

**Wenn sich Deutsche und Spanier streiten, muss es nicht immer an den interkulturellen Unterschieden liegen. Transnationale Projekte bieten eine ganze Palette an möglichen Konfliktlinien. Braucht es hier Kulturexperten? Oder erfahrene Mediatoren? Können wir als systemische Berater nur noch mit einem ausländischen Counterpart erfolgreich sein?**

# Ute Clement

# Bettina Nemecek

# Mythos Kultur

## Erfahrungen in einer transnationalen Projektberatung

**D**ie Globalisierung und Virtualisierung nahezu aller Wirtschaftszweige hat unangefochten eine radikale Internationalisierung der operativen Geschäfte zur Folge. Wertschöpfungsketten erstrecken sich rund um den Globus. Kaum ein strategisches Projekt beschränkt sich mehr ausschliesslich auf den nationalen Markt eines Unternehmens oder die Unternehmensteile in einem einzigen Land. Die Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft gehört zum Tagesgeschäft. Immer häufiger werden wir angefragt, unsere Beratungsleistung auch in transnationalen Projekten unter Beweis zu stellen.

In transnationalen Projekten liegt der Fokus – im Unterschied zu internationalen oder multinationalen Projekten – auf jenen strategischen Initiativen einer Organisation, die sowohl ein hohes Mass an globaler Koordination erfordern, als auch die lokale Anpassung an die spezifi-

schen Gegebenheiten der jeweiligen Teilsysteme als erforderlich betrachten (siehe Abbildung 1).

In diesen transnationalen Projekten geht es im Wesentlichen um die Klärung und Aushandlung unterschiedlicher Interessen. Diese können natürlich interkulturell motiviert sein. Das heisst: allein durch die Tatsache, dass Projektmitarbeiter aus unterschiedlichen Nationen stammen, kann die Auffassung der Arbeit oder das Verständnis des Projektauftrages sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Es gibt aber auch – wie bei nationalen Projekten – gegenläufige Interessen verschiedener Projektpartner, die rein durch die organisatorische Zugehörigkeit bedingt sind, wie zum Beispiel bei interdisziplinären Projekten zwischen Vertrieb, Entwicklung und Produktion. In der zukünftigen Netzwerkwirtschaft werden sich solche Projekte auch zunehmend über die Grenzen der Organisation hinaus – eben entlang der Wertschöpfungskette und virtuell um sie herum abspielen. Ganz ab-

gesehen von den «normalen» Konflikten in Projekt- oder Matrixorganisationen. Auch hier müssen zunächst scheinbar voneinander abweichende Zielsetzungen zwischen Linienorganisation und Projektteam geklärt und abgestimmt werden. Dies ist keine einmalige Angelegenheit, sondern ein iterativer Prozess zwischen den beteiligten Rollenträgern.

### Interkulturelles Training - die Wunderpille für die erfolgreiche Globalisierung von Unternehmen?

Ist das Projekt nun transnational und kommt es hier zu Spannungen zwischen den Partnern, ist man schnell geneigt, nach interkulturellen Trainings zu rufen, als sei dies die passende «Pille» für das vermeintliche Problem.

Ähnliche Phänomene liessen sich in früheren Zeiten auch bei anderen Beratungsprodukten und Lösungsansätzen beobachten. In den 80er Jahren waren es beispielsweise die Rhetoriktrainings, die alle Teamprobleme und Konflikte in Abteilungen «heilen» sollten. Im Falle von transnationalen Arbeitsgruppen und Projekten werden heute Problemlösungen von interkulturellen Trainings erwartet. Wie wir beim Ruf nach Rhetoriktrainings gelernt haben nachzufragen, was das eigentliche Thema ist, und gegebenenfalls eine Beratung angeschlossen haben, so lautet heute bei transnationalen Projekten wieder die Frage: Was ist der eigentliche Kern des Problems? Was lässt die Arbeit in den Teams tatsächlich zum Erliegen kommen? Wie hängen nationale, organisations- und projektbedingte sowie personenbezogene Themen im spezifischen Kontext zusammen?

Sind interkulturelle Trainings die passende und ausreichende Antwort auf wahrgenommene Konflikte und Spannungen? Fördern sie die Arbeitsfähigkeit und die Entwicklungen in transnationalen Projekten?

Was wird nun in interkulturellen Trainings vermittelt und was können sie leisten?

Im Wesentlichen lassen sich drei Spielarten von interkulturellen Trainings unterscheiden:

1. Das *Cultural Awareness Training* versetzt die Teilnehmer in die Lage, kulturelle Unterschiede wahrzunehmen und gibt ihnen überdies ein Instrumentarium für den Umgang mit fremden Kulturen an die Hand. Das beinhaltet in erster Linie eine Auseinandersetzung mit der eigenen nationalen Kultur. Ausser Acht gelassen wird dabei, wie beispielsweise nationale Kultur und Unternehmenskultur zusammenspielen. Ferner aussen vor bleibt die Frage über den spezifischen Machtkontext, in dem sich die Teilnehmer in der jeweiligen Organisation oder Projektarchitektur bewegen: wer will was von wem? Und wer ist mit welcher Macht und Kompetenz ausgestattet?

2. Das *Contrast Culture Training* fokussiert die Kulturunterschiede zwischen zwei oder mehreren Ländern. Dieser Ansatz geht von der Annahme aus, dass das Verständnis und das Verhalten gegenüber Menschen aus anderen Kulturen «trainiert» werden kann. Und zwar am besten durch die Interaktion mit Vertretern aus den betreffenden Kulturen. Professionelle Contrast Culture Trainings werden daher stets von einem bi- oder multinationalen Trainerteam durchgeführt. Extrakt der simulierten Interaktion sind meist Verhaltensvorschriften, so genannte «Do's» and «Don'ts», die im Umgang mit den jeweiligen Kulturvertretern zu berücksichtigen sind. Das auf seine Wirksamkeit bisher am besten erforschte Trainingsverfahren ist das Instrument des Kulturassimilators. Es basiert auf dem Konzept der attributionsorientierten Trainings, das offen legt, welche Attribute einer Kultur zugeschrieben werden. Aus einer Vielzahl von



**UTE CLEMENT**, Beratung von internationalen und transnationalen Projekten, Zentrum für systemische Forschung und Beratung, Heidelberg

Ute Clement  
Werderstrasse 47  
D-69120 Heidelberg  
Fon (0049) 6221 162201  
Fax (0049) 6221 162258  
E-Mail: uteclement@aol.com  
www.uteclement.de

**BETTINA NEMECZEK**, Diplom-Kulturwirtin (Univ.) und Beraterin im Bereich EMD/Management Consulting, DaimlerChrysler AG

DaimlerChrysler AG  
EMD/MC-Z238  
D-70546 Stuttgart  
Fon (0049) 711 17 96438  
Fax (0049) 711 17 97969  
E-Mail: bettina.nemecek@daimlerchrysler.com

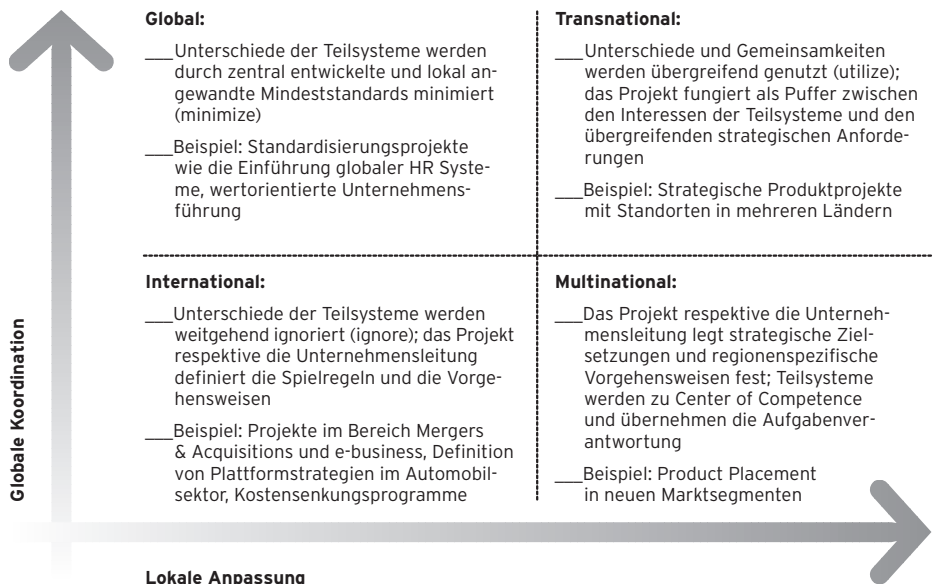
simulierten interkulturellen Interaktionen wurde ein Lernprogramm entwickelt, das konflikthaltige Ereignisse (so genannte «critical incidents») in der entsprechenden Kultur beschreibt und eine Auswahl von Interpretationen anbietet. Durch die «richtige» Interpretation der dargestellten Situation erfährt der Lernende, warum sich die Personen genau so und nicht anders verhalten haben.

Auch hier ist der Scheinwerfer wieder auf die nationalen Unterschiede gerichtet, ohne den spezifischen Business-Kontext mit in Betracht zu ziehen. Zwangsläufig entstehen Stereotype des «Spaniers», des «Deutschen» oder des «Amerikaners». Erfahrungsberichten zufolge kann dieses «Trainieren» in den tatsächlichen Begegnungen mit Geschäftspartnern aus anderen Kulturen sogar den Blick für die Einzigartigkeit des ganz konkreten Gegenübers verstellen. Im Kopf läuft neben einem Raster an möglichen Kulturstandards auch der Abgleich mit den trainierten Situationen ab. Ein authentischer und neugieriger Umgang mit der realen Situation wird meist eher verhindert als gefördert.

**«Der Kontext, und hier insbesondere das Machtverhältnis, bestimmt in hohem Masse die Kooperation – auch die interkulturelle.»**

**ABBILDUNG 1**

## Die Begriffswelt der strategischen Projekte In Anlehnung an Bartlett und Ghosal (The Transnational Solution)



3. Das *Kulturinformationsseminar* hat – wie der Name bereits sagt – das vorrangige Ziel, die wichtigsten Informationen über eine bestimmte Kultur zu vermitteln. Dieser Ansatz ist im Wesentlichen aus der langen Tradition der Auslandskunde sowie den zahlreichen «area studies» hervorgegangen. Anwendung finden hier vor allem Filme, Unterlagen und Vorträge zur Geschichte, Religion und Gesellschaft einer ausgewählten Nation. Diese Seminare sind äußerst reich an landeskundlichen Informationen, eine Orientierung über kulturbedingte Verhaltensweisen erhält der Teilnehmer allerdings nicht.

### Kultur ist nicht alles

Sind wir einmal ehrlich: Glauben wir wirklich, dass die Erkenntnis, dass es in anderen Kulturen andere Verhaltensweisen gibt, die Probleme in einem transnationalen Projekt löst?

Mit dem Versuch der Erklärung und der Interpretation des Verhaltens von Menschen aus anderen Kulturen erfassen wir nicht wirklich die Komplexität aller anstehenden Fragen und Herausforderungen.

Interkulturelle Trainings bieten ein spannendes Instrumentarium, um eigene Beobachtungen zu schärfen und zu sortieren. Als Massnahme zur Förderung der effizienten Kooperation in transnationalen Projekten besitzen sie jedoch ein grosses Manko. Sie berücksichtigen in den seltensten Fällen den spezifischen Kontext der Projekte und der Organisationen, in dem die Menschen arbeiten. Die Kommunikation zwischen Spaniern und Deutschen ist eine andere, je nachdem ob sie in Lloret de Mar am Strand stattfindet, in Madrid bei einem EU Gipfeltreffen oder in Vitoria bei einer Produktionsbesprechung in einem Fertigungsbetrieb eines internationalen Automobilkonzerns.

Der Kontext und hier insbesondere das Machtverhältnis mit der Fragestel-

lung «wer will was von wem?» bestimmt in hohem Masse die Kommunikation und die Kooperation – auch die interkulturelle.

Im Folgenden soll anhand der Begleitung eines transnationalen Produktprojektes im DaimlerChrysler-Konzern ein Beratungsansatz vorgestellt werden, der zwei Disziplinen vereint: Den Ansatz der systemischen Beratung und die Theorie des interkulturellen Managements.

## Interkulturell und systemisch beraten

**A**ls Beraternetz des Geschäftsbereiches wurden wir angefragt, bereits bei der Definition eines neuen transnationalen Produktprojektes den benannten Projektleiter zu unterstützen.

Fokus der Unterstützung war die Herstellung der Arbeitsfähigkeit in den unterschiedlichen Teams und auf den verschiedenen Ebenen des Projektes. Als Gegenpol zu der vom Geschäftsbereich gewählten Matrixorganisation sollte das Beraternetz mit seinen Massnahmen und Interventionen integrativ auf die Kooperation und Kommunikation im Gesamtsystem wirken.

Die gesamte Projektorganisation besteht aus rund 120 Projektmitarbeitern, die zum Teil komplett für das Projekt freigestellt wurden, zum Teil neben ihrer Linienfunktion dieses und weitere Projekte parallel unterstützen. Das Projekt umfasst alle Funktionen – von der Entwicklung über die Produktion, den Einkauf, das Controlling bis zum Vertrieb. Ausserdem erstreckt sich das Projekt auf mehrere Standorte in Deutschland und Spanien und bezieht damit im Wesentlichen deutsche und spanische Mitarbeiter

mit ein. Die Projektsprache ist deutsch. Die Laufzeit des Produktprojektes ist auf 6 Jahre terminiert.

Die Interdisziplinarität des Projektes spiegelt sich insbesondere in den Simultaneous Engineering Teams wider, die im operativen Geschäft am stärksten gefordert sind was, die Integration zwischen Projekt- und Linienorganisation anbelangt.

Dieser komplexen Organisation wurde ein Beraternetz zur Seite gestellt, das in seinem Kern aus vier internen und externen Beratern besteht; alle «gebürtig» aus dem Home Market Deutschland, durchgängig dem Ansatz der systemischen Beratung verpflichtet und alle mit interkultureller Erfahrung in unterschiedlichen Ländern.

### Auf Gemeinsamkeiten statt auf Unterschiede fokussieren

Ein möglicher Start in die Projektarbeit wäre gewesen, bereits beim Kick-off des Projektes ein interkulturelles Training für alle multinational «betroffenen» Projektmitarbeiter zu organisieren. Ganz nach dem Motto: Sag mir, wie der Spanier bzw. der Deutsche «tickt», und ich weiss, was ich in der Kooperation in den nächsten Jahren zu beachten habe.

In der Startphase wäre diese Intervention aus unserer Sicht jedoch völlig unpassend gewesen. Im Projekt ging es zunächst darum, überhaupt eine Zusammengehörigkeit, eine Identität innerhalb des Projektes herzustellen. Fokus unserer Beratung war daher, das Kennenlernen der Projektmitarbeiter zu organisieren, Kommunikationsstrukturen festzulegen und als Grundlage für die Kommunikation Sprachkurse in beiden Sprachen Deutsch und Spanisch zu initiieren.

Interkulturelle Unterschiede haben wir wahrgenommen, und wir haben auch dazu beigetragen, Missverständnisse aufgrund nationaler Stereotypen aufzuklären; wir haben sie aber nicht explizit zum Thema gemacht.

Ein nettes Beispiel in der Startphase war hier das Vorurteil, dass ganz Spanien

«Relevant war in der ersten Projektphase die Herstellung einer eigenen Projektidentität.»

am Nachmittag Siesta macht und somit während der für Deutschland so wichtigen Geschäftszeit nicht erreichbar ist. Fakt im Projekt war, dass zum einen die Praxis der Siesta in Vitoria und Barcelona sehr unterschiedlich ausgeübt wird, somit also standortspezifisch ist. Und zum anderen, dass die Mittagspause wie auch in Deutschland abhängt von den räumlichen Gegebenheiten zwischen Wohnort und Arbeitsplatz sowie den Vorlieben der jeweiligen Mitarbeiter. Was wir auf dieser interkulturellen Ebene getan haben, ist, die Wahrnehmung und Differenzierung der vermeintlichen und tatsächlichen interkulturellen Unterschiede zu schärfen. Und zwar dann, wenn sie konkret in der jeweiligen Arbeitssituation aufgetaucht sind und für die Herstellung der Arbeitsfähigkeit von Relevanz waren.

Unser Beratungsansatz war an dieser Stelle insofern interkulturell und systemisch, als wir geschaut haben, was in dieser Phase für das Projekt der relevante Unterschied war (siehe Abbildung 2). Relevant aus unserer Sicht war in der ersten Projektphase die Herstellung einer eigenen Projektidentität. Die relevante Leitdifferenz unserer Interventionen war demnach Projekt und Nicht-Projekt.

Ein interkulturelles Training hätte an dieser Stelle die Unterscheidung zwischen Spaniern und Deutschen gemacht

ohne Fokus auf den spezifischen Projektkontext und die Erfordernisse in der konkreten Phase des Gesamtsystems.

### Kultur als ein relevanter Unterschied von vielen

Auch in den weiteren Phasen des Projektes war unsere Intervention geprägt von einer strikt pragmatischen Lösungsorientierung. Wir sind von der Annahme ausgegangen, dass die für das Projekt relevanten Unterschiede inhalts- und projektbezogen entstehen und demnach auch inhalts- und projektbezogen bearbeitet werden. Interkulturell betrachtet war der Fokus unserer Beobachtung: an welcher Stelle tritt welcher Kulturunterschied zutage?

Insbesondere in der zweiten Phase, als die Projektidentität in der Kerngruppe des Projektes etabliert war, galt es nun auch, über die unterschiedlichen Interessen, Zielsetzungen und Vorstellungen der Projektbeteiligten zu sprechen. Inhalte der Beratung waren die Herstellung der Arbeitsfähigkeit in den einzelnen Teilsystemen, die Klärung von Rollen und die Behandlung von Konfliktfeldern wie beispielsweise die für die Projektarbeit erforderlichen Ressourcen.

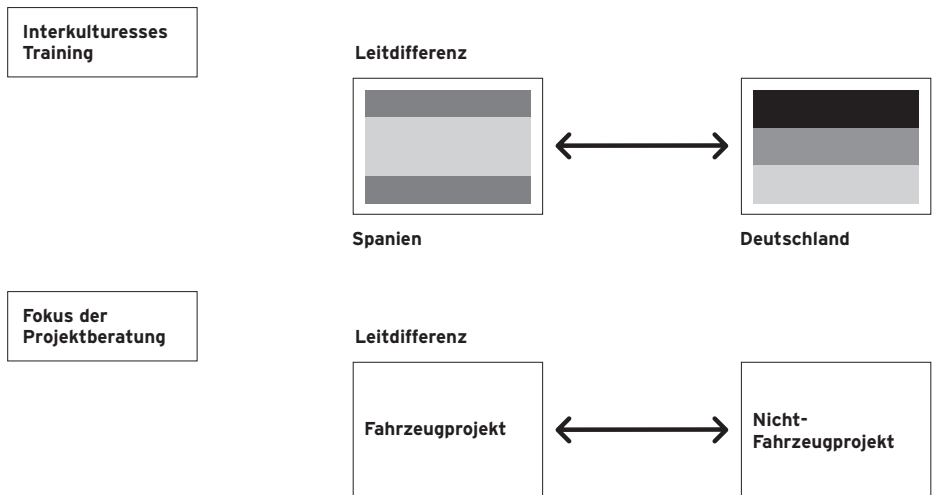
Jetzt war es angesagt, das Gesamtsystem in seiner Unterschiedlichkeit

«Es war angesagt, das Gesamtsystem in seiner Unterschiedlichkeit sichtbar zu machen und über die vorhandenen Unterschiede zu Gemeinsamkeiten zu kommen.»

ABBILDUNG 2

## Die Suche nach dem relevanten Unterschied

### Unterschiedsbildung nach G. Spencer-Brown (Laws of form)



sichtbar zu machen und über die vorhandenen Unterschiede zu Gemeinsamkeiten zu kommen. Im Wesentlichen ging es hier um die Überbrückung «klassischer» Interessensgegensätze zwischen den einzelnen Funktionen wie beispielsweise Vertrieb und Entwicklung. Dann wurde aber auch das Machtgefälle zwischen der in Deutschland angesiedelten Entwicklung und der Produktion in Spanien deutlich. Die Wahl des Produktionsstandortes Spaniens war eben nicht auf Basis folkloristischer Interessen oder gar der Völkerverständigung wegen getroffen worden. Wirtschaftliche Standortvorteile werden im Kontext internationaler Konzerne ganz klar und bewusst genutzt. Dies beeinflusst auch den spezifischen Machtkontext im Projekt und damit die Kooperation und Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten.

Die Machtverlagerung auf die deutsche Seite zeigt sich nicht zuletzt auch in der Besetzung der Projektleitung durch einen deutschen Manager und die klare

Dokumentation der deutschen Technologieführerschaft durch die Besetzung der Kernfunktionen aus den Reihen der Entwicklung. Besetzungsentscheidungen sind in diesem Fall eine Möglichkeit, den Anspruch der globalen Koordination und damit die Einhaltung der Konzernstandards sicherzustellen. Die lokale Anpassung erfolgt über einen iterativen Aushandlungsprozess zwischen den beteiligten Personen. Dies geschieht konkret über die Projektleitung, die Linienverantwortlichen des spanischen Werkes sowie durch die Leitung des Geschäftsbereiches selbst.

Es kann aber auch passieren, dass diese Prozesse bis auf die Ebene der Simultaneous Engineering Teams führen. Hier ist es spannend zu beobachten, wie interkulturelle Unterschiede diese Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Anforderungen und Interessen beeinflussen. So waren in einem Team die deutschen Projektmitarbeiter – geprägt und akkulturiert durch Lean Management, dem Prinzip der Selbstverantwortung

sowie zahlreich praktizierten Bottom-Up Prozessen – der Überzeugung, der spanische Vertreter des lokalen Qualitätsmanagements könnte die im Team getroffenen Vereinbarungen im «regulären» Führungsgespräch bei seinem Linienvorgesetzten verankern. Zunächst war man im Team der Überzeugung, das mangelnde Einverständnis des Kollegen lag in den sprachlichen Barrieren begründet. Als der Dialog im weiteren Verlauf ausschliesslich auf Spanisch fortgesetzt wurde, brachte die Übersetzung eines weiteren spanischen Projektmitarbeiters die Aufklärung der Situation.

In der spanischen Kultur wird Hierarchie mit existentieller Ungleichheit der Menschen gleichgesetzt. In der Klassifizierung Hofstedes handelt es sich hier – übertragen auf den Business-Kontext – um Organisationen mit einer hohen Machtdistanz (siehe Abbildung 3). Diese spiegelt sich beispielsweise in der Anzahl und Differenzierung der Hierarchiestufen eines Unternehmens wider. Die Machtdistanz prägt aber auch das Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. In unserem Fall konnte der spanische Projektmitarbeiter unmöglich aus seiner Position heraus Vereinbarungen, die in einem Projektteam getroffen wurden, als handlungsrelevant gegenüber seinem Linienvorgesetzten vertreten. Kulturstandard in Spanien ist ein eher autoritärer Führungsstil. Entscheidungen zu treffen, ist alleinige Aufgabe des Vorgesetzten. Der Mitarbeiter erwartet entsprechende Anweisungen und Vorschriften.

Deutschland hingegen ist eine Kultur mit vergleichsweise geringer Machtdistanz. Hierarchie bedeutet Ungleichheit der Rollen, die aus pragmatischen Gründen hingenommen werden. Sie ist aber nicht gleichzusetzen mit Ungleichheit der handelnden Personen. Analog erwartet ein «normaler» deutscher Mitarbeiter, dass er Entscheidungen auch selbst treffen kann oder zumindest von seinem Vorgesetzten konsultiert wird. Nach der Auflösung dieses angeblichen Kommunikationsproblems hat das Team einen Weg vereinbart, der beiden Parteien entgegen kam.

**ABBILDUNG 3**

## Machtdistanz in Organisationen

### Kulturstandards nach G. Hofstede (Cultures and Organizations)



#### Organisationen mit geringer Machtdistanz

- \_\_\_ Hierarchie bedeutet Ungleichheit der Rollen, die aus praktischen Gründen hingenommen wird
- \_\_\_ Mitarbeiter erwarten, dass sie auch konsultiert werden
- \_\_\_ Der ideale Chef ist ein fähiger Demokrat

#### Organisationen mit hoher Machtdistanz

- \_\_\_ Hierarchie bedeutet existentielle Ungleichheit
- \_\_\_ Mitarbeiter erwarten Anweisungen und Vorschriften
- \_\_\_ Der ideale Chef ist ein wohlwollender Autokrat (ein guter Vater)

Der deutsche Teamleiter übermittelte einem Mitglied des Projektleitungsteams die getroffenen Vereinbarungen, dieser wiederum teilte diese Vereinbarungen dem spanischen Linienvorgesetzten des Projektmitarbeiters als handlungsrelevant für die weitere Arbeitsgestaltung im Team mit. Gleichzeitig verpflichtete sich der spanische Qualitätsmanager, die getroffenen Vereinbarungen mit sofortiger Wirkung auch ohne die formale Anweisung seitens seines Linienvorgesetzten im Team zu akzeptieren.

Für uns als Berater war in dieser Phase wichtig, explizit gewollte Unterschiede zwischen den Standorten zu berücksichtigen, mögliche interkulturell motivierte Unterschiede besprechbar zu machen und insbesondere den Kontext der spezifischen Machtverhältnisse zu akzeptieren. Eine Überhöhung der gleichberechtigten Kommunikation zwischen spanischen und deutschen Projektmitarbeitern hätte diesen spezifischen Machtkontext ignoriert.

Interkulturelle Trainingsansätze gehen von einer wert- und machtfreien Andersartigkeit der Kulturen aus. In unserem Fall sind aber die Unterschiede der beiden Standorte gewollt und für den finanziellen Erfolg des transnationalen Produktprojektes klar kalkuliert. Vorgaben und Standards aus Deutschland gelten, spezifische Richtlinien der unterschiedlichen Personalsysteme wie beispielsweise die Reiserichtlinien, die in Deutschland sehr viel grosszügiger gehandhabt werden als in der spanischen Produktionsgesellschaft, haben auch im Projekt weiter ihre Gültigkeit. Auch ist es für die spanischen Mitarbeiter weitaus erfolgskritischer, die deutsche Sprache zu lernen als umgekehrt.

Der Fokus unserer Beratung lag daher rein auf der Herstellung der Arbeitsfähigkeit in den einzelnen Teams. Bei der Bearbeitung von Konfliktsituationen waren die interkulturellen Unterschiede dabei eine Ebene von vielen (siehe Abb. 4).

Naturgemäss ist unser Verständnis, dass die Individuen – unabhängig von ih-

rer kulturellen Herkunft – kommunikativ gleichberechtigt und wertschätzend miteinander kommunizieren und umgehen. Gewollte Unterschiede zwischen den Teilsystemen bleiben aber auch immer Unterschiede in der Entscheidungs- und Gestaltungsmacht der handelnden Personen im Projekt.

### Jede Phase stellt neue Herausforderungen an die transnationale Kooperation

Auch wenn die Kooperation in transnationalen Projekten häufig virtuell ist, so macht der Standort der einzelnen Funktionsträger doch einen Unterschied. Je weiter die Entwicklung des Produktes in unserem Projekt vorangeschritten war und sich das Projekt in Richtung Produktion bewegte, desto stärker waren die Überlegungen, auch als Gesamtprojekt näher an den Produktionsstandort Spanien zu rücken.

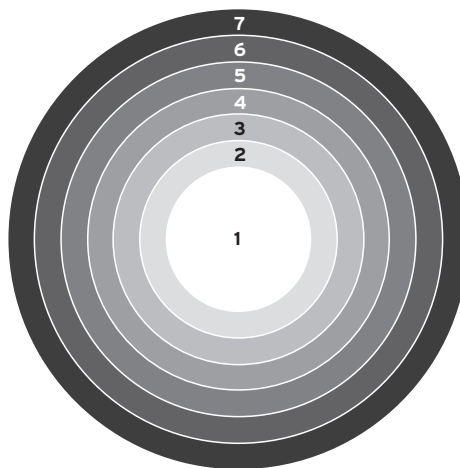
In dieser Phase galt es, die Schnittstellen zwischen Projekt und Linie klarer zu definieren und gemeinsam auf das Projektziel hin zu gestalten. Einzelne Projektmitarbeiter erhielten andere und erweiterte Rollen und Aufgaben im Projekt. Ein weiteres zentrales Thema war auch die Lieferantenintegration. Insbesondere die Integration der lokalen Liefere-

«Für die Beratung im internationalen Kontext ist es wichtig, beide Disziplinen zu beherrschen: Den Ansatz der systemischen Beratung und die Theorie des interkulturellen Managements.»

ABBILDUNG 4

## Berücksichtigung explizit gewollter Unterschiede Modell der Interventionssteuerung nach Clement und Nemecek

Interventionsebenen



- 7 Kulturunterschiede  
- Unternehmenskultur  
- nationale/lokale Kultur
- 6 **Machtverhältnisse**
- 5 Linie-Projekt
- 4 Profession
- 3 Organisationseinheit
- 2 Gruppe
- 1 Individuum

Interventionsstrategien

- Kontext der Machtverhältnisse akzeptieren
- Fokus auf Arbeitsfähigkeit
- Know-how-Aufbau im Beraternetz über interkulturelles Management
- Bearbeitung von Konfliktsituationen, wobei Kultur ein Fokus unter vielen ist

ranten in Spanien stellte neue Anforderungen an alle Beteiligten. Eine Begleitung des Umzugs durch ausschliesslich interkulturelle Vorbereitungsseminare für Mitarbeiter und deren Familien auf das Gastland Spanien hätte die komplexen Auswirkungen dieses Phasenwechsels nur unzureichend auffangen können.

Inhalt unserer Beratung waren daher die Durchführung von Schnittstellenworkshops in den einzelnen Teilsystemen, Netzwerktreffen aller Beteiligten – wie beispielsweise die Lieferantenforen – und die Pflege und Ritualisierung von Kulturmeilensteinen auf den unterschiedlichen Ebenen des Projektes. Offen bleibt die Frage nach einer adäquaten Gestaltung der virtuellen Kooperation in den meist binationalen Teams. Auch nach dem Umzug des Projektes nach Spanien bleibt die Anzahl der Reisen in das eine und das andere Land in der Summe unverändert. Neue Medien machen Videokonferenzen und E-Mailing zwar zu gängigen Arbeitsinstrumenten. Doch macht nicht die kör-

perliche Präsenz der Menschen einen entscheidenden Unterschied in den Arbeits- und Entscheidungsprozessen? Oder dient sie lediglich oder gerade als wichtiges Symbol der transnationalen Kooperation?

Was in unserem Fall sehr klar war, ist die Erkenntnis, dass sich durch einen Ortswechsel von Entscheidungsträgern im Rahmen eines transnationalen Projektes zwar das relevante Umfeld verändert, nicht aber die anstehenden Kommunikations- und Entscheidungsproblematiken gelöst werden.

### Systemic Consulting ist nicht interkulturell systemisch beraten

Unser Fazit aus dieser transnationalen Projektberatung: weder reicht es aus, die beteiligten Kulturen und deren besondere Eigenschaften und Verhaltensmuster zu kennen, noch trägt es der Komplexität des Projektes Rechnung, es wie jedes andere Projekt im nationalen Kontext zu betrachten.

Interkulturelle Trainings zum passenden Zeitpunkt sind eine wertvolle Ergänzung in einem umfassenden Beratungsangebot. Als personenzentrierte Einzelmaßnahme bereiten sie die Beteiligten eines transnationalen Projektes jedoch nur unzureichend auf die anstehenden Herausforderungen in der Projektarbeit vor.

Nun könnte man in gutem Selbstbewusstsein sagen, der systemische Beratungsansatz ist geradezu geschaffen für die Beratung im internationalen Kontext. Man bietet die Beratung eben in englischer Sprache oder in einer anderen lingua franca der betreffenden Organisation an. Mit den Instrumenten der Kontextklärung und der Erkundung der Systemlandschaften kommt der erfahrene Berater schon auf die wesentlichen Fragestellungen bzw. Antworten.

Systemische Beratung in einer fremden Sprache ist jedoch nicht notwendigerweise interkulturelle systemische Beratung. Es fehlt die Brille der interkulturellen Dimensionen.

Für die Beratung im internationalen und gerade auch im transnationalen Kontext ist es aus unserer Sicht wichtig und angemessen, beide Disziplinen zu beherrschen: Den Ansatz der systemischen Beratung und die Theorie des interkulturellen Managements. Beobachtungsgabe, Offenheit für Neues und Andersartiges sowie eine hohe soziale Kompetenz des Beraters unterstützen den Einsatz von kognitivem und selbst erlebtem und reflektiertem Wissen über andere Kulturen. Die Sprache, in der diese Beratung dann stattfindet, ist dabei nicht unerheblich, jedoch zweitrangig.

### Aus eins und eins wird drei

Die neue Qualität in der interkulturell systemischen Beratung entsteht durch die Kombination der beiden Disziplinen. Und das Faszinierende an dem Beratungsansatz ist, dass es immer wieder ein Experiment und ein Abenteuer zugleich ist, welche Leitdifferenz in einer bestimmten Situation in einem spezifischen System gerade die relevante ist. ]

## LITERATUR

**Christopher Bartlett und Sumantra Goshal,** Managing across borders: The transnational solution, 2. Auflage, Harvard Business School Press, 1998.

**Niels Bergemann und Andreas Sourisseaux, Hrsg.,** Interkulturelles Management, Phytica-Verlag, 1992.

**Dr. Klaus Götz, Hrsg.,** Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training, 2. Auflage, Hampp Verlag, 2000.

**Geert Hofstede,** Cultures and Organizations: Software of the mind, McGraw-Hill, 1997.

**Erika Regnet und Laila Maija Hofmann, Hrsg.,** Personalmanagement in Europa, Hofgrefe, 2000.

**Georges Spencer-Brown,** Laws of form, Dutton, 1969.

**Fons Trompenaars,** Riding the waves of culture.: Understanding cultural diversity in business, 2. Auflage, McGraw-Hill, 1998.