



## WERT(E)VOLLES MANAGEMENT

WAS NUTZT DIE BESCHÄFTIGUNG MIT WERTEN  
AUF DEM INTERNATIONALEN MANAGEMENT-PARKETT?

Von Verena Piper.

### VERENA PIPER

ist Diplom-Psychologin und interkulturelle Beraterin. Drei Jahre leitete sie als Koordinatorin den Interkulturellen Trainingsbereich für ein Hamburger Unternehmen; inzwischen unterstützt sie als Beraterin und Trainerin Mitarbeiter, Führungskräfte und deren Familien bei dem Schritt ins Ausland.

Die Arbeitswelt ist stetig im Wandel. Dies ist nichts Neues. Schon seit mehr als zwei Jahrzehnten orientieren sich Unternehmenskonzepte zunehmend an vereinfachten, kostengünstigeren Betriebsabläufen (Geißler, 2002). Die heutigen Unternehmenskonzepte und somit auch die gelebten Werte fordern Effizienz, Schnelligkeit, Pragmatismus, Rezepte, Modelle, einfache Lösungen und Erfolgsversprechen. Miteinhergeht zunehmend die Forderung nach Selbstgestaltung des Arbeitskontextes und Eigenverantwortung der Arbeitnehmer durch selbstgesteuerte Erfolgskontrolle (vgl. dazu Voss & Pongratz, 1998). Lösungen werden eigenverantwortlich im Team entwickelt und nicht zwangsläufig von oben vorgegeben. „Grenzenlose Mobilität und Flexibilität“ ruft der Zeitgeist – beruflich wie auch privat. Darüber hinaus scheinen hedonistische Werte wie Selbstverwirklichung, Genuss, Spaß oder auch Werte wie Risiko, Aufregung und Abwechslung im Leben, die eigenen beruflichen Ziele setzen, Unabhängigkeit und Freiheit zunehmend an Bedeutung zu gewinnen. Schwartz (1992) fasst diese vorherrschenden Werte in den Kategorien „Selbstbestimmung, Hedonismus und Stimulation“ zusammen (siehe auch Fiebranz, in Wissenswert Nr. 2, 2009). Dass die Arbeitswelt nun immer flexibler

und unbeständiger wird, geht mit diesen Werten einher. Man löst sich zunehmend von den allbekannten traditionellen Arbeitskonzepten und reagiert auf die Anforderungen des Marktes. Manch einer bedauert und betrauert dies als Werteverfall, andere sehen es als einen zukunftsorientierten und erfolgversprechenden Wertewandel in der Arbeitswelt.

Welche Konsequenzen haben diese Veränderungen jedoch für die Anforderungen an die Arbeitskräfte? Die neuen Formen der Flexibilisierung“ betreffen nicht nur die Ausweitung der Arbeitszeiten auf das Wochenende und die Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit, wie es Geißler (2002) beschreibt. Darüber hinaus sitzt man heute auch nicht mehr zwangsläufig für Jahre am gleichen Arbeitsplatz mit denselben Kollegen und Vorgesetzten, mit denen man sich mit der Zeit irgendwie arrangiert hat, auch wenn man unterschiedliche Auffassungen über das Leben hatte. Die heutige Berufswelt gestaltet sich insofern anders, als dass sich die Arbeitskräfte immer wieder in neuen Situationen mit neuen Kollegen, Kooperationspartnern und Vorgesetzten vorfinden. Und dies nicht nur auf nationaler Ebene, sondern auch auf internationaler Ebene. >



### MEIN ZUHAUSE IST DIE WELT – DIE GLOBALEN NOMADEN

Die heutigen Nachwuchskräfte in der Wirtschaft sind zunehmend international ausgebildet. Sie bereisen die Welt, durchlaufen internationale Studienprogramme, waren in einem Jahr in so vielen Ländern wie andere Generationen in ihrem ganzen Leben. Sie sprechen mehrere Sprachen und haben keinerlei Schwierigkeiten einen Satz auf der einen Sprache anzufangen und auf der anderen zu beenden. Das Global Village ermöglicht ihnen eine Sozialisation, in der flexibles Handeln und schnelle Reaktion auf Veränderungen an der Tagesordnung sind. Es ermöglicht, schnell Freunde und Bekannte in der ganzen Welt zu gewinnen und mit ihnen in Kommunikation zu treten. Häufig entsteht die Annahme, dass mit den Möglichkeiten und Anforderungen sich automatisch auch die notwendigen Fähigkeiten entwickeln, mit ihnen umzugehen. Auch wird von einigen weltreisenden Fachkräften der Nutzen von interkulturellen Trainings in Frage gestellt, indem sie betonen, dass es inzwischen einen spezifischen Verhaltenskodex auf dem internationalen Management-Parkett gäbe, der unabhängig von unseren kulturellen Wurzeln Gültigkeit habe.

Aber: Ist dies tatsächlich der Fall? Ist frühe

Sozialisation mit anderen Kulturen oder internationale Erfahrung wirklich gleichzusetzen mit der geforderten nötigen interkulturellen Kompetenz? Durchaus verschwimmen die Grenzen zwischen den Gesellschaften und Kulturen schon allein aufgrund der steigenden Mobilität. Aber nur weil wir auf vielen Teilen der Welt Hamburger und Latte Macchiato lieben, werden Weltbilder und Verhaltensweisen nicht zwangsläufig homogener.

Auch die Vorstellung einiger internationaler Tätiger, ganz einfach „Tabula rasa“ machen zu können und seine eigenen Werte „zurücknehmen“, sich völlig an die Geschäftsgewohnheiten auf der internationalen Managerebene anzupassen, ist eine kaum zu genügende Anforderung an die Flexibilität des Menschen. Wir sind keine Kultur-Chamäleons. Verhalten lässt sich zwar an Situationen anpassen, dennoch tragen wir unsere kulturelle Prägung und somit unsere verinnerlichten Werte immer bei uns. Ein verändertes Verhalten bedeutet nicht gleich die Veränderung der darunterliegenden Werte. Wenn man auf der internationalen Managerebene von einer Angleichung der Verhaltenskodizes spricht, ist das nicht gleichzusetzen mit einer Angleichung der unterliegenden Werte. Nur weil sich Fastfoodketten

in Hamburg wie auch in Rom erfolgreich halten können, heißt das nicht, dass der Deutsche und der Italiener das gleiche Verständnis einer Esskultur haben.

Die Unterschiede in den Werten bleiben demnach bestehen, sind jedoch auf den ersten Blick nicht sichtbar. Sichtbar ist nur die Spitze des Eisbergs: äußeres Verhalten, Sitten und Gebräuche, Sprache usw. Die Werte und sozialen Normen hingegen verbergen sich unter der Wasseroberfläche (vgl. hierzu auch Brandt, in Wissenswert Nr. 1, 2010). Der deutsche Mitarbeiter sieht den >



Foto: Fabrice Terrasson, Paris-macdo.fr. Bestimmte Rechte vorbehalten. <link>



Besuch bei der Fastfoodkette vielleicht in Anbetracht der kurzen Mittagspause als annehmbare regelmäßige Lunchoption, während der Italiener es eher als kurzfristige Notlösung betrachtet. Beide verbringen die Mittagspause dort, bewerten das Essen jedoch anders.

Hinzu kommt, dass wir bestimmtes Verhalten nicht nur aufgrund unserer eigenen Wertvorstellungen bewerten, sondern mit dieser Bewertung auch schnell ein bestimmtes Gefühl eintritt. Ein deutscher Geschäftspartner berichtet von Konflikten mit seinem mexikanischen Geschäftspartner. Das Verhältnis sei seit dem letzten Besuch auf unerklärliche Weise sehr angespannt. Bei genauerem Nachfragen wird die Situation jedoch klarer. Nachdem der deutsche Kunde immer herzlich und direkt mit einer persönlichen Essenseinladung am Flughafen in Mexiko Stadt empfangen wurde, bestellte man beim letzten Besuch des mexikanischen Geschäftspartners aus Zeitgründen ein Taxi zum Flughafen, um ihn ins Hotel bringen zu lassen. Dieses Verhalten wurde von dem mexikanischen Geschäftspartner als respektlos und wenig wertschätzend empfunden. Für den deutschen Geschäftspartner sind zeitliche Engpässe ein legitimer Grund für sein Handeln. Hier trifft ein linear

(monochron) geprägter auf einen zyklisch (polychron) geprägten Zeitbegriff und eine eher sachorientierte Person auf eine Person, für die eine persönliche und vertrauensvolle Geschäftsbeziehung im Vordergrund steht. Welches Verhalten als „schlecht“ und „gut“ angesehen wird, entscheidet die individuelle Sichtweise. Von seinem Standpunkt aus trifft der deutsche Geschäftspartner eine gute Entscheidung, da er so andere Geschäftsprozesse im Fluss hält. Aus Sicht des mexikanischen Partners scheint er kein Interesse an einer guten Geschäftsbeziehung zu haben. Er fühlt sich persönlich nicht wertgeschätzt.

Der Schwierigkeit, sich im interkulturellen Kontext passend und konstruktiv zu verhalten, wird durch die fortschreitende Internationalisierung der Märkte verschärft: Mittlerweile werden nicht nur Arbeitskräfte landesübergreifend ausgetauscht, auch Managementmethoden werden auf Unternehmen am anderen Ende der Welt übertragen – von Westen nach Osten, als auch von Osten nach Westen (Pál & Breidenbach, 2002). Was das für den einzelnen Menschen bedeutet, beschreibt Richard Sennett (1998) in seinem Buch „Der flexible Mensch“ als zunehmend geforderte berufliche Wendigkeit. Er beschreibt die Forderung nach mehr

Flexibilität und ständiger Umorientierung als eine Zumutung der wirtschaftlichen Gegebenheiten an die Gesellschaft, was beschönigend als „lebenslanges Lernen“ bezeichnet werde (vgl. Wintersteiner, 2001; S. 2).

#### INTERKULTURELLE KOMPETENZ

Doch welche Lösungen finden wir, um mit der von Sennett beschriebenen Zumutung umzugehen und „lebenslanges Lernen“ nicht als Euphemismus, sondern als Herausforderung zur persönlichen Entwicklung begreifen?

Es ist offensichtlich, dass die Qualifikation der Arbeitskräfte nicht mehr allein an der Fachkompetenz gemessen werden kann. Neben der geforderten Mobilität und Flexibilität kommt nun vorrangig die soziale Kompetenz im Sinne von Kommunikation und Kooperationsbereitschaft als Wettbewerbsfaktor ins Spiel.

Eine Reaktion auf den beschriebenen Welt- und Wertewandel ist die Entstehung des Konzepts „interkulturelle Kompetenz“. In den vergangenen Jahrzehnten gab es große Fortschritte bei der Ausarbeitung dieses Konzeptes. Interkulturell kompetentes Handeln bedeutet, sich im Klaren über die persönlichen und emotionalen Fähigkeiten zu sein, andersartiges Verhalten zu verstehen und >



zu akzeptieren, mit Widersprüchen und Ungereimtheiten umzugehen und in einer kulturell vielseitigen Umwelt effektiv zu handeln. (Berninghausen & Hecht-El-Minshawi, 2009). Interkulturelle Kompetenz bedeutet nicht, die eigene Kultur abzulegen und sich völlig anzupassen. Interkulturell kompetent ist, wer sich seiner eigenen Werte bewusst ist, flexibel und situationsabhängig handeln kann, kompromissbereit auf andere zugeht und das mit Respekt für die Werte anderer. Die Arbeitswelt fordert von uns oft genug, uns anzupassen und persönliche Werte zurückzustellen. Umso mehr sollten wir uns diesen Werten bewusst sein.

Meist ausgelöst durch den finanziellen Schmerz aufgrund von gescheiterten internationalen Projekten, kommen auch Unternehmen immer mehr zu der Erkenntnis, diese Kompetenzen im Rahmen von interkulturellen Trainings und Coachings strategisch in die Agenda der Personalentwicklung einzubinden. Lebenslanges Lernen gewinnt so-



Foto: Ashi Wehn, Coverseite, Island, Zönic, Eriberg  
 Fotostudio: Benjamin Eckerle, www.benjamin-eckerle.com

mit eine neue Bedeutung. Hier kann es nicht nur um einen Wissenszuwachs im Sinne von Informationen zu unterschiedlichen Ländern gehen, es geht vielmehr um die Weiterentwicklung von individuellen Kompetenzen.

#### WERTE IN INTERKULTURELLEN TRAININGS

Interkulturelles Lernen findet anhand persönlicher, realer Erfahrungen statt und ist unausweichliche Grundlage zur Entwicklung der interkulturellen Kompetenz. Jedoch sagt ein Auslandsaufenthalt alleine nichts über die individuell entwickelten Kompetenzen aus. Über das eigene Erleben hinaus braucht es ein Forum, um Erlebtes zu reflektieren, sowie Erklärungen, dargelegt in Form von Kulturtheorien, die das wenig Greifbare etwas verständlicher machen. In interkulturellen Trainings erkennen die Teilnehmenden, dass unser Verhalten neben den gültigen gesellschaftlichen Normen und situationsabhängigen Faktoren von unseren Werten geleitet wird und daher nicht so einfach angepasst werden kann, wie es teilweise erwartet wird. Zudem werden sich die Mitarbeiter über den Einfluss ihrer eigenen Werte auf ihr eigenes Arbeitsverhalten bewusst, lernen diese in Frage zu stellen und sensibel für Kulturunterschiede sowie Bewertungsprozesse zu werden. Wie das oben

beschriebene Beispiel der deutsch-mexikanischen Zusammenarbeit zeigt, werden bestimmte Verhaltensweisen für den Einzelnen aufgrund unserer Wertvorstellungen und den damit verbundenen Normen schnell den Kategorien „gut“ und „schlecht“ zugeordnet, auf kultureller, gesellschaftlicher oder Gruppenebene ist die Bewertung des Verhaltens jedoch vielmehr eine Frage der Perspektive. Letztendlich geht es darum, den unteren Teil des Eisbergs – Werte und Normen – wahrzunehmen und als mögliche (!) Erklärungen für ein bestimmtes Verhalten in Betracht zu ziehen. Die Mitarbeiter erkennen, dass hinter dem andersartigen, rätselhaften und häufig auch frustrierenden Verhalten eine Erklärung steht, die nur begreifbar wird, wenn man die Perspektive wechselt. Durch die Reflexion von Werten und Normen und den damit verbundenen Verhaltensweisen können die Mitarbeiter schließlich nachvollziehen, wie es zu Konflikten aufgrund von Kulturunterschieden kommen kann.

Ein Stück Unsicherheit gehört immer mit zum interkulturellen Lernen. Die heutigen Nachwuchskräfte lernen schon früh, dass es darauf ankommt, selbstbewusst und sicher zur Arbeit zu schreiten. Bei den bestehenden Anforderungen an das eigenverantwortliche Arbeiten müssen sie das auch. >



Selbstsicher auftreten, wissen, was man tut und sich zunächst alles zutrauen – das ist im internationalen Kontext aber nur bedingt nützlich. Hier geht es auch darum, Dinge in Frage zu stellen, hinter das zu schauen, was wir vorfinden, das eigene Verhalten zu überdenken und von anderen zu lernen.

Berechenbar im wörtlichen Sinne werden die interkulturellen Herausforderungen durch ein Training also nicht, jedoch lernen die Teilnehmer flexibler im Denken und Handeln zu werden. Ein interkulturelles Training kann nicht die Sicherheit geben, immer kulturan gemessen zu handeln. Eine fälschlicherweise erwartete Sicherheit würde wohl eher dazu führen, dass „Fettnäpfchen“ übersehen werden. In einem umfassend durchgeführten interkulturellen Training erleben die Teilnehmer jedoch, dass sie in der Lage sind, neue (Gedanken-)Wege zu gehen und Lösungen für unerwartete Situationen zu finden. Das steigert das Vertrauen in sich selbst und die eigenen Kompetenzen. Es geht also nicht um die starre Vermittlung von Verhaltensvorgaben, sondern vielmehr um die Entwicklung persönlicher Kompetenzen, um mit derartigen interkulturellen Herausforderungen umzugehen. Besonders gut lässt sich dies auch im Rahmen von regelmäßigem Einzelcoaching gestalten, in dem der Coachee

seine individuellen Herausforderungen auf dem internationalen Parkett thematisieren und eigene Fähigkeiten nach und nach weiterentwickeln kann.

#### WERTE AUF DEM NATIONALEN MANAGERPARKETT

Kulturell andersartiges Verhalten und kollidierende Wertesysteme gibt es jedoch nicht nur auf internationaler Ebene. Um den Nutzen derartiger Personalentwicklungsprogramme zu sehen, muss man nicht zwangsläufig auf die internationale Zusammenarbeit schauen. Wertesysteme und persönliche Präferenzen im Arbeitsstil unterscheiden sich auch zwischen deutschen Mitarbeitern, wobei der internationale Kulturfaktor keine Rolle spielt. Überall kommen Mitarbeiter mit unterschiedlichen Wertevorstellungen zusammen, auch wenn sie dieselbe „deutsche“ Sozialisation genossen haben. In diesem Sinne hat die Auseinandersetzung mit Werten und persönlicher Flexibilität auch für andere Kontexte einen Nutzen. An dieser Stelle geht es dann unter Umständen um die zeitlich hoch strukturierte Führungskraft, die keinen Sinn für Small Talk hat und sich lieber auf sachlicher Ebene mit den Mitarbeitern beschäftigt. Seine Mitarbeiter hingegen legen eventuell sehr viel Wert auf einen regelmäßigen, informellen, persönlichen Aus-

tausch bei einer Tasse Kaffee. Frustration und Konflikte sind auch hier vorprogrammiert, mit einer gewissen Flexibilität jedoch nicht unlösbar.

#### INTERKULTURELLES TRAINING ALS LUXUSPRODUKT?

Das Bewusstsein über unsere Werte – wie auch über die des Gegenübers – haben eine große Bedeutung für das interkulturelle Management. Aus diesem Grunde ist es wichtig, dass Fach- und Führungskräfte aus dem internationalen Kontext gezielt darin geschult werden, die beschriebenen alltäglichen Herausforderungen erfolgreich zu bestehen. In den letzten Jahren hat uns die Wirtschaftskrise gezeigt, dass häufig als erstes bei der Personalentwicklung gespart wird. Doch gerade in wirtschaftlich schlechten Zeiten benötigt ein Unternehmen kompetente und effiziente Mitarbeiter. Je größer der wirtschaftliche Konkurrenzdruck, desto wichtiger ist eine effiziente Abwicklung der Auslandsgeschäfte, mit der man sich auf dem internationalen Markt behaupten kann. Eine Förderung der entsprechenden Kompetenzen bei den Mitarbeitern sollte daher im Idealfall geschehen, bevor es zu ernsthaften Problemen kommt und eine konkrete Konfliktlösung notwendig ist. Als Luxuspro- >



dukt oder kommunikationspsychologischer Schnick-Schnack können interkulturelle Trainingsprogramme daher keinesfalls gesehen werden. Denn sie unterstützen den andauernden Prozess der Entwicklung von interkultureller Kompetenz, indem sie Raum für Reflexion bieten und Fragen aufwerfen wie z. B. ich als Führungskraft mit meinem individuellen Führungsstil auf die internationalen Teammitglieder wirke. Ein Training oder Einzelcoaching ist ein gutes Instrument, erst recht weil unsere hektische Zeit normalerweise kaum Raum für die notwendige Reflexion unserer Rolle im Arbeitskontext lässt. Die Welt wandelt sich, und gerade weil der kulturelle Austausch für uns immer gewöhnlicher scheint und die Grenzen sich langsam auflösen bzw. verschieben, können diese Training- und Coaching-Angebote uns auf dem Weg der ständigen Veränderungen hervorragend unterstützen.

■ **Berninghausen, J., & Hecht-El-Minshawi, B. (2009).** *Intercultural Competence - Managing Cultural Diversity. Training Handbook.* Bremen/Boston: Kellner.

■ **Geissler, B. (2002).** "Der flexible Mensch": eine These auf dem Prüfstand. In CARITAS Schweiz (Hg.): *Sozialalmanach 2002: Der flexibilisierte Mensch.* Luzern: Caritas-Verlag.

■ **Nyíri, P., & Breidenbach, J. (2002).** Der kulturalistische Diskurs um asiatische Werte und die chinesische Diaspora in Ungarn. In Alois Moosmüller (Hg.), *Interkulturelle Kommunikation in der Diaspora.* München: Waxmann.

■ **Schwartz, S. H. (1992).** Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology, Vol. 25* (pp. 1-65). San Diego, CA: Academic Press.

■ **Sennett, R. (1998).** *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus;* Berlin: Berlin Verlag.

■ **Voß, G. G., & Pongratz, H. J. (1998).** Der Arbeitskraft-Unternehmer. Eine neue Grundform der Ware 'Arbeitskraft'? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1,* 131-158

■ **Wintersteiner W. (2001).** Mitschwimmen oder widerstehen? Globalisierung und Globales Lernen. *Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspolitik, 24(2),* 2-4.



## IMPRESSUM

### ■ HERAUSGEBER

Arbeitsbereich Sozialpsychologie  
Fachbereich Psychologie - Universität Hamburg  
Prof. Dr. Erich H. Witte  
Von-Melle-Park 5  
20146 Hamburg

### ■ AUTOREN

Prof. Dr. Erich H. Witte  
Tobias Gollan (**tg**)  
Prof. Dr. Helmut Klages  
Prof. Dr. Meinhard Miegel  
PD Dr. Micha Strack.  
Verena Piper  
Franziska Malsy (**fm**)

### ■ GESTALTUNG

Anna Sommer

### ■ WISSENSWERT IM INTERNET / KONTAKT

URL: [www.wissenswert-journal.de](http://www.wissenswert-journal.de)  
eMail: [tobias.gollan\[at\]uni-hamburg.de](mailto:tobias.gollan[at]uni-hamburg.de)

Haftungsausschluß: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für alle Links zu anderen Seiten im Internet gilt: Von den Inhalten der verlinkten Seiten - auf deren Gestaltung wir keinen Einfluss haben - distanzieren wir uns ausdrücklich. Diese Erklärung gilt für alle in diesem PDF-Dokument angebrachten Links und für alle Inhalte der Seiten, zu denen Links führen.

