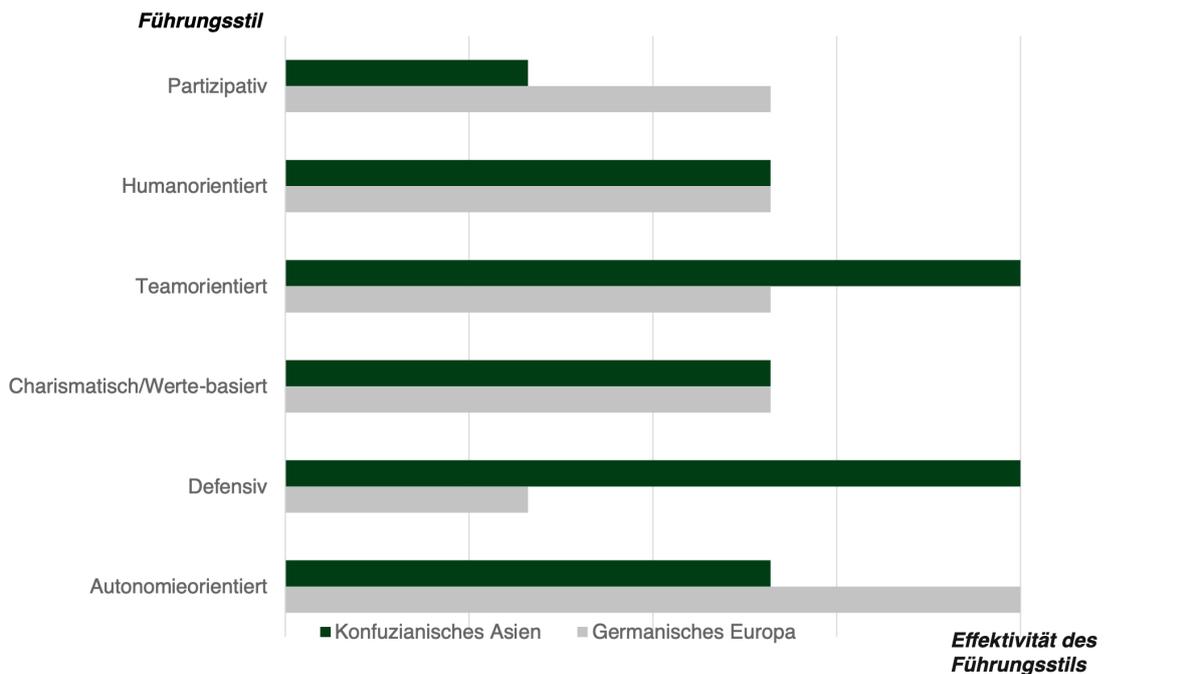


Abbildung 1: Führungsstile

Vorlesung Leadership, Universität St. Gallen, 5 Oktober 2020.

Diese Darstellung ist wenig überraschend, wenn man bedenkt, dass das Konfuzianische Asien besonders hohe Werte in den Kulturdimensionen Machtdistanz, Institutioneller und Gruppenkollektivismus aufweist. Dies legt nahe, dass ein hoher Grad an gemeinschaftlichen Aktionen und Entscheidungen vorausgesetzt wird, während die Rollen innerhalb der Gesellschaft durch die hohe Autorität von Einzelpersonen stark verfestigt sind (GLOBE 2020, 2021). Die Angst eines Gesichtsverlustes ist somit ein bedeutender Parameter in der konfuzianisch asiatischen Kultur, weshalb die hohe Akzeptanz eines defensiven Führungsstils naheliegend ist. Ebenso befürwortet eine grosse Bedeutung des Kollektivismus eine Führung, die besonders an der Bildung eines Teams orientiert ist.

Das Germanische Europa auf der anderen Seite weist besondere Ausprägungen in den Bereichen Leistungsorientierung, Bestimmtheit, Zukunftsorientierung und Unsicherheitsvermeidung auf (GLOBE 2020, 2021). Kollektivismus und Geschlechtergleichheit sind vergleichsweise niedrig angesiedelt. Die hohe Bestimmtheit ist Indikator für eine ausgereifte Durchsetzungskraft gegenüber anderen und ist in Kombination mit der Leistungsorientierung und der langfristigen Planung Voraussetzung für einen hohen Grad an Autonomie und Selbstbestimmung. Aus diesem Grund kann ein Autonomieorientierter Führungsansatz präferiert werden und erreicht auch im partizipativen Bereich im Vergleich mit anderen Regionen den Höchstwert (GLOBE 2020, 2021). Auf der anderen Seite kann aufgrund des mangelnden Kollektivismus von einem defensiven Stil abgeraten werden.

Wie bereits zu Anfang erwähnt, ist es das Ziel der GLOBE-Studie, die Arbeit Hofstedes abzulösen und zu verbessern. Zu diesem Zweck wurde vorhandene Literatur aufgearbeitet und weiterentwickelt. Den Autoren der Studie gelingt es auf diese Weise „Unterschiede zwischen Werten und Praktiken der Kulturdimensionen (...) gezielt empirisch zu untersuchen und daraus neue Erkenntnisse im Hinblick auf die Beziehung zwischen Werten und Praktiken zu finden“ (Alt, Gelbrich, 2009). Zum andern unterscheidet sich die Studie zu der von Hofstede, da Wissenschaftler verschiedener Nationen aus den untersuchten Kulturen bei der Entwicklung der Theorie beteiligt waren und die Studie derart von einer westlich geprägten Sichtweise getrennt und mit ihrem Kulturwissen bereichert wurde. Ferner wurden kulturelle Unterschiede nicht nur entlang der nationalen Grenzen untersucht, sondern auch innerhalb eines Landes, beispielsweise eine Unterteilung in die deutschsprachige und französischsprachige Schweiz, und somit der Kritik an Hofstede Rechnung trug (Alt, Gelbrich, 2009). Der GLOBE-Studie wird dennoch vorgeworfen, dass die Dimension kultureller Unterschiede nicht auf individueller Ebene erklärt werden, da Umfeld, Charakter oder auch Erfahrungen einer einzelnen Person bei dem Modell nicht beachtet werden. Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass im Rahmen der Studie nur Personen aus dem Lebensmittel-, Finanzdienstleistungs- und Telekommunikationssektor befragt wurden (Alt, Gelbrich, 2009). Dennoch liefert die GLOBE-Studie eine fundierte Grundlage für kulturelle Forschung.

### 3.1.3 Erin Meyer-Culture Map

Schliesslich soll im Folgenden die Kulturansicht nach Erin Meyer erläutert werden. In der Culture Map aus dem Jahr 2014 illustriert Erin Meyer (Meyer, 2014) Kulturen anhand von acht Kriterien, die besonders im wirtschaftlichen Kontext relevant sind. Dabei wird darauf eingegangen, wie sich Kulturen zwischen zwei Extremen einordnen lassen. Zudem werden Handlungsempfehlungen vorgeschlagen, wie man kommunikative und soziale Barrieren in diesen Bereichen überwinden kann. Die Ansicht dient zunächst einmal dazu, wirtschaftlich kommunikative Hürden zu erkennen, um in einem zweiten Schritt Praxistipps für eine erfolgreiche Führung zu liefern. Dabei beruft sich Erin Meyer auf ihre jahrelange berufliche Erfahrung als Professorin an der INSEAD Universität sowie ihren Kontakt mit internationalen Kollegen. Zu den acht Kriterien zählen:

1. Kommunizieren: Explizit vs. Implizit
2. Beurteilen: Direktes negatives Feedback vs. Indirektes negatives Feedback

3. Überzeugen: Applikation zuerst vs. Prinzip zuerst
4. Führen: Egalitär vs. Hierarchisch
5. Entscheiden: Einvernehmlich vs. Top-down
6. Vertrauen: Aufgabenbezogen vs. Beziehungsbezogen
7. Kritik: Konfrontativ vs. Konfrontationsvermeidend
8. Terminieren: Strukturiert vs. Flexibel

Im Bereich der Kommunikation wird zwischen einer kontextarmen (expliziten) und einer kontextreichen (impliziten) Kommunikation unterschieden. In Ländern wie den USA oder Deutschland muss eine Nachricht auch ohne viel Kontext verständlich und somit explizit sein. Das Ziel dieser Art der Kommunikation ist es, dem Gegenüber genauestens zu vermitteln, was man sagen möchte und dies dann auch zu tun (Meyer, 2014). Im Gegensatz dazu stehen kontextreiche Nationen, wie etwa China oder Japan, in denen die zu vermittelnde Nachricht meist auf gemeinsamen Anknüpfungspunkten beruhen. Es wird für das Verständnis also ein gemeinsamer Kontext vorausgesetzt. Sachen auszurücken, ohne sie direkt anzusprechen, macht einen grossen Teil der kommunikativen Kultur dieser Länder aus. Es wird aus Höflichkeit erwartet, dass der Gegenüber ein guter Zuhörer ist und die Fähigkeit „(to) read the air“ besitzt (Meyer, 2014, S. 35). Da viel zwischen den Zeilen gesagt wird, verfügt eine kontextreiche Kultur über einen kleineren Wortschatz. Viele Worte haben unterschiedliche Bedeutungen und die gewünschte ergibt sich erst aus dem Kontext. Hingegen greift eine kontextarme Kultur auf einen grossen Wortschatz zurück, um seine Botschaften verständlich auszudrücken. Eine Einteilung verschiedener Kulturen zwischen diesen beiden Extremen ist der nachfolgenden Grafik zu entnehmen.



Abbildung 2: Low vs. High Context

Meyer, 2014, S.40

Erin Meyer empfiehlt in The Culture Map für den Umgang mit Personen aus gegensätzlichen Kulturen das aufmerksame Zuhören und Nachfragen bei unklaren Nachrichten. Ferner sei in





Abbildung 4: Principles-first vs. Applications-first

Meyer, 2014, S.85

Dort sind die Menschen darauf trainiert, zunächst eine Theorie oder ein Konzept zu entwickeln, bevor ein Fakt präsentiert wird. Das Ziel ist es dabei eine stringente Argumentation aufzubauen, um voreilige Schlussfolgerungen zu vermeiden. Während dieses Prozesses werden die einzelnen Theorien, die den Zwischenergebnissen zugrunde liegen, evaluiert und gewichtet. Gegensätzlich ist das Verhalten in angelsächsischen Kulturkreisen. Dort werden Individuen darauf trainiert, ihre Argumentation mit Fakten oder Meinungen zu beginnen und diese erst in einem zweiten Schritt mit einem theoretischen Hintergrund zu stärken. Aus diesem Grund werden Diskussionen häufig in einem stark praxisbezogenen Kontext geführt, während Theorien nach Möglichkeit vermieden werden (Meyer, 2014).

Wie auffällig sind in der Abbildung keine asiatischen Länder vertreten. Dies liegt daran, dass in diesen Kulturen ein grundsätzlich anderer Ansatz verwendet wird, der sich weder in principles-first noch in applications-first unterteilen lässt. Stattdessen nimmt Meyer eine Unterscheidung zwischen der westlich-europäischen Kultur und der östlich-asiatischen vor. Sie bezeichnet den Ansatz in asiatischen Ländern dabei als holistisch und den in westlichen als spezifisch. Der grösste Unterschied dieser Ansätze besteht darin, dass Mitglieder der asiatischen Kultur dazu neigen, zunächst einen breiten und reichen Inhalt zu bieten, um die eigenen Aussagen am Ende des „Vortrags“ zu stützen, während sich Mitglieder der europäischen Kultur kürzer fassen und eher von einer minimierten, expliziteren Perspektive auf das grosse Ganze schliessen.

Als nächste Kategorie arbeitete Meyer die Führungsstile egalitär versus hierarchisch heraus, die sich international wie folgt verteilen:



Abbildung 5: Egalitarian vs. Hierarchical leadership

Egalitäre Führung vs. Hierarchische Führung, Meyer, 2014, S.108

Die egalitäre Führung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Vorgesetzte nur wenige Schritte von den Untergebenen entfernt ist und es ein lediglich gering sichtbares Machtgefälle innerhalb des Unternehmens gibt. Hingegen präferieren asiatische Länder häufig einen hierarchischen Ansatz, bei welchem der Chef weit über den anderen Mitarbeitern steht. Der Chef ist daher auch angehalten, sich seinen Arbeitern gegenüber überlegen oder zumindest erhaben zu verhalten. Eine Missachtung dessen kann zu einem Vertrauensbruch führen.

„My team was humiliated that their boss rode a bike to work like a common person. While Chinese bike to work infinitely more than Australians, among the wealthier Chinese, bikes are not an option. There are plenty of bikes on the roads, but biking is for the lower classes only. So my team felt it was an embarrassment that their boss rode a bike to the office. They felt it suggested to the entire company that their boss was unimportant, and that by association, they were unimportant, too” (Meyer, 2014, S.107).

Es ist offensichtlich, dass die Unkenntnis über den gängigen Führungsstil zu Spannungen, dem Gefühl von Respektlosigkeit oder gar – wie gerade dargestellt – zu Scham führen kann. Die hierarchischen Vorgaben haben allerdings nicht nur Einfluss darauf, wie sich ein Vorgesetzter zu verhalten hat, sondern auch auf die Kommunikation. So ist es in Dänemark etwa typisch, dass Kommunikation auch über hierarchische Ebenen hinweg geschieht, während sich dies in Korea als äusserst schwierig erweist (Meyer, 2014).

Kommen wir nun zu der Kategorie des Entscheidens. Erin Meyer trifft dabei eine Unterteilung in einvernehmliche Entscheidungen und top-down Entscheidungen. Auch wenn die Einteilung

der Länder anhand dieser Kriterien sehr ähnlich zu jener der Führung ist, sticht ein Land besonders heraus. Während Japan ein sehr hierarchisches Leadership bevorzugt, finden die Entscheidungen überraschend gemeinschaftlich statt.



Abbildung 6: Consensual vs. Top-down decisions

Meyer, 2014, S.129

Da Japan eine starkes Machtgefälle innerhalb seiner Unternehmen aufweist, wäre eine Entscheidung, die top-down getroffen wird, typisch gewesen. Stattdessen werden diese in Gruppen evaluiert. Dies ist auf das sogenannte Ringi-System zurückzuführen. In diesem System werden Entscheidungen bottom-up und consensual getroffen, indem jeder befähigt ist, kleine Änderungen im Programm vorzunehmen. Dies hat zur Folge, dass Entscheidungen schon früh in eine bestimmte Bahn geleitet werden. Die Endentscheidung wird daher während des Ringi-Prozesses von allen getroffen und nicht, wie etwa in anderen einvernehmlichen Entscheidungen, auf einer Abschlussveranstaltung von einigen wenigen Experten oder Vorgesetzten (Meyer, 2014).

Auch die Basis zwischenmenschlichen Vertrauens ist kulturabhängig, wie Meyer zeigt. Dabei wird zwischen einer Aufgabenbezogenen Vertrauensbasis und einer Beziehungsbezogenen Basis unterschieden. In Ländern mit einer Aufgabenbezogenen Vertrauensbasis spielt die Vertrauenswürdigkeit einer Person nicht so eine grosse Rolle, wie in beziehungsbasierten Kulturen. Dies lässt sich etwa auf ein funktionierendes Rechtssystem zurückführen, welches die andere Partei im Falle eines Vertragsbruches zur Verantwortung zieht. Aus diesem Grund sind Verhandlungen eher praxisorientiert, also task-based. In den anderen Ländern ist das persönliche Vertrauen wichtiger, da kein (vollkommenes) Vertrauen in den juristischen Apparat besteht. Die Aufteilung dieser ist in der folgenden Abbildung ersichtlich.



In konfrontativen Gesellschaften wird die Ansicht vertreten, dass offene Debatten und Meinungsverschiedenheiten Teil eines produktiven Teamaustausch sind. Die offene Konfrontation stellt dabei keine Kritik an der Person selbst dar und hat daher keinen negativen Einfluss auf das Verhältnis der Konfliktparteien. Anders präsentiert sich dies in einer Kultur, in der Konfrontationen eher vermieden werden. Dort wird ein Konflikt als offenes Zerwürfnis im Team gesehen und schädigt entsprechend das Teamgefühl. Ausserdem wird Kritik an der Idee einer Person als Kritik an der Person selbst aufgefasst und kann eine langfristige Zerstörung der Beziehung führen. Dies ist besonders in Ländern der Fall, in denen es klare gesellschaftliche Strukturen gibt, in denen jedes Mitglied seine Rolle spielt, etwa Japan oder Thailand. Dort wird eine Kritik als Gesichtsverlust und somit grosse soziale Schmach verstanden. (Meyer, 2014)

Abschliessend soll auf die Vereinbarung von Terminen eingegangen werden. Dabei geht es um das Verständnis von Zeit in verschiedenen Ländern, welches entweder strukturiert oder flexibel gestaltet ist. Ein strukturiertes Zeitverständnis bedeutet, dass zur Vereinbarung eines Termins klare Uhrzeiten vereinbart werden und diese von allen Parteien entsprechend eingehalten werden. In einem flexiblen Verständnis kann es hingegen zu Äusserungen kommen wie „bei Sonnenaufgang“ oder „heute Nachmittag“, wie etwa in Kenia oder Nigeria.

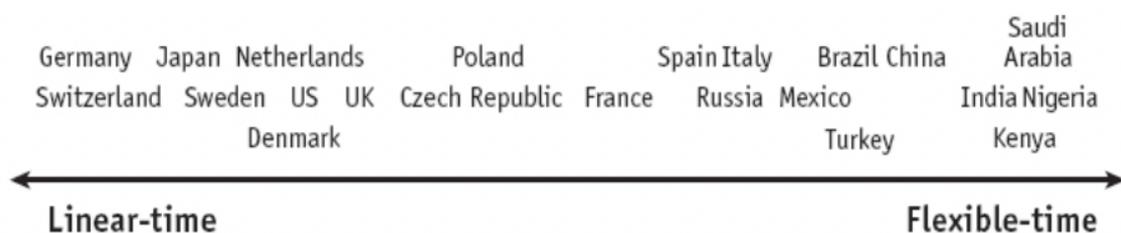


Abbildung 9: Linear-time vs. Flexible time

Meyer, 2014, S.188

Auch lassen sich in linear-time Vereinbarungen in weiter Zukunft besser planen, als in einem Land mit flexiblem Zeitverständnis. Dort kann es vorkommen, dass die Bewohner nicht einmal 72 Stunden im Vorhinein wissen, wo sie sich die nächsten Tage aufhalten werden, geschweige denn, an einem Meeting teilnehmen können. Deadlines und zeitliche Strukturen werden in

solchen Ländern nicht zu ernst genommen und Uhrzeiten stecken nur einen ungefähren Rahmen für ein Treffen ab.

In einem Umfeld, in dem beide Varianten vorkommen, wird von Erin Meyer empfohlen, dass zu Anfang der Zusammenarbeit ein gemeinsames Verständnis von zeitlicher Kultur geschaffen wird, um Konflikte und Missverständnisse vorzubeugen (Meyer, 2014).

Alle Länder lassen sich auf diese Weise in der Culture-Map nach Erin Meyer verorten. Wie dies aussehen kann und wie verschiedene Kulturen dabei miteinander verglichen werden, wird in der nachfolgenden Darstellung ersichtlich.

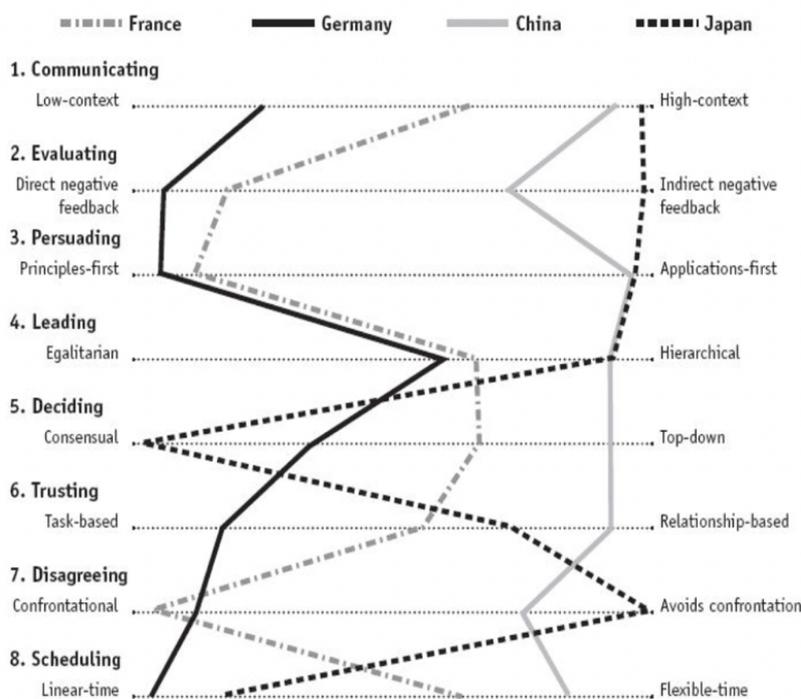


Abbildung 10: Culture Map – France, China, Germany, Japan

Meyer, 2014, S.188

### 3.1.4 Zusammenführung des Begriffs interkulturelle Führung

Wie die vorangegangenen Kapitel zeigen, gibt es keine Einigung über den Begriff der Kultur, insbesondere nicht über die Kriterien, anhand derer diese charakterisiert werden könnte. So werden einerseits wie bei Hofstede oder der GLOBE-Studie soziale Phänomene gewählt, um die Kulturen greifbar zu machen. Meyer hingegen weist auf konkrete Handlungen, wie etwa das Vereinbaren von Terminen, hin. Während die GLOBE-Studie und Erin Meyer weiter klare Handlungsempfehlungen vorschlagen, bleiben diese bei Hofstede aus. Diese wirtschaftlichen

Handlungsempfehlungen machen deutlich, welche grosse Relevanz diese Thematik in der heutigen Zeit besitzt. Besonders der ökonomische und führungsrelevante Aspekt wird durch die Ausarbeitung der Führungsstile in der GLOBE-Studie und die Empfehlungen in der Culture-Map hervorgehoben. Die verschiedenen Definitionen weisen zudem auf die hohe Komplexität der Thematik hin und lassen erahnen, welchen Herausforderungen sich internationale Führungspersonen stellen müssen. Dies macht deutlich, dass interkulturelle Führungsprogramme hoch aktuell und relevant in unserer globalisierten Ökonomie sind.

### **3.2 Unternehmenskultur**

Um die Herausforderung interkultureller Kommunikation zu verstehen, muss zunächst geklärt werden, zwischen welchen verschiedenen Kulturen diese Kommunikation überhaupt stattfindet. So spielt nicht nur die Landes- oder Gebietskultur eine Rolle, sondern auch die jeweilige Unternehmenskultur, besonders, wenn es um die Kooperation zweier Unternehmen geht.

Diese Arbeit wird sich daher im weiteren Verlauf ausgiebig mit der Unternehmenskultur befassen, da diese die Grundlage für eine funktionierende interkulturelle Kommunikation im geschäftlichen Rahmen bietet. Eine Studie der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2008 betont entsprechend, dass die Potenziale einer aktiven Gestaltung der Unternehmenskultur häufig ungenutzt bleiben, obwohl diese den kulturellen und strukturellen Rahmen für globale Zusammenarbeit liefert. So könne die Unternehmenskultur den Mitarbeitern, die sich in einem herausfordernden interkulturellem und globalem Umfeld befinden, helfen, sich besser zurechtzufinden und zu unterstützen (Köppel, Sohm, 2008, S. 46).

„Gerade in Anbetracht des Trends zu mehr Individualisierung und einer höheren unternehmerischen Vielfalt in der Belegschaft trägt die Kultur in hohem Masse dazu bei, einen gemeinsamen, sinnstiftenden Rahmen im Sinne eines „kulturellen Kerns“ zu vermitteln“ (Eilers, Möckel, et. al., 2015/2016, S.11). Ferner wird die Unternehmenskultur in diesem Zusammenhang als „Wertefundament“ und „Basis für den unternehmerischen Erfolg“ betitelt. Dieser unternehmerische Erfolg kann sogar messbar gemacht werden, wie eine Studie von Heidrick Consulting, einem Geschäftsbereich der Personalberatung Heidrick & Struggles, zeigt. In dieser wurden weltweit Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 2,5 Milliarden US-Dollar auf den Zusammenhang zwischen einer Investition in die Unternehmenskultur und in die wirtschaftliche Performance des Unternehmens untersucht. Es zeigte sich, dass Unternehmen, welche der Unternehmenskultur einen hohen Stellenwert zuteilten, ein

prozentual höheres Wachstum verzeichneten als die Vergleichsorganisationen (Hoffman, 2021).

Die Relevanz der Unternehmenskultur gerade auch im Hinblick auf das wirtschaftliche Wachstum steht damit ausser Frage.

Allerdings ist noch nicht geklärt, was eine solche Kultur ausmacht. Northouse definiert die Kultur als die „erlernten Überzeugungen, Werte, Regeln, Normen, Symbole und Traditionen, welche innerhalb einer Gruppe von Menschen geteilt werden“ (Northouse, 2007). Mithilfe der Unternehmenskultur soll ein Rahmen vorgegeben werden, welcher definiert, wie Führung gelebt, mit anderen Mitarbeitern umgegangen, Entscheidungen getroffen und kommuniziert wird. Die Unternehmenskultur nach Edgar Schein lässt sich dabei in drei wesentliche Ebenen unterteilen: die Artefakte, die Werte und Normen sowie die Grundannahmen. Die Grundannahmen stellen in diesem Zusammenhang das Fundament der Unternehmenskultur dar. Es handelt dabei um sozial Erlerntes, welches nicht weiter in Frage gestellt wird, wie z.B. der zwischenmenschliche Umgang oder das Verständnis von Wahrheit (Zelesniack, Grolman, 2020). Die Abgrenzung gegenüber den Werten und Normen besteht darin, dass diese Grundannahmen von allen Menschen geteilt werden, unabhängig davon, ob sie Teil der Gruppe sind oder nicht. Die Werte und Normen hingegen sind nur für Teilnehmende der Gruppe ersichtlich und treten teilweise erst nach einiger Zeit zutage. Sie umfassen Verhaltensrichtlinien und Verbote, die auf den Grundannahmen aufbauen und werden sowohl bewusst als auch unbewusst gelebt. Tatsächlich auch für Aussenstehende sichtbar sind nur die sogenannten Artefakte, etwa Bilder, die die Unternehmensgeschichte dokumentieren, der Kleidungsstil oder die Ausgestaltung der Büros. Zwischen all diesen Ebenen bestehen Wechselwirkungen, die sich gegenseitig beeinflussen und bestimmen (Zelesniack, Grolman, 2020).

Die Unternehmenskultur richtet sich dabei allerdings nicht nur nach internen und wirtschaftlichen Interessen. Auch beeinflussen externe politische und soziale Entwicklungen die Ausgestaltung und Veränderung der Unternehmenskultur. Einerseits, weil diese Einflüsse die Grundannahmen der Mitarbeiter verändern und andererseits, da dem Unternehmen auch daran gelegen ist, das äussere Image zu wahren oder gar zu stärken. Aus diesem Grund werden Trends wie Globalisierung und Internationalisierung sowie die Gleichstellung der Frau in die Unternehmen integriert.

## **4 Internationales Personalmanagement und interkulturelle Personalentwicklung**

Bevor im nächsten Kapitel das Beratungsprojekt erörtert wird, muss zunächst noch geklärt werden, auf welche Weise internationale Personalentwicklung für den Fortbestand eines Unternehmens überhaupt relevant ist. Aus welchem Grund eine Nachfrage für unser Beratungsprojekt, welches eben jenes Ziel der Personalentwicklung forciert, besteht.

Schon lange sind nicht nur günstige wirtschaftliche Bedingungen für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich, sondern auch qualifiziertes Fachpersonal. Die Anforderungen an die Angestellten wachsen im sich schnell wandelnden wirtschaftlichen Umfeld ständig. Durch die Globalisierung kommen zudem besonders internationale und -kulturelle Probleme hinzu, weshalb mittlerweile nicht nur fachliche Kompetenzen von dem Fachpersonal gefordert werden, sondern auch interkulturelle Kompetenzen, die nach Bannenberg (2011) mittlerweile als „Erfolgsfaktor der internationalen Zusammenarbeit und Voraussetzung für die erfolgreiche Internationalisierung eines Unternehmens“ (S.164) angesehen werden.

Nun ist interkulturelle Kompetenz nicht nur Voraussetzung für die Internationalisierung eines Unternehmens, sondern auch eine Herausforderung für Mitarbeiter eines internationalen Unternehmens. Nach Kinast (2009) scheitern 40 bis 70 Prozent aller internationalen Projekte und 10 bis 40 Prozent der Arbeiter, welche ins Ausland geschickt werden, kehren aufgrund interkultureller Probleme frühzeitig von ihrem Einsatz zurück. Dies zieht Kosten in zweierlei Hinsicht nach sich. Erstens die direkten Kosten, die durch den Einsatz eines Mitarbeiters im Ausland entstehen, welche sich auf das drei- bis vierfache der normalen Personalkosten im Inland belaufen. Sowie indirekte Kosten, die durch den Imageschaden entstehen, der durch eine mangelhafte Leistung entsteht, und langfristig geschäftliche Beziehungen zu Kunden und Mitarbeitern schädigen kann (Kinast, 2009). Doch nicht nur bei einem Einsatz im Ausland ist das internationale Personalmanagement gefordert. So kommt es durch die weltweite Vertretung eines Unternehmens sowie steigende Migration und Globalisierung unweigerlich zu interkulturellen Kontakten auch innerhalb eines Unternehmens. Diese Heterogenität nutzbar zu machen und nicht als einen Störfaktor zu betrachten, stellt dabei eine grosse Herausforderung für das Personalmanagement dar. Es wird ein hohes Mass an Integration, Koordination und Organisation verlangt, damit sie im Unternehmen ihre Potenziale entfalten kann. Auf diese Weise kann die Gruppe von den verschiedenen Erfahrungen und Perspektiven profitieren und „Blindheit“ kann durch Routine vermeiden werden. Nichtsdestotrotz kann es bei interkulturellen Teams durch Fehler in der Kommunikation und Koordination zu Defiziten in der Performance

des Teams kommen und die Vorteile können nicht realisiert werden. So ergaben Studien, dass interkulturelle Arbeitsgruppen mehr Zeit für eine Entscheidungsfindung benötigen und diese häufiger im Streit endet als etwa in homogenen Gruppen (Thomas, 1992).

Eine gezielte interkulturelle Personalentwicklung kann diesen Effekten durch Training der Mitarbeiter entgegenwirken, indem sie kulturelle Kompetenzen fördert und auf diese Weise für den Umgang mit unterschiedlichen Kulturen und Sichtweisen sensibilisiert. Dabei ist vor allem eine interkulturelle Kompetenz der Führungskräfte gefordert, um die Vielfalt zu managen (Bannenberg, 2011).

Um die Ziele bei der Entscheidung für eine interkulturelle Personalentwicklungsmassnahme zu verstehen, müssen zunächst zwei verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Zum einen die mitarbeiterorientierte Perspektive und zum anderen die unternehmens- oder organisationsorientierte Perspektive (Bannenberg, 2011).

Die mitarbeiterorientierte Perspektive fasst dabei den Mitarbeiter ins Zentrum des Entwicklungsprozesses und baut auf dessen Kompetenzen und Fähigkeiten auf. Es handelt sich in diesem Sinne um eine Art Fort-, Weiter- oder Zusatzausbildung. Die Bedürfnisse des Mitarbeiters, etwa Karriereaspirationene, spielen bei diesem Verständnis der Personalentwicklung eine Schlüsselrolle.

Der Fokus bei der unternehmensorientierten Perspektive hingegen liegt vornehmlich auf den Zielen des Unternehmens. Die Personalentwicklung wird als strategische Positionierung verstanden und die Richtung der Entwicklung der Mitarbeiter orientiert sich stark an den allgemeinen Interessen des Unternehmens. Die persönlichen Ziele der Mitarbeiter weichen der Aktivierung und Aktualisierung der Personalkräfte.

Ein moderner Ansatz forciert nach Bannenberg (2011) eine Symbiose dieser beiden Ansätze, bei welchem die Unternehmensziele als Nebenprämisse die Erwartungen und Wünsche der Mitarbeiter mit einbeziehen sollten. Die individuelle Förderung der Mitarbeiterfähigkeiten steht somit in Abhängigkeit zu den Unternehmenszielen. Auf der anderen Seite sollen sich die Ziele des Unternehmens an den Interessen der Mitarbeiter orientieren. Zu diesen Interessen können besonders die persönliche und berufliche Weiterentwicklung gezählt werden, die zum einen beruflichen Aufstieg ermöglichen können, zum anderen aber auch ein Mass an beruflicher und sozialer Sicherheit liefern. Ferner besteht die Möglichkeit, sich selbst in seinem Arbeitsumfeld zu entfalten und die Weiterbildungsofferte von Seiten des Unternehmens fällt in Form von Wertschätzung auf den Mitarbeiter zurück.

Ziel des Unternehmens ist es dabei, das vorhandene Personal optimal den Bedingungen entsprechend einzusetzen. Durch die Weiterentwicklung der eigenen Arbeitskräfte macht sich das Unternehmen dabei unabhängig von dem externen Arbeitsmarkt und positioniert sich als attraktiver Arbeitgeber. Zudem ist es dem Unternehmen auf diese Weise möglich, qualifiziertes Personal zu binden und das Engagement der Mitarbeiter zu stärken (Bannenber, 2011). Der erhöhte Austausch zwischen dem Personalmanagement und den Mitarbeitern führt ausserdem zu einer verbesserten innerbetrieblichen Kommunikation und Koordination und einer stärkeren und offeneren Verbalisierung der eigenen Unternehmenskultur.

## **5 Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Führungskräfte**

Die Annahme, dass durch Diversität am Arbeitsplatz, insbesondere kulturelle Diversität, Innovation und Entscheidungsqualität gefördert wird, ist weit verbreitet. Es wird hierbei von Synergieeffekten gesprochen, indem durch effektive Zusammenarbeit interkultureller Teams die gemeinsame Leistung gesteigert wird. (Podsiadlowski, 2002, S.17–18)

Jedoch ist dies in der Praxis häufig anders, da das Erreichen des Zustands einer harmonischen Zusammenarbeit zwischen den Kulturen ein oft zäher und langwieriger Prozess ist. Hierbei spielen nicht nur die kulturellen Hintergründe der Individuen eine Rolle, sondern auch die Unternehmenskultur und die Landeskultur.

### **5.1 Anpassung an die Landeskultur**

In diesem Themenbereich gibt es zwei wesentliche Ebenen, die es zu untersuchen gilt. Die Mikroebene beinhaltet die Integration auf Team- bzw. Standortebene von einzelnen Mitgliedern unterschiedlicher Landeskulturen. Auf Makroebene wird die Integration von neu eröffneten oder durch Merger akquirierten Standorten in neuen Regionen im Gesamtgefüge des Konzerns untersucht.

#### **5.1.1 Mikroebene**

Nicht nur intern, sondern auch in der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen ist die Sensibilität von Führungskräften für andere Landeskulturen von extremer Wichtigkeit. Verhandlungen oder Meetings können durch Missverständnisse von Ineffizienzen bis hin zum kompletten Aussetzen führen. Rodney Bysh (Anhang 1), Head of Business Development bei Edmond de Rothschild, teilt eine persönliche Erfahrung in diesem Bereich. Bei einem Meeting mit italienischen Kollegen haben Analysten an einem nichtexistenten Deal gearbeitet, weil aus einer Führungsposition ein Witz in dieser Richtung gemacht wurde. Dies verdeutlicht auch noch einmal das Konzept bezüglich Konsensentscheidung vs. Top-Down Entscheidung von Erin Meyer (2014, S.129). Das Konzept zeigt auf, dass südeuropäische Kulturen, in casu die italienische, sehr hierarchisch geprägt sind, was zu einem blinden Ausführen der von dem Management gefällten Anweisungen führt, ohne diese zu hinterfragen. Auch aufgrund sprachlicher Differenzen gehen häufig Informationen verloren, zum Beispiel durch Ironie oder Sarkasmus (Anhang 1).

Wichtig für eine Führungsperson ist auch, durch einen sensiblen Umgang und ausreichender Kommunikation die kulturellen Hintergründe und Bedürfnisse eines Teammitglieds zu verstehen. So tun sich zum Beispiel Personen aus sehr maskulinen Kulturen schwerer damit,

sich unterzuordnen. Jedoch sei hier der grösste Fehler die Generalisierung von Personen aus ähnlichen kulturellen Hintergründen, da beschriebenes Verhalten sehr charakterabhängig sein kann. (Anhang 3)

### 5.1.2 Makroebene

Die Makroebene der Integration von nationalen Kulturen ist besonders für multinationale Konzerne von Interesse. Kai Froböse, CFO des Biesterfeld Konzerns, beschreibt in seinem Interview die Wichtigkeit der Sensibilität für andere nationale Kulturen, die zum Beispiel andere Arbeitsweisen oder Führungsstile vorweisen. Ein besonders grosser Kontrast besteht hierbei zwischen dem alteingesessenen hanseatischen Familienkonzern Biesterfeld und neu eröffneten Standorten in Skandinavien. Wichtig sei in dieser Hinsicht, dass man die eigene Kultur niemandem aufzwingt, sondern andere Standorte ihre eigene Kultur innerhalb der umfassenden Unternehmenskultur entwickeln lasse. Als Beispiel führt er an, dass man von Kollegen in Skandinavien nicht erwarten dürfe, in Krawatte zu einem Meeting zu erscheinen, nur weil dies am Standort Hamburg die Regel sei. (Anhang 8)

Besonders bei Merger and Akquisition sei es wichtig, aus der Perspektive des Mutterunternehmens die kulturelle Integration sehr sensibel und kompromissbereit zu gestalten. So kann es von Vorteil sein, gut laufende akquirierte Unternehmen nur auf höchster Ebene einzugliedern, sodass der Arbeitsalltag der Angestellten sich kaum ändert, um Akzeptanz für die neue Situation zu erreichen. Auch hier ist es ein grosser Fehler, die eigene Kultur einem neuen Standort aufzuzwingen, da dies sehr sicher auf Widerstand stossen würde. In einem schrittweise durchgeführten Prozess können dann neue Standorte zum Beispiel in eine globale Matrix Struktur eingearbeitet werden, ohne dass der Kern der ursprünglichen Kultur gestört wird. (Anhang 6)

Der einzige Weg, wie ein global tätiges Unternehmen wachsen könne, sei das Aufbauen einer Unternehmenskultur, die mit den verschiedenen einzelnen Länderkulturen vereinbar ist. So könne die deutsche Unternehmenskultur durch Einflüsse aus zum Beispiel Skandinavien oder den Vereinigten Staaten weiterentwickelt werden. (Anhang 6)

Dies sei aber auch ein schwieriger und langwieriger Prozess, da Managementpositionen in multinational tätigen Unternehmen häufig noch mit Personen besetzt sind, die aus der Heimatkultur des Mutterunternehmens stammen. (Anhang 6, Anhang 8)

## 5.2 Charakteristika einer erfolgreichen Führungsperson

„Du musst als Leader in allen Belangen vorangehen: Arbeitszeit, Quantität, Einsatz, Input, Guidance, Handhold, alles immer.“ (Anhang 7)

Dies ist der Leitsatz, in dem sich alle Interviewten einig waren, nach dem jede Führungskraft arbeiten und leiten sollte. Da erfolgreiche Unternehmen sich in einer kontinuierlichen Anpassungsphase befinden, gilt dies auch für Führungskräfte, die durch ihr Verhalten ein Beispiel für alle anderen Mitarbeiter sein können.

Hier spielt auch das Thema Empathie eine grosse Rolle und wird als einer der wichtigsten Charakteristika einer Führungsperson beschrieben. Dies bezieht sich nicht nur auf das Einfühlvermögen in fremde Kulturen und deren Arbeitsweisen. Es kommt ebenso darauf an, welcher Typ von Mensch der individuelle Mitarbeiter aus demselben kulturellen Kontext ist. Eine Führungskraft muss zum Beispiel in der Lage sein, sowohl tendenziell jüngere, „hippere“ Mitarbeiter aus dem IT-Bereich anzuleiten, als auch etwas ältere, traditionellere Kollegen aus dem Rechnungswesen. Hierbei sei nicht nur die Aufgabe, mit allen Mitarbeitern umgehen und managen zu können, sondern auch diese zur Zusammenarbeit anzuregen und zu motivieren. Dies sei, vor allem in Corona-Zeiten, nicht gerade einfach, da oft das übergeordnete Ziel der Unternehmung eine der wenigen Gemeinsamkeiten der Mitarbeiter ist. Kai Froböse (CFO Biesterfeld) schätzt, dass er 60 Prozent seiner Zeit damit verbringt, Leute zur Zusammenarbeit eines gemeinsamen Ziels zu bringen. Corona habe dies erschwert, da Kommunikation nur über Microsoft Teams stattfand. Dies stellte jedoch keine Unmöglichkeit dar, da sich das Unternehmen gut an das hybride Arbeiten adaptiert hat. Dies ist sicherlich auch Verdienst der Führungspersonen. (Anhang 8)

Das Schaffen eines übergeordneten Ziels ist eine wichtige Methode einer Führungskraft zur Zusammenführung eines diversen Teams. Hierbei ist es nicht relevant, aus welchen Hintergründen verschieden Teammitglieder stammen, da die Zusammenarbeit hin auf ein übergeordnetes Ziel und das Streben nach Erfolg Einigkeit in das Team bringt. Dieses Ziel muss jedoch klar definiert und kommuniziert werden durch den Leiter des Teams. Denn auch wenn Differenzen oder Spannungen in dem Team bestehen, will doch jedes Mitglied dieses Ziel erreichen und ist gewillt, im Sinne einer Konsensentscheidung von der eigenen Position Abstand zu nehmen. Dies erfordert jedoch erneut eine Führungsperson, die nicht nur als Leiter, sondern auch als Kontaktperson zwischen verschiedenen Positionen steht und die Konsensentscheidung dirigiert. Daniel Ritter, Head of M&A bei Carl Zeiss, führt in seinem Interview als Beispiel den Ablauf eines Akquisition Deals auf Käuferseite an. Da es sich bei Carl Zeiss um einen Industriekonzern handelt, sind an dem Kauf eines weiteren Unternehmens

oder Standortes auch Experten aus verschiedenen Fachbereichen involviert. Die Schwierigkeit des Leiters des Akquisition Deals besteht darin, Experten aus verschiedenen Bereichen, die sich eventuell auch als relevanter erachten als andere Bereiche, an einen Tisch zu setzen und gemeinsam eine Entscheidung zu treffen, die zufriedenstellend für den gesamten Konzern und seine Untergruppen ist. Hierbei ist die Kommunikation zwischen den einzelnen Teammitgliedern und das Treffen einer Konsensentscheidung besser möglich, wenn man eine Führungsperson hat, welche die soft skills besitzt, zwischen den einzelnen Positionen zu delegieren. Die wichtigsten soft skills sind in diesem Fall die Fähigkeit zu einer guten Kommunikation sowie Empathie und das Entwickeln eines Verständnisses für die Positionen der einzelnen Parteien und deren Hintergründe. (Anhang 5)

### **5.3 Umgang mit Stereotypen**

„A stereotype is a generalization about a group of people in which incidental characteristics are assigned to virtually all members of the group, regardless of actual variation among the members. Once formed, stereotypes are resistant to change on the basis of new information” (Beller, 2007, S.429).

Dieses Zitat definiert zum einen den Begriff Stereotypen und zeigt zudem direkt die Schwierigkeit für Unternehmen und Führungskräfte auf, mit Stereotypen umzugehen. Während der geführten Interviews ist jedoch klar geworden, dass Stereotypen nicht unbedingt etwas Negatives sein müssen, sondern, dass ein differenzierter Umgang mit diesem Thema einen positiven Einfluss auf etwaige Handlungs- oder Verhaltensempfehlungen haben kann. Annahmen bezüglich Führungsverhalten verschiedener Kulturen oder optimale Kommunikationskanäle des Landes abhängig vom Standort, lassen sich in den Interviews aller Interviewpartner wiederfinden (Anhang 1-12). Auch das Modell der Culture Map von Erin Meyer zeigt stereotypische Eigenschaften verschiedener Regionen und Kulturen auf (2014, S.188). Wichtig ist hierbei, sich die Existenz von Stereotypen bewusst zu machen und sensibel für etwaige Ausnahmen der Regel zu sein, damit diese zum Vorteil werden können. Hierbei stehen auch wieder die persönliche Kommunikation und das Kennenlernen der Teammitglieder im Vordergrund. Hierbei stellt Essen und Trinken gehen nach der Arbeit mit Kollegen eine sehr gute Möglichkeit dar (Anhang 1).

Des Weiteren wird angeführt, dass das Bewusstsein, dass Stereotypen sich nicht nur auf Charakter oder Herkunft beziehen können, grundlegend sei. Auswirken können sich diese

ebenso auf die Art und Weise der Arbeit, zum Beispiel basierend auf dem bisherigen Karriereverlauf oder dem Standort der Universität. Personen mit derselben geographischen oder ethnologischen Herkunft, aber mit einem unterschiedlichen Ausbildungsverlauf, sind auf ihr Weise doch sehr divers. So könne man zum Beispiel ein Team von drei Indern als ein diverses Team bezeichnen, wenn diese sich in ihren Kompetenzen und Arbeitsweisen unterscheiden. (Anhang 7)

Abschliessend lässt sich sagen, dass es von Bedeutung für eine Führungskraft ist, sich Stereotypen bewusst zu werden. Lediglich dann können diese nicht zu falschen Annahmen führen und ein sensibler Umgang mit Abweichungen von der Regel ist möglich. Des Weiteren können Stereotypen auch positiv verwendet werden. So gibt zum Beispiel diverse Erfahrungen mit anderen Kulturen, wo sich Arbeitskultur innerhalb einer Region sehr ähnelt und die gemachten Erfahrungen auf bevorstehende Ereignisse anwenden lassen.

## **6 Beratungsprojekt**

Das Beratungsprojekt verfolgt das Ziel die interkulturelle Kompetenz des mittleren Managements internationaler Unternehmen zu stärken. Das Modell soll dabei den Managern helfen, sich in einem globalen Umfeld zurechtzufinden und Handlungsempfehlungen offerieren. Diese sollen so allgemein formuliert sein, dass sie ubiquitär umsetzbar sind, auf der anderen Seite so präzise ausgearbeitet sind, dass sie den Manager hilfreich an der Hand nehmen. Nicht zuletzt ist es Ziel dieses Beratungsprojekts, dass es einfach in Coryzon Advisory implementiert werden kann.

Ausgehend von der Analyse diverser Literatur im Bereich der multikulturellen Führung sowie der Ausarbeitung von Interviews mit Führungspersonen aus multikulturellen Unternehmen, konnte ein Beratungsangebot in Form einer Schulung entwickelt werden.

### **6.1 Aufbau des Beratungsprojekts**

#### **6.1.1 Unternehmerischer Bedarf und Zielgruppe**

Grundlage für den Erfolg eines Beratungsprojekts im Bereich der kulturellen Sensibilisierung ist der Bedarf nach einem solchen Programm. Dieser ist, wie bereits ausgeführt, durch die zunehmenden internationalen und interkulturellen Kontakte, mit denen sich Mitarbeiter und Führungskräfte heutzutage konfrontiert sehen, gegeben. Es ist kaum vorstellbar, dass ein Unternehmen international bestehen kann, ohne interkulturelle Kompetenzen aufzuweisen, weshalb ein hoher Bedarf darin besteht, das Personal entsprechend zu schulen. Besonders aufgrund der fortlaufenden Veränderung des beruflichen Umfeldes internationalisierter Unternehmen, ist es klar, dass diese den wechselnden Anforderungen entsprechendes Personal zur Verfügung haben. Wir gehen daher in unserem Beratungsprojekt davon aus, dass eine hinreichende Nachfrage nach unserem Produkt besteht.

Einen besonderen Bedarf nach interkulturellem Training weisen Arbeitsgruppen auf, welche im ständigen Kontakt mit anderen Kulturen stehen, oder dies in absehbarer Zeit tun werden, etwa bei einem Einsatz im Ausland. Als zentrale Zielgruppe gelten jedoch Führungskräfte aus dem mittleren und oberen Management, welche das Unternehmen im globalen Raum international vertreten und in anderen Kulturen strategische Entscheidungen treffen und durchsetzen (Bannenber, 2011). Zusätzlich zählen noch Trainees und zukünftige Führungskräfte zu den potenziellen Kursbesuchern.

Die Erarbeitung im Weiteren bezieht sich aufgrund des hohen Bedarfs und der Relevanz, nicht zuletzt aber auch aufgrund der Aufgabenstellung, auf Führungskräfte im mittleren Management.

Nachdem nun also geklärt ist, weshalb ein Bedarf nach einem solchen Programm auf dem Markt besteht und an welche Zielgruppe es adressiert, können im folgenden Schritt die entsprechenden Inhalte und Ziele des Kurses festgelegt werden.

### 6.1.2 Inhalte und Ziele

Nach Thomas (1992) umfasst interkulturelles Training allgemein „alle Massnahmen, die darauf abzielen, einen Menschen zur konstruktiven Anpassung, zum sachgerechten Entscheiden und zum effektiven Handeln unter fremdkulturellen Bedingungen und in kulturellen Überschneidungssituationen zu befähigen. Das Ziel dieses Trainings besteht in der Qualifizierung der Führungskräfte zum Erkennen und zur konstruktiven und effektiven Bewältigung der spezifischen Managementaufgaben, die sich ihnen gerade unter den für sie fremden Kulturbedingungen und in der Interaktion mit fremdkulturell geprägten Partnern stellen“ (S.174).

Das Ziel umfasst dabei nicht lediglich die Bewältigung von beruflichen Herausforderungen, sondern auch die Kompetenz der persönlichen Eingliederung in eine fremden Kultur. Diese kommt besonders zu tragen, wenn die Führungskräfte für einen längeren Zeitraum im Ausland eingesetzt werden. Auf diese Weise verschwimmen die Grenzen zwischen beruflicher und persönlicher Interaktion mit der fremden Kultur.

Aufgrund dieser vielschichtigen Berührungspunkte mit fremden Kulturen, ergeben sich verschiedenen Ziele interkulturellen Trainings (Schenk, 2006):

- Bewusstseinschärfung für persönliche kulturelle Prägung
- Erweiterung der Kommunikationsstile
- Multiperspektivisches Urteilen und Handeln
- Anwendung von Werkzeugen interkultureller Kooperation
- Erzeugung von Synergien

Die Ziele des Trainings ist also tiefgreifender als der blosse Ausbau interkultureller Kompetenz. Zusätzlich hat das Unternehmen noch interne Ziele, die durch das Training erreicht werden

sollen und entsprechend beachtet werden müssen. Zu diesen zählen etwa die zukünftigen Aufgaben, auf die die Mitarbeiter durch das Training vorbereitet werden sollen. (Bannenberg, 2011). Zusätzlich werden auch die persönlichen Ziele und Motivationen der Trainingsteilnehmer bei der Evaluation der Trainingsziele in Betracht gezogen.

Aufgrund dieser vielschichtigen Ziele gibt es keinen universellen Trainings-Inhalt, der alle Ziele gleichermaßen bedient, weshalb im Vorhinein zu jedem Training eine Annahme getroffen werden muss, welche Ziele priorisiert werden. Ziele und Inhalte müssen entsprechend den Einzelfällen gewichtet und analysiert werden (Bannenberg, 2011).

### 6.1.3 Sprache

So individuell, wie die Ziele und somit auch die Inhalte des Trainings sind, so ist auch die Sprachgestaltung dieser Workshops dargelegt. Während in kulturell homogenen Gruppen empfohlen wird in der Muttersprache zu unterrichten, wird in einem multikulturellen Umfeld auf die englische Sprache zurückgegriffen. Die Verwendung der Muttersprache soll während des Lernprozesses zu einem besseren Verständnis beitragen und Hemmungen, die aufgrund mangelnder Sprachkenntnisse vorliegen können, entgegenwirken. Daraus ergibt sich bereits eine Bedingung für die Teilnehmer eines multikulturellen Trainings: Es werden fortgeschrittene Englischsprachkenntnisse erfordert.

Unser Beratungsprojekt sieht eine interkulturelle Sensibilisierung durch interkulturellen Austausch vor. Aus diesem Grund wird sich unser Angebot auf einen Englisch sprachigen Kurs beziehen.

## 6.2 Trainingsdurchführung

Für die Durchführung eines interkulturellen Trainings muss zunächst bestimmt werden, an welchem Ort dieses Training stattfindet. In der Theorie stösst man dabei auf drei Möglichkeiten:

- „on-the-job“
- „off-the-job“
- „near-the-job“

Eine grundlegende Unterscheidung findet dabei zwischen „on-the-job“ und „off-the-job“ statt. „On-the-job“ bedeutet, dass das interkulturelle Training in dem beruflichen Umfeld, etwa in

dem Unternehmen selbst, durchgeführt wird. Hingegen wird ein „off-the-job“ Workshop ausserhalb des Arbeitsplatzes, in Form von externen Coachings oder Seminaren veranstaltet (Bannenber, 2011). Diese werden zumeist von privaten Anbietern für Weiterbildung geleitet und durchgeführt. Der Vorteil eines solchen externen Trainings besteht darin, dass in kurzer Zeit viele Informationen vermittelt werden können und die Teilnehmer durch die Entfernung zu dem Unternehmen einen neuen Blickwinkel einnehmen. Diese Distanz kann allerdings auch dazu führen, dass es den Teilnehmern schwerfällt, das Erlernete später in ihrer beruflichen Umgebung umzusetzen. Zudem sind viele Inhalte nicht konkret auf das eigene Unternehmen zugeschnitten, was einen weiteren Nachteil der externen Methode darstellen kann (MODUlearn, 2021). Bei einem „on-the-job“ Training hingegen wird durch Massnahmen wie Job-Rotationen, den Einsatz als Assistenten oder Projektarbeit die Nähe zum unternehmerischen Bezug gewährleistet.

Als Mittelweg dieser beiden Methoden wird häufig die Methode „near-the-job“ genannt. Dabei werden Seminare, Workshops und Gruppenarbeiten veranstaltet, die zwar abseits des unternehmerischen Alltags stattfinden, dennoch aber einen klaren Bezug zum eigenen Unternehmen aufweisen (MODUlearn, 2021). Nichtsdestotrotz wird durch diesen Fokus auf das Unternehmen der Blickwinkel auf die Thematik eingeschränkt.

Diese drei Methoden geben also Aufschluss darüber, an welchem Ort ein interkulturelles Training durchgeführt werden kann. Auch der Zeitpunkt muss bestimmt sein, um die Ziele des Trainings zu erreichen. Dies bedeutet genauer, in welchem beruflichen Abschnitt sich die Teilnehmer des Kurses befinden. Dabei können drei Varianten unterschieden werden:

- „into-the-job“
- „out-of-the-job“
- „along-the-job“

„Into-the-job“ umfasst Massnahmen, welche auf zukünftige berufliche Aufgaben vorbereiten sollen. Diese besitzen gerade im Bereich des interkulturellen Trainings eine hohe Relevanz, da sie die Herausforderungen in Auslandseinsätzen oder Führungspositionen in multinationalen Unternehmen adressieren.

Den Gegensatz stellen „out-of-the-job“ Massnahmen dar. Dort wird der Arbeitnehmer auf seinen Austritt aus dem Unternehmen, respektive Renteneintritt, vorbereitet. Diese Vorbereitungen laufen meist in Form von Konferenzen oder Seminaren ab (Bannenber, 2011).

„Along-the-job“ Massnahmen befassen sich mit der Weiterbildung der Mitarbeiter während der Berufsausübung. Zu diesen Massnahmen zählen Karriere- und Förderprogramme sowie Mitarbeitergespräche.

### **6.3 Methodische Typologisierung**

Bei den Trainingsmethoden wird sowohl zwischen einer informatorischen Methode und einer interaktionsorientierten Methode, als auch zwischen einer kulturspezifischen und kulturallgemeinen Methode unterschieden.

Die informatorische Methode legt hohen Wert auf Inhalte, die vermittelt werden sollen, etwa Zahlen, Daten und Fakten. In Bezug auf die interkulturelle Thematik werden auf diese Weise politische, ökonomische und soziale Faktoren leicht begreifbar und vergleichbar gemacht. So ist es möglich, in geringer Zeit ein grosses Pensum an Inhalten zu vermitteln und Wissenslücken zu schliessen. Nach Bannenber (2011) besteht allerdings das Risiko, dass sich auf diese Art der Wissensvermittlung Stereotypen bilden oder verfestigen können.

Diese Gefahr kann durch die interaktionsorientierte Methode vermieden werden. In dieser spielen direkte Kontaktsituationen in einem konstruierten Umfeld eine übergeordnete Rolle. Zu diesen möglichen Szenarien zählen etwa Workshops oder Rollenspiele, sowie weitere spielerische Elemente. Die Teilnehmer werden mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen konfrontiert und durch die Aufgabenstellung dazu verleitet eigene Denkmuster zu hinterfragen. Durch den spielerischen, realitätsnahen Austausch wird zudem dazu ermutigt, eigene Handlungskompetenzen zu entwickeln. Stereotypen kann aufgrund des authentischen Austauschs mit den fremden Kulturen vorgebeugt werden. Die Schwierigkeit liegt darin, ein konkretes künstliches Phänomen einer möglichen Konfliktsituation zu erstellen, das als authentisch und ernsthaft wahrgenommen wird und somit ein sowohl gedankliches als auch emotionales Involvement der Teilnehmer bewirkt. Zusätzlich ist eine solche Form zeit- und kostenaufwendig und erfordert eine hohe kulturelle Kompetenz des Trainers.

Diese beiden Methoden können ferner durch eine kulturspezifische oder kulturallgemeine Methode ergänzt werden. Die kulturspezifische Methode legt dabei den Fokus auf eine einzelne sogenannte Zielkultur. Jegliche Daten, Fakten aber auch Rollenspiele etc. sind auf diese Kultur zugeschnitten und sollen ein bestmögliches Verständnis dieser vermitteln. Auf diese Weise ist es möglich, konkrete Handlungsempfehlungen zu präsentieren und etwa die deutsche Kultur mit der Zielkultur im Detail zu vergleichen. Diese Methodik ist vorzuziehen, wenn bereits bekannt ist, mit welcher Kultur in Zukunft mögliche Spannungsfelder entstehen können.

Ist diese Zielkultur allerdings unbekannt, oder gibt es mehrere Kulturen, mit denen gleichzeitig umgegangen werden muss, so empfiehlt sich die kulturallgemeine Methode. Diese vermittelt allgemeine Werte und Einstellungen, die für den produktiven Austausch mit fremden Kulturen unabdinglich sind. Zu diesen zählen nach Bannenberg (2011) etwa das Bewusstsein und die Sensibilisierung für fremde Kulturen, aber auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität.

Wie die Kombinationen aus informatorischer, interaktionsorientierter, kulturspezifischer und kulturallgemeiner Methode aussehen und wie sich deren jeweilige Vor- und Nachteile verteilen, kann der nächsten Grafik entnommen werden.



Abbildung 11: Methodenübersicht

Eigene Darstellung in Anlehnung an Bannenberg, 2011

Die Vor- und Nachteile ergänzen sich in diesem Modell, weshalb keine Präferenzen zu wählen sind, sondern die Methodik von den konkreten Zielen abhängt. Welche Trainingstypen für die die verschiedenen Methoden in Frage kommen, ist in der nachfolgenden Darstellung ersichtlich.

<b>Kulturübergreifend informatorische Trainings</b>	<b>Kulturspezifisch informatorische Trainings</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culture General Assimilator</li> <li>- Seminare zur interkulturellen Kommunikationstheorie, Kulturanthropologie und kulturvergleichenden Psychologie</li> <li>- Trainingsvideos</li> <li>- diskursanalytisch fundierte Trainings</li> <li>- Fallstudienbearbeitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kulturspezifisches informatorisches Training bzw. kulturspezifische Seminare zu Geschichte, Alltagsgeschichte und Wertewandel eines Kulturraums</li> <li>- kulturspezifischer Assimilator</li> <li>- Fallstudienbearbeitung</li> <li>- Fremdsprachenunterricht</li> </ul>
<b>Kulturübergreifend interaktionsorientierte Trainings</b>	<b>Kulturspezifisch interaktionsorientierte Trainings</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kulturübergreifende Sensibilisierungstrainings bzw. „Cultural Awareness Trainings“ und Simulationen/Rollenspiele zur interkulturellen Sensibilisierung</li> <li>- interkulturelle Workshops (multikulturelle Gruppen)</li> <li>- Selbstbeurteilungs-Fragebögen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bikulturelle Kommunikations-Workshops</li> <li>- kulturspezifische Simulationen und Rollenspiele</li> <li>- kulturspezifische Sensibilisierungstrainings</li> <li>- Contrast-Culture Training</li> <li>- Vermittlung von interkulturellen Weltmodellen</li> </ul>

Abbildung 12: Trainingstypen

Bannenberg, 2011, S. 225

## 6.4 Beurteilungs- und Feedbackverfahren

Zuletzt wird sich den Beurteilungs- und Feedbackverfahren gewidmet, die Teilnehmer des Programms durchlaufen. Nach Reischmann (2006) versteht man unter Evaluation „das methodische Erfassen, das begründete Bewerten von Prozessen und Ergebnissen zum besseren Verstehen und Gestalten einer Praxis-Massnahme im Bildungsbereich durch Wirkungskontrolle, Steuerung und Reflexion“ (S.18). Es geht also bei der Evaluation um die systematische Datenerfassung zur Bewertung eines Bildungsprozesses. Dabei können nach Gerl (1983) zwei Funktionen der Evaluation unterschieden werden; zum einen eine didaktische, zum anderen eine pädagogische Funktion. Die didaktische Funktion entfaltet sich durch das Einbinden der Evaluation in den Lernprozess. Auf diese Weise können die Resultate der Evaluation direkt auf die Gestaltung des Workshops zurückwirken und üben so Einfluss auf den Lernprozess selbst aus. Zusätzlich erhöht die direkte Einbindung der Evaluation die Motivation der Teilnehmenden, da ihnen eine Form der Mitwirkung suggeriert wird. Will und Blickhan (1987) stellen zudem weitere Funktionen des didaktischen Ansatzes heraus. So bindet die Evaluation den Dozenten stärker in das Treatment ein und ermöglicht es Trainingsinhalte

flexibel an die Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmer anzupassen. Dies hat einen optimierten Lernprozess zur Folge. Zudem werden durch den Austausch die Kommunikation zwischen dem Trainer und den Trainierten gestärkt.

Die pädagogische Funktion erschliesst sich, indem durch die Evaluation Trainingsinhalte erneut rekapituliert werden und mit zeitlichem Abstand ein anderes Verständnis hervorgerufen werden kann. Die aktive Einbindung der Teilnehmer in den Lern und Lehr-Prozess durch die Evaluationen stellt somit nach Gerl die zentrale Funktion der Evaluation dar. Dass Evaluationen somit einen Mehrwert, sowohl für die Lernenden, als auch für den Lehrenden bergen, ist somit offensichtlich. Es ergibt sich nun allerdings die Frage, welche Inhalte evaluiert werden können. Nach Zech (2008) eignen sich folgende Gegenstände dazu:

- Die organisationalen Rahmenbedingungen
- Der begleitende Service
- Die Arbeitsleistung der Beschäftigten
- Die Leistung des Lehrenden
- Die Zufriedenheit der Teilnehmer
- Die Zufriedenheit des Auftraggebers
- Die Lernerfolge der Teilnehmenden
- Der Transfer des Lerninhalts in die Praxis
- Die erreichten Abschlüsse und Zertifikate
- Die (Wieder-)Eingliederung in den Beruf

Die konkreten Evaluationsgegenstände orientieren sich dabei zusätzlich an den Inhalten, die während des Trainings vermittelt werden. Auf diese Weise kann das vermittelte Wissen abgefragt werden und Trainingsfortschritte der Absolventen werden aufgezeigt, ebenso wie der weitere Trainingsbedarf. Abhängig von diesen Evaluationsgegenständen gilt es in einem weiteren Schritt Bewertungskriterien und -skalen zu formulieren, etwa um Lernerfolge messbar zu machen und einen Vergleich, zwischen dem Soll- und dem Ist-Zustand aufstellen zu können. Dabei sollten sowohl objektive als auch subjektive Bewertungskriterien einbezogen werden, um ein repräsentatives Bild zu zeichnen. Auf Grundlage dieser muss entschieden werden auf welche Weise die Evaluation erfolgen soll. Dabei kann zwischen einer Befragung, Beobachtung oder der Auswertung bereits bekannter Daten gewählt werden.

## 6.5 Ablauf

Anhand der theoretischen Erkenntnisse sowie den geführten Interviews mit Führungspersonen aus unterschiedlichen Unternehmen, konnte ein Beratungsprodukt in Form eines dreitägigen Seminars entwickelt werden. Das Seminar kann hierbei als Mittel zur Weiterbildung, der Personal- und Teamförderung sowie der Organisationsentwicklung gesehen werden. (vgl. Niedermaier, 2005, 38–39)

Ziel des Seminars ist, das berufliche Fachwissen und nicht tätigkeitspezifische Wissen sowie das manuelle und geistige Können der Mitarbeiter zu erweitern (vgl. Bannenberg, 2011, 175). Das abschliessende Ziel besteht darin, Einstellungen der Mitarbeiter langfristig positiv zu ändern, um somit eine effizientere interkulturelle Teamarbeit zu ermöglichen (vgl. Jung, 2008, 262).

Das Seminar verfolgt hierzu einen kreativen und explorativen Ansatz. Durch diesen sollen Teilnehmer mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen auf spielerische und interaktive Weise in verschiedenen Formaten voneinander lernen und für Einflüsse fremder Kulturen sensibilisiert werden. Zusätzlich soll durch diesen interaktionsorientierten Ansatz der Gefahr des Denkens in Stereotypen entgegengewirkt werden (Kap. 3.3).

Dieser interaktionsorientierte Ansatz soll an allen Seminartagen zur Anwendung kommen und Mitarbeiter dazu anregen, ihr eigenes Verhalten im Umgang mit den anderen und den erlernten Inhalten zu hinterfragen. Auch hierbei steht der spielerische Lernprozess im Sinne einer Gamification im Fokus. Unter Gamification kann ein Ansatz verstanden werden, der auf einer ähnlichen Weise wie Videospiele, Spieler dazu anregt weiterzuspielen indem durch das Einsehen des Spielergebnisses die Spielweise angepasst werden kann und Belohnungen gesammelt werden können. Im weiteren Sinne sollen Mittel wie Ziele, Ergebnisse, Feedback und ein sicheres Umfeld im Seminar zur Anwendung kommen. (vgl. Faiella & Ricciardi, 2015, S. 14)

Grundsätzlich kann das dreitägige Seminar einen Mehrwert für Mitarbeitende auf allen Stufen einer Organisation bieten und ist somit auch mit allen Mitarbeitenden durchführbar. Konkret richtet sich das Seminar jedoch an Manager aus der Führungsebene. Ihnen soll das Seminar in Form eines Instruments dazu dienen, Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen weiterzubilden. Ausgehend von den Gesprächen der Interviews wird das Seminar auf Englisch

durchgeführt (Kap. 4.1.3). Zwar sollte bei Erlerntem darauf geachtet werden, Informationen in der Muttersprache eines Mitarbeiters anzubieten, jedoch besteht bei den multikulturell komplexer werdenden Unternehmen das Erfordernis beziehungsweise der Anspruch, eine einheitliche Sprache und somit Kommunikation anzubieten.

Geplant ist, dass das Seminar ausserhalb der Bürozeiten und Büroräumlichkeiten stattfindet (vgl. 4.2). Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass das Seminar in einer entspannten und unbekanntem Umgebung sowie Atmosphäre stattfinden soll. Hierdurch kann die Entwicklung neuer Denkweisen und Perspektiven von Mitarbeitern gefördert werden, da die Mitarbeiter nicht durch die gewohnte Unternehmenskultur beeinflusst werden (vgl. Kapitel 3.2). Die Seminare finden hierbei jeweils im Anschluss auf den Arbeitstag von 18:00 bis 21:00 Uhr statt. Die Teilnehmergrösse umfasst hierbei um die 12 Mitarbeitende. Die Teilnehmerzahl wird bewusst kleingehalten um einen intensiveren und persönlicheren Austausch zwischen den Personen möglich zu machen.

Grundsätzlich soll das gesamte Seminar in Präsenz stattfinden. Hierfür spricht, dass kulturelle Unterschiede vor allem in der persönlichen Interaktion mit Menschen aufgefasst und gelernt werden können und die Teilnehmer auf diese Weise nicht nur eine berufliche, sondern auch emotionale Beziehung zu den Kulturen aufbauen (Anhang 1). Es geht dabei nicht nur darum Kultur zu erlernen, sondern auch zu erleben. Dieses Erleben spielt besonders in Bezug auf das emotionale Involvement eine Rolle, welches zu einem besseren Aufnehmen des Erlernten führen kann. Gerade wenn es darum geht, Grundlagen für den interkulturellen Austausch zu schaffen, sind Präsenzveranstaltungen zu bevorzugen. Aufgrund der aktuellen Corona Pandemie und dem Wandel der Arbeitsform in Richtung hybrider Modelle aber auch aufgrund der Bevorzugung mancher Interviewpartner einer online Variante, besteht die Möglichkeit, dass Seminar sowohl in Präsenz als auch online durchzuführen (Anhang 12).

Im Anschluss jedes Seminartags erhalten die Mitarbeitenden einen Feedbackbogen. In diesem soll zum einen abgefragt werden, wie die Inhalte und Aktivitäten der Seminare empfunden wurden. Dies mit der Intention, das Seminar nachhaltig verbessern zu können und ein optimal angepasstes Training anbieten zu können. Zusätzlich sollen Fragen beantwortet werden, welche Mitarbeitende zu einer Reflexion des eigenen Handelns animieren.

Folgend sollen die unterschiedlichen Inhalte, Instrumente sowie Ziele des Seminars und anschliessende Relevanzbegründungen vorgestellt werden. Die Aufteilung erfolgt hierbei beginnend mit dem ersten Seminartag und schliesst mit dem dritten und damit letzten Tag ab.

### 6.5.1 Seminartag 1

Der erste Seminartag findet in einer Eventküche statt. Hierbei ist es Unternehmen überlassen, welche Räumlichkeiten sie konkret zur Durchführung des Seminars verwenden wollen. Zu Beginn des Seminars stellt der Leiter beziehungsweise Trainer den gesamten Seminaraufbau vor, damit sich die Teilnehmer auf die nächsten Tage einstellen können. Im Anschluss darauf wird erläutert, welche Relevanz das Bewusstsein kultureller Unterschiede für die Teamarbeit haben kann. Dabei wird aufgezeigt mit welcher persönlichen Einstellung eine gelingende Zusammenarbeit in diversen Teams möglich ist. Hierbei werden Beispiele für ineffiziente Zusammenarbeit und die hierfür möglichen Ursachen genannt. Nach dem die inhaltlichen Grundlagen geklärt worden sind, besteht für die Mitarbeitenden die Möglichkeit, inhaltliche Fragen zu stellen und Unklarheiten zu lösen.

Der nächste Teil des Seminars gestaltet sich dadurch, dass die Mitarbeitenden gemeinsam etwas kochen oder Kleinigkeiten aus unterschiedlichen Kulturen zubereiten. Die Idee entstand aus dem Führen der Interviews mit Führungspersonen. Auf die Frage, was denn zur Lösung von Konflikten in diversen Teams beitragen kann, kam zum Beispiel die Antwort, dass man gemeinsam etwas essen oder trinken gehen könne (Anhang 1). Auffällig ist vor allem, dass in diesem Bezug Tätigkeiten genannt werden, die in Person beziehungsweise Präsenz stattfinden. Nebst den Aussagen der interviewten Personen haben auch andere Faktoren für die Durchführung eines gemeinsamen Kochabends gesprochen. So kann auf diesem Wege ein Treffen in entspannter Atmosphäre zwischen den Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Kulturen ausserhalb des Geschäfts stattfinden. Damit die Mitarbeitenden gemeinsam kochen können, müssen zunächst die Aufgaben im Team verteilt werden. Dies soll durch die Mitarbeitenden selbst erfolgen. Hier können bereits Probleme in der Kommunikation oder der Verteilung der Aufgaben erfolgen. Diese Schwierigkeiten können im Anschluss beim Essen besprochen werden.

Anschliessend sitzen alle Mitarbeitenden gemeinsam am Tisch. Der Leiter des Seminars regt die Mitarbeitenden dazu an, über persönlich erlebte Konflikte zu sprechen und zu untersuchen, wie diese rückblickend hätten vermieden werden können. Im Anschluss auf den Kochabend

werden die Mitarbeitenden dazu gebeten einen kurzen Feedbackbogen mit Fragen zum Kochevent zu beantworten, die bis zum nächsten Seminartag zurückzubringen sind.

Das Ziel des ersten Seminartags ist es, Mitarbeiter in einer entspannten und vertrauten Atmosphäre auf Unterschiede zwischen den Kulturen aufmerksam zu machen und für relevante Sachverhalte zu sensibilisieren. Hierbei wird bewusst darauf geachtet, dass Mitarbeiter nicht vom ersten Tag an mit Fakten und Wissen überfordert werden. Vielmehr soll am ersten Tag ein positives Setting der Mitarbeitenden dem Thema gegenüber erreicht werden, sodass diese im Verlauf des Seminars bereitwillig sind Inhalte aufzunehmen und umzusetzen. Ebenso soll ihnen bewusst gemacht werden, dass Teamkollegen über solche Szenarien berichten können und es sich hiermit um Themen handelt die alltäglich vorzufinden sind. Mitarbeitende soll dieser Abend des Weiteren dazu bewegen, ihr eigenes Verhalten im Umgang mit anderen zu hinterfragen.

### 6.5.2 Seminartag 2

Die Mitarbeitenden treffen sich auch hier wieder in einer Räumlichkeit ausserhalb des Geschäfts. Essentiell ist hierbei, dass die Räumlichkeit einen Beamer oder anderes Gerät zum Abspielen von Videos besitzt. Zu Beginn des zweiten Seminartags erläutert auch hier wieder der Trainer den Aufbau des Seminars. Im Anschluss darauf werden den Mitarbeitenden kurze Filmszenen über alltägliche zwischenmenschliche Beziehungen oder Situationen im Unternehmen gezeigt. In diesen Filmszenen können zwei oder mehrere Personen mit unterschiedlichen Kulturhintergründen aufeinandertreffen. Hierbei handelt es sich beispielsweise um die Kommunikation zwischen einem Vorgesetzten und einem seiner Mitarbeiter beim Lunch oder einer Szene bei dem ein Mitarbeiter aus einem deutschen Unternehmen einen Vortrag in Japan hält.

Die Mitarbeitenden müssen im Anschluss darauf individuell eine Bewertung beziehungsweise Reaktion abgeben. Die Bewertung erfolgt hierbei durch ein Ampelsystem. Es besteht die Möglichkeit zwischen grün, gelb und rot zu wählen. Diese Farben stehen für unterschiedliche Reaktionen auf eine Szene. Grün signalisiert, dass im Kurzfilm alles in Ordnung war und kein Handlungsbedarf besteht. Mit der Farbe Orange werden Bedenken gegenüber dem Inhalt zum Ausdruck gebracht. Den Einschätzungen des Teilnehmers nach könnte hier ein Handlungsbedarf bestehen. Mit der Farbe Rot signalisieren die Mitarbeitenden, dass die Situation persönlich als stark negativ empfunden wird und ein direkter Handlungsbedarf

notwendig ist. Zusätzlich zur Auswahl der Reaktion mit einer Farbe, sollen sich die Mitarbeitenden kurze Notizen mit einer Begründung ihrer Wahl machen.

Die Reaktionen aller Mitarbeitenden werden im Anschluss nach der individuellen Bewertung aller Filmsequenzen anonymisiert aufgezeigt. Es werden lediglich die Reaktionen in Form einer Statistik der Farben präsentiert, um die Teilnehmer nicht in ihren Entscheidungen zu beeinflussen. Die Begründungen bleiben vorerst verborgen. Hierbei ist zu erwarten, dass es zu unterschiedlichen Verteilungen zwischen den möglichen Reaktionen in Form der Farben kommen wird. Gründe hierfür sind unterschiedliche kulturelle Einbettungen der Mitarbeitenden und somit auch andere Einstellungen und Reaktionen auf die Filmszenen.

Der Trainer stellt mit Aufzeigen der Ergebnisse zu einer Filmszene Fragen an die Teilnehmer. Diese Fragen werden zu Beginn so formuliert, dass keine direkten Begründungen der persönlichen Antwort eines Mitarbeitenden offengelegt werden. Fragen könnten zum Beispiel sein: Was hat sie beim Ergebnis der Szene 1 besonders überrascht? Können sie die unterschiedlichen Reaktionen nachvollziehen? Nachdem es zu einem Austausch unter den Mitarbeitenden gekommen ist, können sich die Fragen durch den Trainer weiter konkretisieren. Der Trainer gibt zudem den Mitarbeitenden die Möglichkeit ihre eigene Meinung in Bezug auf die Szenen zu offenbaren. Nachdem die Szenen besprochen wurden, sammelt der Leiter die anonymen Antwortbögen mit den jeweiligen Begründungen ein. Diese Antwortbögen können der Führungsebene eines Unternehmens einen Einblick in die kulturelle Diversität und Ansichten ihrer Mitarbeitenden geben. Zudem können sie offenbaren in welchen Bereichen weitere Sensibilisierungsmassnahmen notwendig sind.

### 6.5.3 Seminartag 3

Am dritten Tag des Seminars findet ein Quizduell statt. Es bleibt hierbei erneut dem Unternehmen überlassen, in welcher Räumlichkeit das Seminar stattfinden soll. Insgesamt spielen zwölf Mitarbeitende, die in jeweils drei möglichst gleich diversen Teams aufgeteilt werden, gegeneinander an. Die Fragen werden sich an den Inhalten der letzten Seminare orientieren. Konkret soll Wissen aus der ersten Präsentation des Kochevents und den abgespielten Filmszenen am zweiten Tag abgefragt werden. Neues Wissen soll sich zusätzlich durch den Austausch unter den Mitarbeitenden ergeben haben. Ebenso sollen Fragen gestellt werden, zu denen kein Wissen in den letzten Tagen vermittelt wurde. Hierdurch soll den Mitarbeitenden unbewusst neues Wissen über kulturelle Unterschiede vermittelt werden.

Vier Mitarbeitende pro Team müssen anschliessend im Konsens Wissensfragen beantworten. Die Schwierigkeit bei der Beantwortung ergibt sich in der Geschwindigkeit der Beantwortung der Fragen. So besteht pro Frage nur ein bestimmter Zeitraum, in dem diese beantwortet werden können. Insofern werden die Mitarbeitenden darin gefordert, sich innert kürzester Zeit für eine Antwort zu entscheiden. Eine effiziente Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden wird somit vorausgesetzt. Anhand dieses spielerischen Prozesses soll Wissen erneut angewandt und neues Wissen erlernt sowie verinnerlicht werden. Zusätzlich soll durch dieses Modell die Kommunikation und das Teambuilding der einzelnen Gruppen gefördert werden. Nach Abschluss des Quizduells füllen die Mitarbeitenden den letzten Feedbackbogen des Seminars aus und händigen diesen an den Leiter des Seminars. Im Anschluss darauf erfolgt eine abschliessende Diskussion unter den zwölf Mitarbeitenden, wobei sich über das gesamte Seminar ausgetauscht wird.

## 7 Fazit

Die Problematiken, denen sich Führungskräfte gegenübersehen, sind besonders im interkulturellen Kontext sehr vielschichtig. Sie reichen dabei weit über die verbale Kommunikation hinaus und bestimmen massgeblich, wie produktiv ein Team als Gruppe agiert. Trends wie die Internationalisierung von Unternehmen, die Globalisierung oder der demographische Wandel verstärken den Druck und weisen auf die Notwendigkeit einer Weiterbildung der Mitarbeiter hin. Dies gewinnt besonders unter dem Gesichtspunkt des Leistungsdrucks, dem internationale Unternehmen ausgesetzt sind, an Bedeutung. Die Thematik der interkulturellen Führungskompetenz ist aus diesem Grund hoch aktuell und hat grosse Relevanz für den Fortbestand und das Wachstum von international agierenden Unternehmen. Daher besteht ein Bedarf an Weiterbildungsmöglichkeiten für die eigenen Mitarbeiter und besonders Führungspersonen.

Für ein solches Weiterbildungs-Programm eignen sich in besonderem Masse interaktionsorientierte Fortbildungen, die ausserhalb des unternehmerischen Umfeldes abgehalten werden. Durch Interaktion zwischen den Teilnehmern wird das Verständnis für andere Kulturen und Sichtweisen erleichtert. Ausserdem wird die Auseinandersetzung mit der eigenen kulturellen Identität gefördert. Zusätzlich wird durch einen offenen Austausch der Bildung von Stereotypen entgegengewirkt. Die Teilnehmer profitieren ferner, dass sie aufgrund der direkten Konfrontation dazu gezwungen sind eigene Handlungskompetenzen im Umgang mit fremden Kulturen zu entwickeln. Durch dieses eigenständige Lernen kann dafür gesorgt werden, dass die Inhalte nachhaltig in das Verhalten der Teilnehmer implementiert werden und langfristig ihren Einfluss entfalten. Ausserdem fällt es ihnen auf diese Weise einfacher die Inhalte später in einer realen Situation anzuwenden.

Der Lernprozess wird zusätzlich durch die Entfernung zu dem unternehmerischen Umfeld unterstützt. Dies bietet die Möglichkeit die Lerninhalte wertfrei zu vermitteln. Diese gehen dabei über den unternehmerischen Blickwinkel hinaus und sind daher besonders im interkulturellen Kontext anzuwenden. Um diese Breite der Thematik zu vermitteln und einen tiefgreifenden Einfluss bei den Teilnehmern zu erwirken, wird das Beratungsangebot für verschiedene Tage angesetzt. Auf diese Weise wird die interkulturelle Kompetenz der Teilnehmer erhöht.

## Literaturverzeichnis

- Alt, E., Gelbrich, K. (2009). Beschwerdebehandlung und Nachbeschwerdeverhandlung im interkulturellen Kontext. proWiWi e. V., Ilmenau. Abgerufen von: [https://www.db-thueringen.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dbt\\_derivate\\_00023676/IS-BWL\\_2009-01.pdf](https://www.db-thueringen.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dbt_derivate_00023676/IS-BWL_2009-01.pdf)
- Bannenberg, A.-K. (2011). Die Bedeutung interkultureller Kommunikation in der Wirtschaft: Theoretische und empirische Erforschung von Bedarf und Praxis interkultureller Personalentwicklung anhand einiger deutscher Großunternehmen der Automobil- und Zuliefererindustrie. Kassel university press GmbH, Kassel
- Beller, M. (2007). *Imagology: The cultural construction and literary representation of national characters. A critical survey*. Leiden: Brill
- Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and cultural variation. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 669-719). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., Schabel, F. (2015/2016). HR-Report 2015/2016. Schwerpunkt Unternehmenskultur. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz.
- Evsan, I. (Januar 2021). *New Work Blog*. Abgerufen am 22. November 2021 von <https://newworkblog.de/new-work/>
- Faiella, F., & Ricciardi, M. (September 2015). Gamification and learning: A review of issues and research. *Journal of e-Learning and Knowledge Society*, S. 13–21.
- Gerl, H. (1983). Evaluation in Lernsituationen – Ein Beitrag zu reflexivem Lernen. In H. Gerl & K. Pehl (Hrsg.), *Evaluation in der Erwachsenenbildung* (S. 15-92). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- GLOBE 2020 (2021). Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness. An overview of the 2004 study: Understanding the Relationship Between National Culture, Societal Effectiveness and Desirable Leadership Attributes. Abgerufen von: [https://globeproject.com/study\\_2004\\_2007?page\\_id=data#data](https://globeproject.com/study_2004_2007?page_id=data#data) (abgerufen am 29.11.2021).
- GLOBE 2020 (2021). Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness.

- Confucian Asia. Abgerufen von: <https://globeproject.com/results/clusters/confucian-asia?menu=list#list> (abgerufen am 30.11.2021).
- GLOBE 2020 (2021). Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness.
- Germanic Europe. Abgerufen von: <https://globeproject.com/results/clusters/germanic-europe?menu=list#list> (abgerufen am 30.11.2021).
- Hermann, S. (2000). Das große Handbuch der Strategiekonzepte: Ideen, die die Businesswelt verändert haben. Campus Verlag
- Herzfeldt, E., & Sackmann, S. (2019). Interkulturelle Kompetenz – eine Schlüsselqualifikation von morgen. In S. Sackmann, *Führung und ihre Herausforderungen. Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren* (S. 353–369). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Hoffmann, M. (2021). Mitarbeiter im Blick, Geld in der Kasse. Wie sich Unternehmenskultur bezahlt macht. Manager Magazin. Abgerufen von: <https://www.manager-magazin.de/karriere/unternehmenskultur-zahlt-sich-aus-studie-von-heidrick-consulting-a-4b6eb843-96a1-4b8d-8205-41218ead499c>
- Hofstede, G., Hofstede, G. H. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations. Sage. Abgerufen von: [https://books.google.ch/books?id=w6z18LJ\\_1VsC&printsec=frontcover&dq=Culture's+Consequences:+Comparing+Values,+Behaviors,+Institutions,+and+Organizations+Across+Nations&hl=en&ei=eOWZTcLPEKrXiALG7LCdCQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=book-thumbnail&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ch/books?id=w6z18LJ_1VsC&printsec=frontcover&dq=Culture's+Consequences:+Comparing+Values,+Behaviors,+Institutions,+and+Organizations+Across+Nations&hl=en&ei=eOWZTcLPEKrXiALG7LCdCQ&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Horx, M. (2014). *Das Megatrend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht* (1. Auflage Ausg.). München: Pantheon-Verlag.
- IKUD® Seminare (2021): „Kulturdimensionen – Geert Hofstede“. Abgerufen von: <https://www.ikud.de/glossar/kulturdimensionen-geert-hofstede.html#h-modell-kulturdimensionen-nach-geert-hofstede-02-oktober-1928-12-februar-2020> (abgerufen am 29.11.2021).
- International Data Corporation. (01. Juli 2021). *IDC Studie: Knapp 80 Prozent der deutschen Unternehmen planen ein neues Arbeitsplatzmodell, mehr als ein Drittel will künftig hybrid arbeiten.* Abgerufen am November 2021 von <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prEUR148049121>
- Jung, H. (2008). *Personalwirtschaft*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kinast, E. U., & Thomas, A. (2009). 1.2 Interkulturelle Personalentwicklung in

- internationalen Unternehmen. *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Band 1 und 2 zusammen*, 1, 243.
- Köppel, P., Sohm, S. (2008). Unternehmenskulturen in globaler Interaktion; Menschen, Strategien, Erfolge. Bertelsmann Stiftung. Abgerufen von: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP\\_Unternehmenskulturen\\_in\\_globaler\\_Interaktion\\_Menschen\\_Strategien\\_Erfolge.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Unternehmenskulturen_in_globaler_Interaktion_Menschen_Strategien_Erfolge.pdf)
- March, J. D. (1963). A Behavioral Theory of the Firm. S. 119.
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map. Decoding how people think, lead, and get things done across cultures*. New York. PublicAffairs™.
- Meyer, E. (2021). About. Abgerufen von: <https://erinmeyer.com/about/> (abgerufen am 30.11.2021).
- MODUlearn (2021). Training on, near und off the job: Wie unterscheiden sich die Instrumente der Personalentwicklung? Abgerufen von: <https://www.modulearn.de/verstehen/personal-fuehrung/training-on-off-near-the-job/>
- Naisbitt, J. (27. Juli 2015). Der Horizont reicht meist nur bis zum nächsten Wahltag. *Aus der Politik und Zeitgeschichte (APuZ)*, S. 3–6.
- Niedermair, G. (2005). *Patchwork(er) on Tour - Berufsbiografien von Personalentwicklern: eine biografieanalytische Untersuchung mit systematischer Vorgehensdeskription zur Modellierung und Auswertung biografisch-narrativer Interviews*. Münster: Waxmann Verlag.
- Podsiadlowski, A. (2002). *Multikulturelle Arbeitsgruppen in Unternehmen: Bedingung für erfolgreiche Zusammenarbeit am Beispiel deutscher Unternehmen in Südostasien*. Münster: Waxmann
- Reischmann, J. (2006). *WeiterbildungsEvaluation. Lernerfolge messbar machen* (2. Aufl.). Augsburg: Ziel.
- Sackmann, S. (2019). Herausforderungen der Führung und ihre Implikationen für Führungskräfte. In S. Sackmann, *Führung und ihre Herausforderungen. Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren* (S. 3–20). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Schenk, E. (2006). Aus der Praxis: Interkulturelle Kompetenz in der betrieblichen Weiterbildung. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 37(1), 51-59.
- StudySmart (2021). Globalisierung Vor- und Nachteile. Abgerufen von:

<https://www.studysmarter.de/studium/bwl/wirtschaftspolitik/globalisierung-vor-und-nachteile/>

Thomas, A., & Hagemann, K. (1992). Training interkultureller Kompetenz. In *Interkulturelles Management* (pp. 173-199). Physica, Heidelberg.

Will, H. & Blickhan, C. (1987). Evaluation als Intervention. In H. Will, A. Winteler & A. Krapp (Hrsg.), *Evaluation in der beruflichen Aus und Weiterbildung*, (S. 43-59). Heidelberg: Sauer.

Zech, R. (2008). *Handbuch Qualität in der Weiterbildung*. Weinheim u.a.: Beltz.

Zelesniack, E., Grolman, F. (2020). Unternehmenskultur: Die wichtigsten Modelle zur Analyse und Veränderung der Unternehmenskultur im Überblick. Modelle zur Analyse und Veränderung von Unternehmens- und Organisationskulturen. Initio Organisationsberatung. <https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/>

## **Eigenständigkeitserklärung**

«Wir erklären hiermit,

- dass wir die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe (Lektorat, Übersetzungsdienstleister etc.) und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst haben;
- dass wir sämtliche verwendeten Quellen erwähnt und gemäss gängigen wissenschaftlichen Zitierregeln korrekt zitiert haben;
- dass das Thema, die Arbeit oder Teile davon nicht bereits Gegenstand eines Leistungsnachweises einer anderen Veranstaltung oder Kurses waren;
- dass wir ohne schriftliche Zustimmung der Universität keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen oder veröffentlichen werden, wenn ein direkter Bezug zur Universität St.Gallen oder ihrer Dozierenden hergestellt werden kann;
- dass wir uns bewusst sind, dass unsere Arbeit elektronisch auf Plagiate überprüft werden kann und wir hiermit der Universität St.Gallen laut Prüfungsordnung das Urheberrecht soweit einräume, wie es für die Verwaltungshandlungen notwendig ist;
- dass wir uns bewusst sind, dass die Universität einen Verstoß gegen diese Eigenständigkeitserklärung sowie insbesondere die Inanspruchnahme eines Ghostwriter-Service verfolgt und dass daraus disziplinarische wie auch strafrechtliche Folgen resultieren können, welche zum Ausschluss von der Universität resp. zu einer späteren Titelaberkennung führen können.»

«Mit Hochladen der schriftlichen Arbeit stimmen wir mit konkludentem Handeln zu, die Eigenständigkeitserklärung abzugeben, diese gelesen sowie verstanden zu haben und, dass sie der Wahrheit entspricht.»

St. Gallen, 16. Dezember 2021

Daniel Schönborn

Luca Berg

Noe Vuillemin

Robert Koegel