

in: Barié-Wimmer, F. / von Helmolt, K. / Zimmermann, B. (Hrsg.): Interkulturelle Arbeitskontexte. Beiträge zur empirischen Forschung. Stuttgart 2014, S. 203 - 226

Achtung: Durch Formatierungsänderungen stimmen die Seitenzahlen mit dem Original nicht überein

Eckart Koch

Interkulturelles Management in transnationalen Unternehmen. Theoretische Ansätze und empirische Ergebnisse

1 Einleitung

Die Berücksichtigung kultureller und interkultureller Aspekte wird für Unternehmen zu einem immer wichtiger werdenden Erfolgsfaktor – sowohl für grenzüberschreitende Aktivitäten als auch für den Umgang mit unterschiedlichen kulturellen Gegebenheiten im eigenen Land. Im Rahmen eines wirkungsvollen interkulturellen Managements sollten daher alle Varianten ziel- und ergebnisorientierter Interaktionen in Unternehmen und Organisationen auf den "interkulturellen Prüfstand" gestellt werden.

In diesem Beitrag werden zunächst die Veränderungen der globalen ökonomischen Rahmenbedingungen thematisiert und anschließend ein theoretisches Gerüst für interkulturelles Management entwickelt. Aus den Ergebnissen der im Anschluss daran vorgestellten Unternehmensbefragungen wird deutlich, dass die Unternehmensvertreter sich der Relevanz dieser Thematik zwar grundsätzlich bewusst sind, eine systematische Berücksichtigung interkultureller Aspekte im Rahmen eines interkulturellen Managements jedoch extrem selten ist. Fragen nach konkreten interkulturellen Kompetenzen oder nach Praktiken und Instrumenten eines interkulturellen Managements werden meist nur ausweichend oder sehr allgemein beantwortet. Vielfach fehlen für eine (systematische) Berücksichtigung und Umsetzung notwendige theoretische Grundlagen und Kenntnisse, aber auch Erfahrungen und Instrumente. Daher stehen immer noch kurzfristig zu lösende Konflikte, individuelle Ansätze und ad hoc Lösungen im Vordergrund, allenfalls wird auf interkulturelle Kurztrainings verwiesen, deren Ziele jedoch häufig unscharf bleiben. Dies legen jedenfalls die Ergebnisse von regelmäßigen empirischen Untersuchungen nahe, die von Studierenden im Rahmen des Masterstudiengangs "Interkulturelle Kommunikation und Kooperation" durchgeführt wurden und deren kumulierte Ergebnisse vor dem Hintergrund des hier vorgestellten *Interkulturellen Managementmodells* diskutiert werden.

2 Hintergrund – Berufsfelder

Der von der Fakultät für Studium Generale und Interdisziplinäre Studien der Hochschule München 2003 ins Leben gerufene Masterstudiengang "Interkulturelle Kommunikation und Kooperation" soll seine Absolventen und Absolventinnen in einer durch Globalisierung geprägten Arbeitswelt für eine

Tätigkeit im internationalen und multikulturellen Umfeld qualifizieren. Im Wesentlichen geht es hierbei um Mitarbeiter, Trainer und Berater¹ für interkulturelles Management in transnationalen Unternehmen, in Institutionen und Projekten der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, in Internationalen Organisationen sowie im kommunalen Bereich für die Integrationsarbeit in einer multikulturellen Gesellschaft. Konkret sind dies Berufsfelder, die "Experten für interkulturelle Handlungsfähigkeit" benötigen, die neben ihrem Fachwissen interkulturelle Verständigungs- und Kooperationsprozesse erfolgreich gestalten und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in dieser Hinsicht anleiten, beraten und fortbilden können.

Diese berufsspezifischen Themen werden u.a. im Rahmen von *Berufsfeldseminaren* gegen Ende des Studiums eingehender thematisiert. Hier sollen anhand von vorgestellten und analysierten Berufsfeldern die interkulturellen Kompetenzen und Interessen der Teilnehmer ins Blickfeld genommen und konkrete Möglichkeiten für einen späteren beruflichen Einsatz aufgezeigt werden. Dabei geht es auch darum, die *institutionelle* interkulturelle Kompetenz und die etablierten interkulturellen Verfahrensweisen der oben angesprochenen Institutionen zu analysieren und vor diesem Ergebnis die in der Praxis geforderten interkulturellen Kompetenzen und Anforderungen kritisch zu reflektieren. In Bezug auf das Thema dieses Beitrags kommt es daher darauf an, die Praxis des interkulturellen Managements in Unternehmen und die Einstellung der Unternehmen hierzu kennenzulernen, um dann in einem zweiten Schritt festzustellen, welche Arbeitsplätze interessierten Absolventen und Absolventinnen zur Verfügung stehen könnten.

Das Berufsfeldseminar zum "Interkulturellen Management in transnationalen Unternehmen" ist daher forschungsorientiert ausgerichtet: Ausgehend von einer zu Anfang vermittelten theoretischen Grundlage befragen die Teilnehmer Führungskräfte in global orientierten Unternehmen zur interkulturellen Praxis ihres Unternehmens und werten die Ergebnisse dann gemeinsam aus.

3 Globalisierung – Was ist zu erwarten?

Wirtschaftliche Globalisierung lässt sich zu einem großen Teil durch folgende Entwicklungen beschreiben:²

- Das rasche Wachstum des internationalen Handels führte zur Entstehung eines Weltmarkts für Waren und Dienstleistungen. Die *Internationalisierung der Märkte für Güter und Dienstleistungen* ließ beispielsweise das Welthandelsvolumen für Güter und Dienstleistungen in den letzten fünfzig Jahren etwa doppelt so schnell ansteigen wie die Weltproduktion von Gütern und Dienstleistungen – auf inzwischen rund 25 Bio US\$ (2013).
- Die zunehmenden Absatzmöglichkeiten im Ausland führten zu einer *Internationalisierung der Produktion*. Dies zeigt sich u.a. in einem raschen Anstieg der grenzüberschreitenden Investitionen (Direktinvestitionen; Foreign Direct Investments FDI) und den damit steigen-

¹ Sofern in diesem Beitrag die grammatikalisch männliche Form verwendet wird, sind hier selbstverständlich Männer und Frauen gleichberechtigt eingeschlossen.

² Vgl. zu diesem Kapitel: Koch (2014: 27 ff.) und die dort angegebenen Quellen.

den weltumspannenden Produktionsaktivitäten der *transnationalen Unternehmen*. So belief sich beispielsweise der Bestand an Investitionen "im Ausland" 2013 auf etwa 24 Bio US\$.

- Seit Beginn der 1990er Jahre verdreifachte sich zudem die Anzahl *der transnationalen Unternehmen* und deren Tochtergesellschaften, während sich gleichzeitig auch deren Umsatz auf 5 Billionen US\$ verdreifachte.
- Ungleiche Entwicklungssituationen und -bedingungen in den verschiedenen Weltregionen und Ländern führten zu sehr ungleichen Arbeitsbedingungen: Hohe Arbeitslosigkeit auf der einen und Arbeitskräftemangel auf der anderen Seite beschleunigen die *internationale Migration* und führen zur Entstehung *internationaler Arbeitsmärkte*. Dabei konzentriert sich die grenzüberschreitende Mobilität von Arbeitskräften im Wesentlichen auf tendenziell eher gering qualifizierte Arbeitskräfte aus Niedriglohnländern sowie auf hochqualifizierte Arbeitnehmer und Spezialisten (vgl. Koch 2010).³
- *Die Internationalisierung der Finanzmärkte* zeigt sich schließlich in dem sprunghaften Wachstum grenzüberschreitender Finanztransaktionen, deren Volumen sich trotz mehrerer internationaler Finanzkrisen in den letzten 15 Jahren inzwischen auf 5,3 Bio US\$ täglich (!) und damit auf weit über eine Billarde US\$ pro Jahr – eine Zahl mit 15 Nullen – beläuft. Die Steigerungsraten liegen bei etwa 15% p.a. und weisen damit auch das größte Wachstum aller Wirtschaftsindikatoren auf.⁴ Abbildung 1 gibt einen Überblick über die wichtigsten Globalisierungsindikatoren:

³ Dies gilt zumindest für Migrationsbewegungen zwischen Ländern, die nicht Mitglieder der gleichen Regionalintegration, wie etwa der Europäischen Union oder der Nordamerikanischen Freihandelszone NAFTA, sind.

⁴ Vgl. Bank for International Settlements (BIS): Triennial Central Bank Survey 2013: <http://www.bis.org/publ/rpx13fx.pdf> (Abrufdatum: 31.01.2014).

Globalisierungsindikatoren	1990	2000	2010	2012
Grenzüberschreitender Handel: Güter und Dienstleistungen (in Billionen US\$) ¹⁾	4	5	19	21
Internationale Devisentransaktionen: pro Tag (!) (in Billionen US\$) ²⁾	1	2	4	5 ⁴⁾
Direktinvestitionen (FDI): Bestand im Ausland (in Billionen US\$) ³⁾	2	19	21	24
Migration: Menschen im Ausland lebend (in Millionen) ⁵⁾	154	175	216	232
Transnationale Unternehmen (in Klammern: Tochterunternehmen) (in Tausend) ⁶⁾	38 (250)	60 (508)	80 (800)	--
Zum Vergleich: Weltsozialprodukt (in Billionen US\$) ⁷⁾	23	32	63	72
<i>Hinweis:</i> Die beiden großen Welt-Finanz- und Wirtschaftskrisen 2001/2002 und 2007-2009 führten insbesondere in der Periode 2000 bis 2010 zu erheblichen Rückgängen der quantitativen Entwicklung, die in den Folgejahren jedoch wieder aufgeholt wurden.				
1) WTO: International Trade Statistics, div. Jahre; 2) BIZ: Jahresberichte, div. Jahre; 3) UNCTAD : World Investment Report (WIR); div. Jahre; 4) 2013; 5) esa.un.org/unmigration/wallchart2013.htm ; UN Department of Social and Economic Affairs; 6) UNCTAD: WIR 2009 / 2011, 1990: (Zahlen von 1993), 2000 (von 1999), 2010 (von 2008) 7) CIA World Factbook				

Abbildung 1: Entwicklung wichtiger Globalisierungsindikatoren

Diese Entwicklungen haben Einfluss auf den sozio-kulturellen Wandel: Die an der Globalisierung beteiligten Gesellschaften werden dynamischer, die Mobilität der Menschen nimmt zu, durch bessere Bildung und Ausbildung bei wachsenden Bevölkerungsanteilen erhöhen sich die beruflichen Einsatzmöglichkeiten der Menschen. Dabei können sich Normen- und Wertesysteme der verschiedenen Gesellschaften und Kulturen durchaus einander annähern. Weite Bereiche und insbesondere der innere Kern an Werten und Normen der nationalen und subnationalen Kulturen der einzelnen Länder ändern sich jedoch nicht oder nur langfristig und bestimmen nach wie vor in weiten Bereichen das Verhalten und vor allem die Verhaltenserwartungen der Menschen. An der Oberfläche scheinen Kulturen daher häufig ähnlicher, als sie es tatsächlich sind bzw. sind unterschiedlicher als sie scheinen. Gleichzeitig werden kulturelle Grenzen durch Migration und neue grenzüberschreitende Impulse unschärfer, so dass neue komplexere *multikulturelle* Räume entstehen. Dies ist nicht nur international, sondern auch intranational zu beobachten. Damit zwingt Globalisierung die Unternehmen und insbesondere das Management weiterhin, sich mit den Besonderheiten unterschiedlicher Kulturen auf verschiedenen Ebenen auseinanderzusetzen. Die Berücksichtigung kultureller Besonderheiten wird so zu einem an Bedeutung immer weiter zunehmenden Erfolgsfaktor, sowohl für erfolgsorientierte grenzüberschreitende Tätigkeiten als auch für den Umgang mit unterschiedlichen Kulturen im eigenen Land.

Auch wenn sich erste Anfänge der Beschäftigung mit *interkulturellem Management* bis Mitte der 1960er Jahre zurückverfolgen lassen⁵, so wird diese Thematik aber erst seit Ende der 1980er Jahre – und damit etwa zeitgleich mit dem Beginn der neuen Globalisierungswelle – zunehmend auch im deutschsprachigen Raum diskutiert. Dabei wird allerdings deutlich, dass sowohl in der Theorie als auch in der Praxis systematische Ansätze kaum erkennbar sind.⁶ In beiden Bereichen werden interkulturelle Management-Themen meist problem- oder sektorbezogen behandelt. Wirkungsvolles interkulturelles Management umfasst aber letztlich alle Aspekte des managementbezogenen Umgangs mit Personen, mit Mitarbeitern und Vorgesetzten, Kunden und Lieferanten, Kooperationspartnern und Entscheidungsträgern auf unterschiedlichen Ebenen, sowohl in fremden Kulturen unter sehr unterschiedlichen Bedingungen und Zielsetzungen als auch mit Vertretern anderer Kulturen innerhalb der eigenen Kultur. In allen Fällen muss der interkulturell agierende Manager bestrebt sein, die Beteiligten mit kulturell adäquaten Verhaltensweisen und Methoden dazu zu veranlassen, seine bzw. die ihm gesetzten Ziele und Ergebnisse zu erreichen bzw. akzeptable Kompromisse auszuhandeln.

4 Interkulturelles Management

Schon bei der Suche nach einer tragfähigen Definition von "Interkulturellem Management" stoßen wir auf vielfältige Schwierigkeiten. Um nur einige zu nennen: *Management* wird sehr unterschiedlich definiert. Das der Tätigkeit inhärent große Spektrum von Ausgestaltungs- und Interpretationsmöglichkeiten führt dazu, dass der Begriff eher inflationär verwendet wird. Es ist somit schwierig mit nur einer Definition alle Spielarten und das gesamte Spektrum zu erfassen. Ähnlich verhält es sich mit dem Begriff der *Kultur*.⁷ Wir haben es also aus doppelter Sicht mit keineswegs eindeutig bestimmten und bestimmbareren Begriffen zu tun, wobei die Hinzufügung der Vorsilbe "*inter*" dieses Vorhaben keineswegs erleichtert. Schließlich wird mit dem Begriff der Definition auch keineswegs eindeutig umgegangen. Geht es hier um eine alle relevanten Aspekte umfassende Deutung oder Beschreibung dieses Tätigkeitsbereichs oder um pragmatische aber dann auch zwangsläufig verkürzte Kurzformen?⁸

Management beinhaltet letztlich immer die Gestaltung von Beziehungen zwischen Menschen, Sachen und Situationen. Personen sollen dazu gebracht werden, eigene, meist aber fremde Ziele möglichst effizient und effektiv und in überschaubaren Zeiträumen zu erreichen. Hierzu bedarf es neben Fach- und Führungswissen und der entsprechenden Erfahrung auch der Kenntnis der hierfür notwendigen Prozesse sowie deren Strukturierung und Gestaltung. Diese Prozesse werden sowohl mit Personen der *eigenen Organisation* als auch mit Vertretern des *Organisationsumfelds*

⁵ Nach Earley und Singh (1995:328), markieren die 1966 publizierten Studien zu *managerial values* von Haire, Ghiselli und Porter den Beginn der Beschäftigung mit interkulturellem Management.

⁶ Vgl. stellvertretend zur Kritik an der Forschung zum interkulturellen Management im Allgemeinen Holz-müller (2009) und zum interkulturellen Personalmanagement Festing (2009), insbes. S. 532 ff..

⁷ Man schaue sich hierzu nur die kulturwissenschaftliche, anthropologische und psychologische Literatur zu dieser Thematik an. So fanden Kroeber und Kluckhohn schon 1952 insgesamt 164 verschiedene Definitionen von Kultur bzw. culture: Kroeber/Kluckhohn (1952).

⁸ In der Literatur sind alle Variationen anzutreffen; vgl. hierzu die kleine Auswahl bei Koch (2012: 36f.).

gestaltet, wie Kunden, Vertrags- und Kooperationspartner, Mit-Wettbewerber oder Lieferanten und Logistikpartner. Hinzu kommen Wirtschaftsorganisationen (etwa Gewerkschaften oder Arbeitgeberverbände), relevante soziale und politische (Interessen-) Gruppen, wie Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) oder religiöse Gruppen, die "Öffentlichkeit" und die Medien sowie staatliche Instanzen, vorwiegend der Exekutive. Abbildung 2 gibt einen groben Überblick über das Spektrum der Managementbeziehungen in Unternehmen:

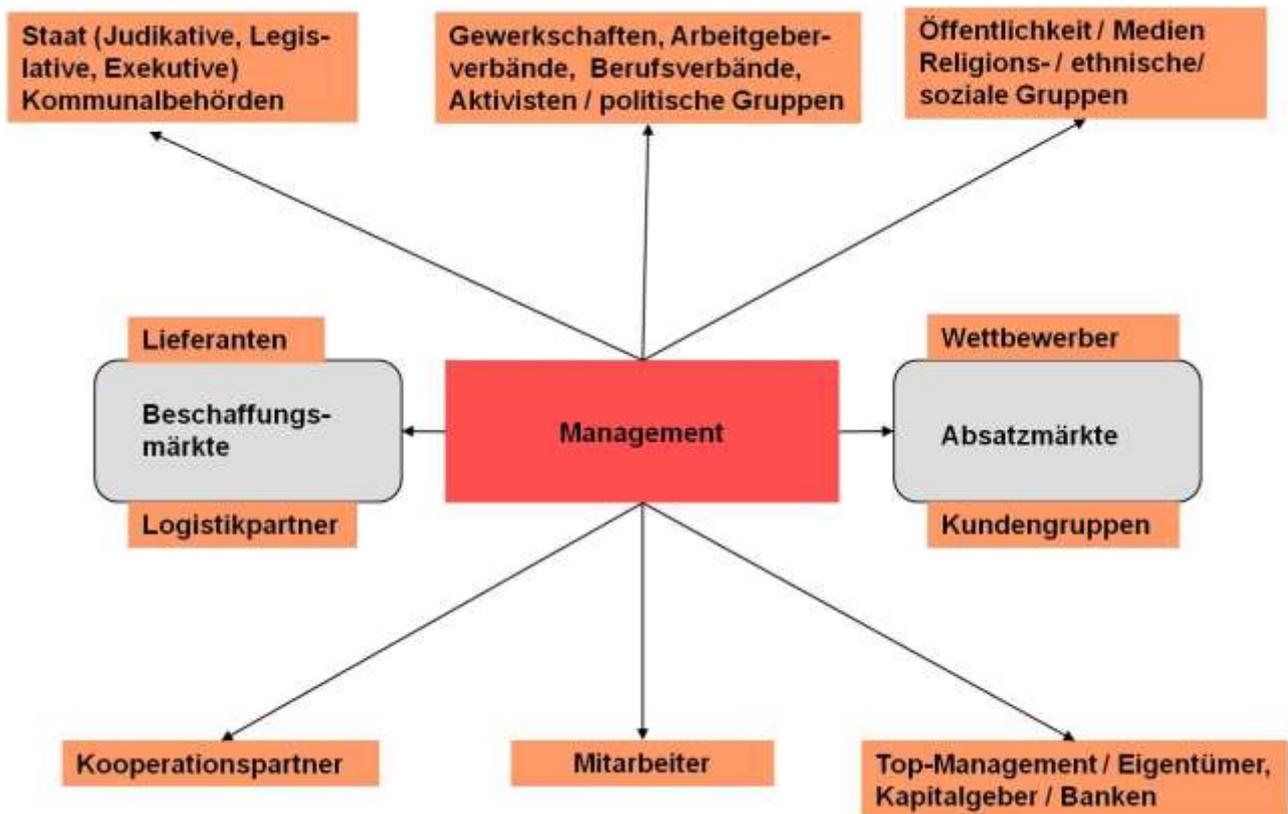


Abbildung 2: Managementbeziehungen

In Anlehnung an Ulrich (1984) soll daher folgende Managementdefinition Grundlage für die weiteren Überlegungen sein:⁹

„Management ist die (laufende) (professionelle) zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von (komplexen) Strukturen und Prozessen von Organisationen.“

⁹ Vgl. hierzu Koch (2012:38f.); vgl. zu dem gesamten Teil 3 dieses Beitrags Koch (2012:39-76).



Abbildung 3: Managementdimensionen und Handlungskontext

Management vollzieht sich grundsätzlich in einem spezifischen *Handlungskontext*, der viele Handlungsvariablen in mehr oder weniger großem Umfang (mit-)bestimmt und modifiziert. Mindestens drei verschiedene Kontextbündel sind hier zu unterscheiden: zum einen handelt jede beteiligte *Person* auf der Grundlage ihres persönlichen, sozialen und kulturellen Hintergrunds, zum zweiten wirkt sich die jeweilige *Organisation*, in der Management stattfindet, insbesondere ihre Form und Kultur, auf die Möglichkeiten des Handelns aus und schließlich beeinflusst auch das *Organisationsumfeld*, der nationale, internationale und/oder interkulturelle Kontext, sowohl die Organisation als auch die Personen in ihren Prozessen und Handlungen. Hierdurch werden beispielsweise Interessen, Motivationen, Erwartungen, Interpretationen, Leistungsbereitschaft oder auch das Verständnis von Inhalten, Prozeduren oder Reaktionen beeinflusst. Abbildung 3 fasst diese Aspekte zusammen.

Der Managementenerfolg hängt damit auch davon ab, in welchem Umfang der jeweilige Kontext, in dem "gemanagt wird", erkannt und berücksichtigt wird und damit auch, inwieweit handlungsrelevante Aspekte erkannt, antizipiert und umgesetzt werden. Im Rahmen eines erfolgreichen Managements werden diese Erkenntnisse verdichtet und das vorhandene Managementwissen, die Managementstandards und -instrumente sowie der eigene Managementstil reflektiert und ggf. modifiziert. Dies gilt konsequenterweise auch und in besonderem Maße dann, wenn kulturelle Aspekte bzw. interkulturelle Aspekte und Kontexte in die Überlegungen miteinbezogen werden müssen. Die obige Definition kann damit für Interkulturelles Management erweitert werden:

Interkulturelles Management ist die (laufende) (professionelle) zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von (komplexen) Strukturen und Prozessen von Organisationen – *in einem Kontext, der von dem Zusammentreffen von mindestens zwei unterschiedlichen Kulturen geprägt ist.*

Diese Definition trägt der Komplexität des Managements Rechnung. Sie umfasst Managementverantwortung auf unterschiedlichen Hierarchieebenen, kurz- und langfristig orientierte Vorgänge und verschiedene Sach- und Personenbereiche und bezieht sich selbstverständlich auch auf Zielsetzungsprozesse selbst. Die Klammerausdrücke berücksichtigen die Tatsache, dass Management im Normalfall ein permanenter Vorgang ist, der auch professionell gehandhabt werden sollte und sich im Regelfall auf eher komplexe Situationen bezieht. Es sind jedoch auch Managementsituationen vorstellbar, denen eines oder mehrere dieser Kennzeichen fehlen und die trotzdem von dieser Definition erfasst werden.

Für die weiteren Überlegungen sollen drei *Managementdimensionen* in den Mittelpunkt gestellt werden: Managementfelder, Managementprozesse und Führung (Leadership). Ein kompetenter Manager, so die Ausgangshypothese, muss damit über Fachkompetenz in Bezug auf die *Managementfelder*, in denen er sich bewegt, Prozesskompetenz in Bezug auf die *Managementprozesse*, die er regelmäßig handhaben muss und *Führungskompetenz* (Leadership-Kompetenz) verfügen. Art und Umfang sind dabei in hohem Maße organisations- und funktionsabhängig und variieren insbesondere mit der jeweiligen Managementebene.¹⁰ Alle Managementdimensionen werden von kulturellen Aspekten beeinflusst. Diese kulturellen Einflussfaktoren sollten daher identifiziert, analysiert und durch die Wahl geeigneter Handlungsvariablen berücksichtigt werden.

4.1 Managementfelder und Fachkompetenz

Fachkompetenz ist im Regelfall Grundlage für die Fähigkeit fundierte Entscheidungen für abgegrenzte Managementfelder zu treffen. Sowohl die Inhalte und Bedeutung der Managementfelder als auch der Umgang mit diesen und die daraus folgenden Konsequenzen können kulturell unterschiedlich ausfallen. Dies erfordert eine entsprechende Analyse und Berücksichtigung, um kulturell bedingte Fehlschlüsse und Verzögerungen zu vermeiden. So werden kulturelle Besonderheiten im *strategischen Management*, etwa bei der Entwicklung und Durchsetzung von Markteintrittsentscheidungen oder im Rahmen des *Marketingmanagements* bei der Gestaltung von Werbebotschaften und Definition von Zielgruppen eine Rolle spielen. Im *Supply-Chain-Management* sind kulturell differenzierte Verhandlungstechniken und vor allem die kultursensible Vermittlung und Durchsetzung von Qualitätsanforderungen gefragt und das *Netzwerkmanagement* sollte etwa auf die interkulturell kompatible Gestaltung der in- und -externen Unternehmenskommunikation Wert legen.

¹⁰ Abweichend hierzu beispielsweise Bolten (2002), der indirekt Fachkompetenz, strategische Kompetenz, soziale und individuelle Kompetenz unterscheidet oder Stender-Monhemius (2006), die berufliche Kompetenz als Fach-, Selbst-, Methoden- und soziale Kompetenz beschreibt.

Grundsätzlich geht es dabei also darum, sich zunächst kulturspezifische Kenntnisse über Märkte und Marktteilnehmer zu verschaffen, um die jeweiligen Interessen, Erwartungen und Reaktionen angemessen einbeziehen zu können. Hierzu gehören etwa unterschiedliche Wertvorstellungen, deren managementrelevante Auswirkungen genau so antizipiert werden sollten, wie beispielsweise kulturell bedingte Erfolgs- und Konfliktpotenziale oder ein Überdenken eigener Einstellungen und Verhaltensweisen, etwa gegenüber der Bedeutung von Verbindlichkeit, der Akzeptanz von Innovationen, der Haltung gegenüber der Erbringung von Leistungen oder der Berücksichtigung von Risiken. Alle Aspekte könnten dann dazu beitragen, das Managementverhalten zu flexibilisieren, wobei der Art und Weise, wie Anforderungen, Erwartungen und Überzeugungen auf kulturangemessene Weise vermittelt werden können, eine besondere Rolle zufällt. Abbildung 4 zeigt eine Auswahl relevanter *Managementfelder* mit Beispielen von Teilbereichen, deren kulturelle Implikationen zusätzliche Anforderungen an die Fachkompetenz stellen und damit das Managementhandeln beeinflussen:¹¹



Abbildung 4: Managementfelder – interkulturell relevante Beispiele

¹¹ Bei einer im Rahmen einer Masterarbeit Ende 2010 durchgeführten Befragung von insgesamt 13 mittelständischen international agierenden Unternehmen (sog. "Hidden Champions") zeigte sich, dass bei allen der insgesamt 12 vorgeschlagenen Managementfeldern jeweils über 80% der Befragten interkulturelle Einflüsse zumindest teilweise konstatierten. Im weiteren Verlauf der Befragung wurde allerdings auch deutlich, dass diese Erkenntnis keineswegs bedeutete, dass hierauf adäquat und konsequent reagiert wird; vgl. Miedaner (2011:79f.).

4.2 Managementprozesse und Prozesskompetenz

Prozesskompetenz bezieht sich darauf, strategische sowie operative Managementprozesse, Projekte oder Leistungserbringungen, kompetent zu steuern.¹² Im Rahmen von Managementprozessen werden Ziele gesetzt und deren Umsetzung geplant und organisiert. Die Abläufe und Ergebnisse werden beobachtet und kontrolliert, Abweichungen werden analysiert und Entscheidungen gefällt. In einem interkulturellen Kontext werden hierbei zweckmäßigerweise kulturelle Aspekte bei der Wahrnehmung, der Interpretation und dem Verständnis der Teilschritte berücksichtigt, um das Managementhandeln auch hier erfolgreich und möglichst konflikt- und verzögerungsfrei gestalten zu können.

Das bedeutet, dass beispielsweise die kulturell unterschiedliche Bedeutung von Zielen und Zielvereinbarungen, insbesondere deren Verbindlichkeit im Hinblick auf die Erwartungen an Ergebnisse und Terminsetzungen berücksichtigt werden. Dies gilt ebenso für die Form und den Inhalt von Planungsprozessen oder für Entscheidungen, bei denen erwartet wird, dass das Senioritätsprinzip oder Partizipationsüberlegungen kulturangemessen berücksichtigt werden. Bei der Umsetzung von Entscheidungen geht es etwa darum, geforderte und erwartbare Flexibilität, Kreativität und Eigenständigkeit miteinander zu vereinbaren; und schließlich erfordern sowohl die Gestaltung von Monitoring und Controlling als auch die Durchführung von Feedback kulturangepasste Formen.

Voraussetzung hierfür ist, sich mit den kulturell-unterschiedlichen Bedeutungen, den Erfahrungen und den Inhalten in Bezug auf die verwendeten Begriffe und Teilprozesse vertraut zu machen, um die damit einhergehenden Verbindlichkeiten realistisch einschätzen zu können und entsprechend kultursensibel umgehen zu können. Notfalls müssen einzelne Prozessschritte nachjustiert und auf anderer Ebene eine neue Übereinstimmung gefunden werden. Kurz gesagt geht es bei der "Interkulturalisierung" der Managementprozesse im Wesentlichen um die Anpassung von *Inhalten*, *Verbindlichkeitsvorstellungen*, *Partizipationsnotwendigkeiten* und *Interpretationen von Verantwortung* und *Vermittlungsprozessen*. Abbildung 5 zeigt die verschiedenen *Prozessschritte* sowie Beispiele für Teilprozesse, die zusätzliche Anforderungen an die Prozesskompetenz in einem interkulturellen Kontext stellen können:

¹² Vgl. zum Thema Prozesskompetenz: Rüegg-Stürm (2003:69ff.).

	Prozessschritte	Beispiele für interkulturelle Relevanz
1	Ziele setzen	Fristigkeit, Form, Operationalisierung , Reichweite
2	Planen	Planungsschritte, Umfang , Detailliertheit, Termine
3	Entscheiden	Angemessene Berücksichtigung von Hierarchien
4	Organisation, Koordination der Durchführung	Flexibilität , Kreativität , Zusammenarbeit
5	Kontrollieren und monitoren	Häufigkeit, Art , Intensität
6	Feedback geben	Akzeptable Formen , Veränderungsprozesse

Abbildung 5: Prozessschritte – interkulturell relevante Beispiele

4.3 Führung und Führungskompetenz

Führung sorgt dafür, eine Organisation und ihre Mitarbeiter zielgerichtet in einem Prozess dauerhafter (Weiter-)Entwicklung und Optimierung zu ihrer Höchstleistung zu bringen oder verkürzt ausgedrückt, die richtigen Entscheidungen voranzubringen. Führungskompetenz (Leadership) ist demnach die Fähigkeit, die Zukunftsfähigkeit einer Organisation zu sichern, indem die Organisation und ihre Mitarbeiter mithilfe geeigneter und den jeweiligen Umständen angepasster (Führungs-) Instrumente dazu gebracht werden, sich laufend neuen Entwicklungen anzupassen bzw. diese Entwicklungen (mit) zu bestimmen und die hierfür notwendigen Strukturen und Prozesse zu schaffen und optimieren.

Erfolgreiche Führung in einem interkulturellen Kontext hängt wesentlich davon ab, ob es gelingt, die Erfahrungen und Erwartungen der kulturanderen Mitarbeiter und Ansprechpartner mit den eigenen Zielen und Vorstellungen in Einklang zu bringen. Nur wenn dies gelingt, können beispielsweise die strategischen Ziele eine wirksame Gestaltungsgrundlage für die zukünftige Entwicklung der Organisation darstellen. Es bedarf damit also einer – unter Umständen erheblichen – Zusatzleistung, um eine Organisation auch in einem interkulturellen Umfeld dauerhaft weiterzuentwickeln.

So wird beispielsweise die Gestaltung und erfolgreiche Steuerung von *Organisationsentwicklungsprozessen* (OE) und Veränderungen (*Change Management*) maßgeblich beeinflusst von der – auch kulturell – bedingten Bereitschaft der Mitarbeiter, diese Prozesse zu akzeptieren und sie im Unternehmensalltag dann auch in angemessener Weise umzusetzen und zu vertreten. Die Entwicklung einer *Corporate Identity* (CI) und einer die verschiedenen kulturellen Lebenswirklichkeiten berücksichtigenden *Unternehmenskultur* dürfte nur dann erfolgreich praktiziert werden, wenn die unterschiedlich kulturell geprägten Werte und Grundsätze – evtl. durch die Integration von sog.

Kulturbausteinen¹³ – berücksichtigt werden. Die erfolgreiche Gestaltung der internen Personenbeziehungen, *Human Resource Management* und *Human Resource Development* (HRM und HRD) oder der externen Beziehungen zu Kooperationspartnern, Kunden und staatlichen Organen erfordert die Einbeziehung kultureller Besonderheiten etwa bei der Ausgestaltung der Anreizsysteme (*Incentives*) oder der Grundsätze für das Verhandlungsmanagement. Der Erfolg von *Informations- und Kommunikationsprozessen* in einem interkulturellen Kontext wird wiederum von kulturell geprägten Erwartungen mitbestimmt. Hier könnte ein Kommunikationsstil zum Einsatz kommen, der in einer möglichst großen Anzahl von kulturellen Kontexten akzeptiert werden kann.¹⁴

Es geht hierbei also offensichtlich um die Sicherung von *Akzeptanz*, *Identifikation* und *Motivation* und damit um die angemessene Berücksichtigung unterschiedlicher *Einstellungen* zu zentralen Elementen von Organisationskultur und -strategie, wie *Innovationen* und *Änderungen*, *Kunden- und Qualitätsorientierung* oder *Verantwortung* und *Leistung*. Abbildung 6 zeigt zentrale Bereiche von *Führung* mit Beispielen die zusätzliche Anforderungen an die Führungskompetenz in einem interkulturellen Kontext stellen können:



Abbildung 6: Führung – interkulturell relevante Beispiele

5 Empirische Ergebnisse

Die "Praxis" betont zwar die Notwendigkeit des Interkulturellen Managements, setzt sich hiermit aber häufig eher sporadisch und zum Teil auch recht oberflächlich auseinander. Auch bei größeren Unternehmen und Organisationen wird bei Befragungen nach interkulturellen Kompetenzen oder nach Praktiken des interkulturellen Managements häufig nur ausweichend oder sehr allgemein geantwortet. Zwar wird stets die Wichtigkeit der Thematik betont, für eine systematische

¹³ Eine Strategie, die Motorola nach Recherchen des Autors bereits in den 1990er Jahren entwickelte.

¹⁴ Diese Voraussetzung erfüllt beispielsweise der *Kommunikationsstil Süd*; vgl. hierzu Koch (2012:131ff.).

Auseinandersetzung fehlen jedoch offensichtlich entweder Kenntnisse oder das Instrumentarium, häufig auch das Problembewusstsein bzw. eine Einschätzung der hiermit verbundenen Erfolgspotenziale. In kleineren und mittleren Unternehmen werden Auslandskontakte häufig von überlasteten Eigentümern oder Geschäftsführern wahrgenommen, bei denen eine weitergehende interkulturelle Kompetenz nicht grundsätzlich vorausgesetzt werden kann. In Interviews und Befragungen werden sehr häufig kurzfristig zu lösende interkulturelle Probleme, auf die dann mit ad hoc Lösungsansätzen reagiert wird, genannt oder es wird auf interkulturelle (Kurz-)Trainings verwiesen, deren Ziele auch unscharf bleiben können und die sich zudem vielfach auf "Dos and Don'ts" beschränken.

Im Rahmen des eingangs erwähnten berufsfeldorientierten Seminars zum "Interkulturellen Management in transnationalen Unternehmen" wurden zwischen 2006 und 2013 rund 60 Manager von insgesamt 29 global orientierten Unternehmen aus dem Münchener Raum, also ein bis drei Führungskräfte pro Unternehmen, aus verschiedenen Managementebenen zur interkulturellen Praxis ihres Unternehmens befragt. Die befragten Unternehmen sind i.d.R. in mindestens 30 Ländern vertreten und haben mit wenigen Ausnahmen zwischen 10.000 und 300.000 Mitarbeiter, die aus bis zu 127 verschiedenen Nationen stammen.

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte durch die Studierenden des Masterstudiengangs selbst, die häufig eine persönliche Beziehung zu den Unternehmen hatten. Dies erleichterte es für sie, Zugang zu Personen mit einer Affinität zu internationalen bzw. interkulturellen Themen und die zudem bereit für ein Interview auf vertraulicher Basis waren, zu erhalten. Die Interviewleitfäden wurden von den Studierenden auf der Grundlage des oben skizzierten theoretischen Gerüsts individuell oder in Kleingruppen erarbeitet. Ziel war es, herauszufinden, was in den jeweiligen Unternehmen unter interkulturellem Management verstanden wird, welche hiermit im Zusammenhang stehenden Maßnahmen ergriffen werden und wie interkulturelle Managementkompetenz erworben wird.

Dabei wurde lediglich vorgegeben, eine Frage zu "interkulturellen Basiskompetenzen" sowie weitere Fragen zu den verschiedenen oben näher dargestellten Managementdimensionen zu stellen.¹⁵ Die Erstellung der Interviewleitfäden und die Befragung selbst oblag den Studierenden und war damit auch abhängig von deren Interessen, ihrem Hintergrundwissen und von ihrer Bereitschaft den relevanten Fragestellungen auch wirklich nachzugehen. Auf diese Weise entstanden allerdings keine identischen Interviewleitfäden, so dass die Vergleichbarkeit der Ergebnisse eingeschränkt ist und auch nur begrenzt die Möglichkeit besteht, die Ergebnisse quantitativ zusammenzufassen. Die den Unternehmen zugesicherte Vertraulichkeit schließt zudem die Nennung der

¹⁵ Als "interkulturelle Basiskompetenzen" wurden drei aus einer Vielzahl unterschiedlicher sozialer Kompetenzen destillierte "übergeordnete" Kompetenzen bezeichnet, die als wichtige Voraussetzung für individuelle interkulturelle Kompetenz angesehen werden können. Hierbei geht es um *bewusste Offenheit*, als grundsätzliche Einstellung gegenüber Neuem und Fremdem, *intelligente Flexibilität* im Handeln sowie um *respektvolle Freundlichkeit* im Verhalten gegenüber kulturanderen Personen. Diese Kompetenzen können als Basiskompetenzen angesehen werden und ermöglichen es, sich adäquat und vergleichsweise schnell auf wechselnde kulturspezifische Herausforderungen einzustellen, um auch in solchen Kontexten erfolgreich als Manager agieren zu können; vgl. Koch (2012:110ff.).

befragten Unternehmen aus. Die Erkenntnisse, die sich aus den Befragungen ableiten lassen, sind demnach uneinheitlich. Dennoch sind die Ergebnisse interessant und lassen Tendenzen erkennen, auf denen sich aufbauen lässt. Sie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

(1) Praktisch alle befragten Unternehmen sind sich der interkulturellen Herausforderungen bewusst, aber nur sehr wenige verfügen über Konzepte für ein interkulturelles Management.

(2) Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen ist der Auffassung, dass interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter und die Berücksichtigung interkultureller Aspekte wichtig sind.

(3) Ebenfalls etwa die Hälfte der Unternehmen bieten hierfür interkulturelle Trainingskurse an. Dieses Angebot unterscheidet sich jedoch sehr stark in seinen Inhalten und in der Anzahl der angebotenen Kurse, die i.d.R. für die Mitarbeiter nicht verpflichtend sind und meist auch nur von wenigen Mitarbeitern belegt werden.

(4) Praktisch alle befragten Personen stimmen der These zu, dass die oben näher beschriebenen sozialen Kompetenzen – bewusste Offenheit, intelligente Flexibilität und respektvolle Freundlichkeit – wichtige, zum Teil sogar die wichtigsten interkulturellen Basiskompetenzen für Manager darstellen. Diese grundsätzliche Zustimmung wurde durch zusätzliche persönliche Kommentare der Befragten erläutert und ergänzt.

(5) Nur in einer sehr kleinen Anzahl von Unternehmen (unter 10%) gibt es mehr oder weniger systematische Ansätze, sich mit der interkulturellen Thematik eingehender zu befassen oder sogar ganzheitliche interkulturelle Managementkonzepte umzusetzen.

(6) Schließlich vertrat die große Mehrheit (etwa 2/3) der Unternehmen direkt oder indirekt die Auffassung, dass bei der interkulturellen Managementkompetenz sehr stark auf die Eigeninitiative der Mitarbeiter gesetzt werden sollte.

Diese Ergebnisse sind auch mit Ergebnissen anderer Studien vergleichbar. So fanden etwa Unruh und Cabrera (2013:94) bei Führungskräftebefragungen heraus, dass 76% der Meinung waren, es sei für ein Unternehmen wichtig, globale Führungskräfte aufzubauen, aber nur 1/3 der Unternehmen verfügen über Programme für internationale Führungskräfteentwicklung und sehen Eigeninitiative als wichtigste Voraussetzung an, um Aufgaben zu erhalten, die zu einer Erweiterung des internationalen Wissens beitragen. Wenn man zudem berücksichtigt, dass sich üblicherweise nur ein kleiner Teil der internationalen Programme auf interkulturelle Inhalte bezieht, und sich hierbei die meisten auf kurzfristige Trainings beschränken dürften, so wird deutlich, dass bei Zugrundelegung dieser Daten der Anteil der Unternehmen die mehr oder weniger systematische

Fortbildung im Bereich des interkulturellen Managements wahrscheinlich noch erheblich unter den genannten 10% liegen dürfte.¹⁶

Da, wie erwähnt, eine weitere quantitative Auswertung durch die unterschiedlichen Fragestellungen und Vorgehensweisen erschwert ist, sollen im Folgenden ausgewählte beispielhafte Aussagen zu bzw. von Unternehmen zu verschiedenen Einzelthemen vorgestellt werden.¹⁷ Die jeweiligen Zitate wurden den von den Studierenden angefertigten Befragungsberichten entnommen.

Unternehmen A

„Die Untersuchung hat bestätigt, dass A zwar international, aber nicht interkulturell arbeitet und dass das Bewusstsein für kulturelle Einflüsse sehr gering ist. Die Erkenntnis für die Notwendigkeit interkulturellen Managements scheint bei A momentan noch zu gering zu sein, um aktiv kulturübergreifendes Management einzuführen. [...] Solange allerdings das obere Management auf globaler Ebene keine Bemühungen zeigt, kulturelle Aspekte in der täglichen Arbeit zu berücksichtigen oder sogar zum Vorteil von A einzusetzen, ist es sehr schwierig für das mittlere Management Bestrebungen in dieser Hinsicht nachzugehen. Darüber hinaus mangelt es – u.a. wegen der fehlenden Schulungen – insgesamt an Kenntnissen über interkulturelles Management.“

Unternehmen B

„In den Interviews wurde herausgefunden, dass kulturelle Unterschiede und deren potenzielle Auswirkungen dem Management bewusst sind. [...] Es fehlen jedoch konkrete Ansätze, Konzepte und Empfehlungen [...] zu interkulturellem Management. [...] Nichtsdestotrotz wird interkulturelles Management teilweise schon angewendet, jedoch nur auf individueller Ebene, wenn sich der Team- oder Projektleiter mit dem Thema beschäftigt oder individuelle Erfahrungen gesammelt wurden.“

Unternehmen C

„Was gar nicht gemacht wird, ist z.B. die Mitarbeiter für das Amerikageschäft vorzubereiten, obwohl sie interessanterweise dort größere Probleme haben als bei der Zusammenarbeit mit Asiaten. Dafür fehlt im Unternehmen immer noch das Bewusstsein. Man unterstellt automatisch, dass die Kommunikation mit westlichen Kulturen besser funktioniert, was in der Realität leider nicht bestätigt werden kann. [...] Ob die Mitarbeiter bei ihren Arbeitseinsätzen im Ausland erfolgreich sind, kann nicht beantwortet werden, da keine Evaluation, Feedbackgespräche nach dem Auslandseinsatz oder Betreuung im Ausland praktiziert werden.“

Unternehmen D+E

„Die untersuchten Unternehmen haben den dringenden Bedarf an Weiterbildungen im Bereich interkulturelle Kommunikation und Kompetenz nicht richtig erkannt. Daher ist die Mitarbeiterförderung der Unternehmen zum Thema Interkulturalität immer noch sehr mangelhaft, und die angebotenen Kurse werden von den Mitarbeitern kaum genutzt. [...] Der Erwerb von spezifischem Wissen über die eigene und andere Kulturen [...] ist immer noch

¹⁶ Wie die studentischen Befragungen zeigen, liegen diese Zahlen deutlich unter denjenigen, die realisiert werden würden, wenn Personalabteilungen ihre Vorstellungen in Bezug auf die interkulturelle Thematik umsetzen könnten.

¹⁷ Die jeweiligen Unternehmen sind anonymisiert.

kein zentrales Thema in diesen Unternehmen. [...] Einzelne Personen aus den [...] Unternehmen beschäftigen sich intensiv mit dem Thema Interkulturalität und möchten dazu beitragen, dass die Firmen für die sie tätig sind, sich mehr mit Fragen der Interkulturalität beschäftigen. [...] Die Weiterentwicklung der Firmen in dieser Richtung stößt nach Angaben der Gesprächspartnerinnen leider immer wieder auf zu viel Bürokratie und stellt einen Kostenfaktor dar, den sich die Unternehmen nicht leisten wollen.“

Unternehmen E1 - E4

„In keinem der vier Unternehmen gibt es einen Mitarbeiter, der sich spezifisch mit interkulturellen Themen beschäftigt. [...] Die Unternehmen weisen völlig unterschiedliche Ansätze im Umgang und zur Förderung interkultureller Kompetenz im Personalbereich auf. Insgesamt gäbe es bei allen Unternehmen, Chancen, die interkulturellen Kompetenzen innerhalb des Unternehmens stärker in den Vordergrund zu stellen. Die Berücksichtigung interkultureller Kompetenz könnte zur Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und letztendlich zum Unternehmenserfolg beitragen.“

Unternehmen F+G

„Es zeigt sich, dass F Bausteine des interkulturellen Managements einsetzt, aber meist nur, wenn sich der individuelle Manager aktiv darum bemüht. Das heißt es gibt keinen strukturierten, systematischen Ansatz, um den Erwerb von interkulturellen Managementkompetenzen zu fördern. Stattdessen wird vom Mitarbeiter erwartet, dass er interkulturelle Kompetenz und Flexibilität mitbringt, um sich an die doch stark standardisierten Werte und Vorgaben des Unternehmens anzupassen. [...] G überlässt es den jeweiligen Managern, interkulturelle Probleme zu lösen: es gibt kein Gesamtkonzept und keine langfristigen Maßnahmen.“

Unternehmen H

„Der Stellenwert des interkulturellen Managements im Unternehmen H ist stark ausbaufähig. Es wird kein systematischer Ansatz verfolgt, es dominieren eher punktuelle Aktivitäten, allerdings sollen interkulturelle Aspekte in ein neues Leadership-Konzept ab 2014 integriert werden. [...] Grundsätzlich gibt es zwar Seminare für die Vorbereitung auf eine internationale Aufgabe, diese können doch aufgrund geringer Vorlaufzeit zwischen Entscheidung und Entsendung nicht immer besucht werden. Das notwendige Wissen wird dann später im Eigenstudium vor Ort nachgeholt. [...] Interkulturelle Kompetenz wird weitgehend mit den sozialen Basiskompetenzen gleichgesetzt, ergänzt um Schulungen im Rahmen einer Entsendung. Im Managementprozess dominiert die Aufgabendimension, bei der Mitarbeiterführung werden interkulturelle Aspekte i.d.R. vernachlässigt.“

Diese zusammenfassenden Einschätzungen werden nun durch ausgewählte Aussagen zu den beiden Themen "Interkulturelle Trainings" und "Verstärkte Nutzung von Eigeninitiative" ergänzt:

Ausgewählte Aussagen zur Eigeninitiative

Ob interkulturell kompetent gehandelt wird, ist vom Wissen und den Erfahrungen der Mitarbeiter abhängig, diese handeln zum Teil intuitiv und unbewusst.

Es bleibt dem einzelnen Manager überlassen, wie er seine Mitarbeiter führt, auf globaler Ebene gibt es hierzu keine Vorgaben.

Von Einzelpersonen werden interkulturelle Unterschiede individuell berücksichtigt.

Der Schwerpunkt in F liegt auf einem informellen Austausch der Mitarbeiter außerhalb des Arbeitsplatzes.

G überlässt es den jeweiligen Managern interkulturelle Probleme zu lösen.

Aktionen zum interkulturellen Management beruhen meistens auf Initiativen von Einzelpersonen.

Ausgewählte Aussagen zu interkulturellen Trainings

Es gibt keine Maßnahmen, die die Mitarbeiter befähigen würden, interkulturelle Kompetenz zu erwerben.

Es gibt keine Schulungen, Unterlagen oder Verhaltensvorgaben für interkulturelles Team- und Projektmanagement.

Eine spezielle kulturelle Vorbereitung für Auslandseinsätze gibt es nicht.

Das Unternehmen bietet E-Learning Kurse zu interkultureller Kommunikation, ein anderes bei Bedarf Coaching an.

H bietet kein interkulturelles Trainingsprogramm an.

K stellte früher interkulturelle Trainings bereit, jetzt nicht mehr.

Bei F können allgemeine Trainings zu "Dos and Don'ts" besucht werden.

L bietet Workshops, Cultural Briefings und Trainings zu Intercultural Competence an und bereitet auf Auslandstätigkeit vor.

6 Fazit – Welche Fragen ergeben sich aus diesen Ergebnissen?

Die Ergebnisse werfen einige kritische Fragen auf, die hier zusammen mit kurzen Kommentaren aufgelistet werden:

(1) Benötigen die Unternehmen überhaupt interkulturelles Management?

Offensichtlich agieren die befragten Unternehmen erfolgreich als Global Player, sie könnten also auch weiter so verfahren wie bisher. Andererseits nimmt aber der globale Wettbewerb ständig weiter zu. Damit steigen die allgemeinen, aber auch die interkulturellen Herausforderungen für die Unternehmen beständig an. Dies und die Bedeutung interkultureller Aspekte wird von den Unternehmen durchaus wahrgenommen, aber anscheinend noch unzureichend in weiterführende Aktivitäten umgesetzt. Damit wird zwar möglicherweise die Bedeutung erkannt, aber mögliche Antworten und Reaktionen hierauf genießen offensichtlich keine hohe Priorität.

(2) Sind die derzeit angebotenen interkulturellen Managementansätze, Instrumente und Lösungen passend und attraktiv?

Möglicherweise gibt es noch zu wenige ausgereifte, praxistaugliche und vielseitig einsetzbare Modelle mit konkreten Umsetzungsvorschlägen für ein systematisches interkulturelles Management, die eine größere Spannbreite von sinnvoll nutzbaren interkulturellen Instrumenten bereitstellen – oder diese sind noch zu wenig bekannt. Daher finden – wenn überhaupt – eher gängige, leicht zugängliche und meist kürzer angelegte Trainingsansätze Verwendung, die sich zudem mehr auf

"grundlegende" Aspekte, wie "awareness building" oder "Dos and Don'ts" oder auf entweder sehr spezielle oder sehr allgemeine interkulturelle Ansätze konzentrieren. Es ist allerdings sehr fraglich, ob diese wirklich die richtigen Antworten darstellen.

Der Bekanntheitsgrad von passenden praxisorientierten Ansätzen könnte durch direkte Kontakte mit Unternehmen gesteigert werden. Dies kann, wie Erfahrungen zeigen, beispielsweise schon durch Interviews zu dieser Thematik, wie oben beschrieben, oder gemeinsame Projekte zu interkulturellen Fragestellungen geschehen. Schon hierdurch können Unternehmen für neue Erkenntnisse und Möglichkeiten des interkulturellen Managements sensibilisiert werden. Verschiedene Antworten zeigen, dass die Befragten durch die Interviews angeregt wurden, verstärkt über Möglichkeiten einer systematischeren Vorgehensweise zu reflektieren.

(3) Bieten vorhandene Ansätze einen konkreten nachweisbaren Nutzen?

Neben dem Vorhandensein adäquater Modelle, ist dies in der Tat die Kernfrage. Nur das Vorhandensein eines deutlichen Mehrwerts, etwa belegt durch einen Kosten-Nutzen-Vergleich, wird Unternehmen dazu veranlassen, in entsprechende Maßnahmen zu investieren. Hier liegen kaum Erfahrungen vor. Diese Frage führt aber automatisch zu einer weiteren Frage. Kann der Nutzen derartiger Verfahren und Ansätze überhaupt gemessen und damit nachgewiesen werden? Tatsächlich ist ein solcher Nachweis derzeit nur sehr schwer möglich. Entsprechende Messverfahren sind praktisch nicht vorhanden. Erforschung und Entwicklung von Bewertungsmethoden, die ökonomische Begründungen für den Einsatz von interkulturellen Managementmethoden liefern, müssen daher unbedingt vorangetrieben werden.

(4) Welcher Vermittlungsansatz ist sinnvoll? Sollten und können Ansätze zur Unterstützung von Eigeninitiative gefördert werden?

Hier geht es um die Frage, auf welche Weise in einem Unternehmen ein höheres Niveau an interkultureller Managementkompetenz erreicht werden kann. Ist der von den Unternehmen anscheinend bevorzugte Ansatz, auf die Eigeninitiative der Mitarbeiter zu setzen, möglicherweise tatsächlich eine pragmatische, sinnvolle Möglichkeit? Ein entsprechendes Bewusstsein scheint bei vielen Mitarbeitern durchaus vorhanden zu sein. Solange Unternehmen daher noch keine Notwendigkeit sehen, interkulturelles Management als umfassendes, wettbewerbsrelevantes Konzept in die eigene Organisationskultur zu integrieren, könnte der Verweis auf die Eigeninitiative der Mitarbeiter tatsächlich zumindest ein temporär praktikabler Ansatz sein, soweit er praxisorientiert und theoriebasiert ist und Möglichkeiten zum Weiterlernen bietet.

Dafür ist es in jedem Fall sinnvoll, einen geeigneten Rahmen oder eine Struktur zur Verfügung zu haben. Dies gilt zum einen für den Kompetenzaufbau, der beispielsweise anhand eines *Stufenmodells* erfolgen könnte, das dem Lernenden einen Weg von dem Nachweis wichtiger Voraussetzungen, über kulturtheoretisches Wissen und interkulturelle Handlungskompetenz zur interkulturellen Managementkompetenz aufzeigen könnte.¹⁸ Zum anderen können diese Strukturen durch die Bereitstellung unternehmensinterner "Räume" etwa für Diskussionsforen zum direkten

¹⁸ Vgl. hierzu beispielsweise das 4-Stufen-Prozessmodell: Koch (2012: 101ff.).

Austausch interkultureller Erfahrungen, durch interkulturelles Wissensmanagement (vgl. Wiesbauer 2012) oder die Förderung von interkultureller Weiterbildung der Mitarbeiter unterstützt werden. Für die Bereitstellung entsprechender Lerninhalte, die neben Wissen auch Anwendungsmöglichkeiten, die Durchführung interkultureller Projekte und kritische Reflexionsmöglichkeiten bieten, sind tertiäre wissenschaftliche Bildungseinrichtungen besonders geeignet. Diese können hierzu durch immer besser auf die interkulturellen Weiterbildungsbedarfe der Mitarbeiter abgestimmte berufsbegleitende Kurse, Zertifikate und weiterbildende Studiengänge einen wichtigen Beitrag leisten.

(5) Was bedeuten diese Überlegungen für die "Interkulturellen Arbeitsplätze und Berufsfelder"?¹⁹

Ein wichtiges Ziel des oben genannten Studiengangs ist es, seine Absolventen und Absolventinnen für die Übernahme von Aufgaben in einem interkulturellen Umfeld zu qualifizieren. Allerdings kann offensichtlich nicht davon ausgegangen werden, dass die hier erworbenen überfachlichen interkulturellen Qualifikationen von den Unternehmen auch automatisch gesucht, gewürdigt oder honoriert werden. Derzeit scheint es in transnationalen Unternehmen noch keine klar definierten Berufsbilder oder eindeutigen "Andockpunkte" zu geben, durch die interkulturelle Kompetenzen systematisch und effektiv zum Nutzen des Unternehmens eingesetzt werden können.

Um dies zu erreichen müssten Unternehmen sich noch zielgerichteter und nachhaltiger über Möglichkeiten und Vorteile der stärkeren Nutzung von interkulturellem Wissen und interkultureller Kompetenz informieren. Wenn man den Befragungsergebnissen folgt, so scheinen die Personalabteilungen am aufgeschlossensten für interkulturelle Initiativen zu sein. Allerdings sind sie bei der Durchsetzung meist abhängig von Entscheidungen auf höherer Ebene, vor allem, wenn es um eine breitere – und damit auch kostenintensivere – Einführung von Maßnahmen zur Steigerung der interkulturellen Kompetenz oder der Verbesserung des interkulturellen Managements geht. Da einschlägige interkulturelle Positionen kaum angeboten werden, könnten Absolventen und Absolventinnen des Masterstudiengangs hier wichtige Funktionen als *Interkulturelle Change Agents* übernehmen.

Literatur

Bank for International Settlements (BIS) (2013): Triennial Central Bank Survey 2013. [<http://www.bis.org/publ/rpfx13fx.pdf>, 31.01.2014].

Bank for International Settlements (BIS): Annual Reports [<http://www.bis.org/forum/research.htm>, 31.01.2014]

Bolten, Jürgen (2002): Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen. In: Bolten, Jürgen / Erhardt, Claus (Hg.): Interkulturelle Kommunikation. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis, 369–394.

Brocke, Jan v. (2010): Business Process Management (BPM). In: WISU. 4/2010 502–507.

¹⁹ Vgl. hierzu das Thema des 10. Internationalen Tages, die Grundlage für die Herausgabe dieses Sammelbandes.

- CIA World Factbook [<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>, 31.01.2014]
- Earley, Christopher P. / Singh, Harbir (1995): International and intercultural management research: What's next? In: DeNisi, Angelo et al. (Hg.): *The Academy of Management Journal*. Vol. 38, No. 2.
- Festing, Marion (2009) Internationales Personalmanagement und Internationales Management. In: Oesterle, Michael-Jörg / Schmidt, Stefan (Hg.): *Internationales Management*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 517–543.
- Fockenbroch, Dieter / Terpitz, Katrin (2010): Die Zukunft des Managements: Der Blick in die Glaskugel. In: *Handelsblatt*. 31.12.2010, 38f,
- Holzmüller, Hartmut (2009): Prozedurale Herausforderungen in der Forschung zum Interkulturellen Management und Ansätze zu deren Handhabung. In: Oesterle, Michael-Jörg / Schmidt, Stefan (Hg.): *Internationales Management*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 251–282.
- Koch, Eckart (2014): *Globalisierung: Wirtschaft und Politik*. Wiesbaden: Springer.
- Koch, Eckart (2012): *Interkulturelles Management*. München: UVK-Lucius.
- Koch, Eckart (2010): Remittances and Brain Gain - Impacts of International Migration; in: Koch, Eckart / Speiser, Sabine (Hg.): *Internationale Migration - Chancen und interkulturelle Herausforderungen*; München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 1–22.
- Koch, Eckart (2009): Interkulturelle Praxisprojekte - Erfahrungen und Einsichten. Kooperationen des Masterstudiengangs "Interkulturelle Kommunikation und Kooperation" mit Unternehmen und privaten Organisationen. In: Koch, Eckart / Speiser, Sabine (Hg.): *Interkulturelle Projekte - Angewandte Interkulturalität*. München/Mering, 185–210. [aktualisiert: <http://www.eckart-koch.de/downloads.html>]
- Stender-Monhemius, K. (2006): *Schlüsselqualifikationen*; München, 31.01.2014.
- Kroeber, Alfred / Kluckhohn, Clyde (1952): *Culture - a Critical Review of Concepts and Definitions*. Papers of the Peabody Museum of American Archaeology & Ethnology, XLVII, I.
- Miedaner, Günther (2011): *Interkulturelle Aspekte im Management von "Hidden Champions" - eine empirische Untersuchung zu interkulturellen Einflussfaktoren in ausgewählten Managementfeldern bei mittelständischen Weltmarktführern*. Hochschule München, Masterstudiengang Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. (Unveröffentl. Masterarbeit).
- Rüegg-Stürm, Johannes (2003): *Das neue St. Galler Managementmodell*. Bern: Haupt.
- Stender-Monhemius, K. (2006): *Schlüsselqualifikationen*; München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Ulrich, Hans (1984): *Management*. Bern: Haupt.
- UNCTAD: *World Investment Report (WIR)*, versch. Jahrgänge [<http://unctad.org/en/pages/DIAE/World%20Investment%20Report/WIR-Series.aspx>]
- UN Department of Social and Economic Affairs [esa.un.org/unmigration/wallchart2013.htm, 31.01.2014]
- Unruh, Gregory / Cabrera, Ángel (2013): Im Klub der Weltbürger. In: *Harvard Business Manager*. Juli 2013, 92–97.

Wiesbauer, Barbara (2012): Interkulturelle Aspekte des Wissensmanagements in international agierenden Unternehmen. Hochschule München, Masterstudiengang Interkulturelle Kommunikation und Kooperation (Unveröffentl. Masterarbeit).

WTO: International Trade Statistics, versch. Jahrgänge [http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm, 31.01.2014]