OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

3 11

Das richtige Maß

Change Management bei Right- und Downsizingprozessen

30 Jahre Organisations Entwicklung

Wege zur optimalen Größe

Was Rightsizing von purem Downsizing unterscheidet

Der Letzte macht das Licht aus

Persönlicher Erfahrungsbericht eines Top Managers zu einem großen Krisen- und Insolvenzprozess

Die dunkle Seite des Managements

Wie man in Personalabbauprozessen aus der Hilf- und Sprachlosigkeit findet

Internationale Strategieentwicklung

Strategische Kommunikationsprozesse mit systemischem Ansatz – mit «interkultureller Brille» betrachtet

Große Systeme bewegen

Strukturierte Großgruppenmethoden in der Praxis – worauf es wirklich ankommt

Strategieentwicklung im internationalen Kontext

Zwei Reiseberichte zur Erschließung des globalen Marktes

Fast jedes Unternehmen agiert heute grenzüberschreitend. Sei es im Rahmen von Exportaktivitäten, durch Kooperationen mit ausländischen Partnern oder den Aufbau einer globalen Organisation. Aber was konkret unterscheidet einen internationalen von einem nationalen Strategieprozess? Dieser Beitrag versucht, diese Frage an Hand von zwei Praxisfällen der internationalen Strategieentwicklung zu beleuchten.

Fallbeispiel 1: Wie kommt ein mittelständisches Unternehmen zu einer abgestimmten Internationalisierungsstrategie?

Das Unternehmen ist ein mittelständischer deutscher Gewürzhersteller und seit dem Beginn des vorigen Jahrhunderts in Familienbesitz. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Franken und ist dort durch seine Mitarbeiter regional sehr verankert. Insgesamt werden im Unternehmen 600 Mitarbeiter beschäftigt.

Vor einem Jahr wurde ein Generationswechsel vollzogen. Der in das Familienunternehmen eintretende Junior findet eine sehr deutschlandorientierte Firma mit einem stark expandierenden internationalen Geschäft vor.

Die ursprüngliche Kernzielgruppe – die mittelständischen Fleischer – passen sehr gut zur traditionellen Kultur von Hakens & Pure. Für diese im Kern deutschen Fleischereiunternehmen wurden maßgeschneiderte Gewürzmischungen entwickelt. Die zunehmend wichtiger werdende Lebensmittelindustrie folgt allerdings einer anderen und stärker industriellen Logik. Diese erfordert eine andere internationale Kundenbetreuung und andere industrielle Standards bezüglich Qualität und Produktion als dies im ursprünglichen «gewerblichen» Kerngeschäft der Fall war.

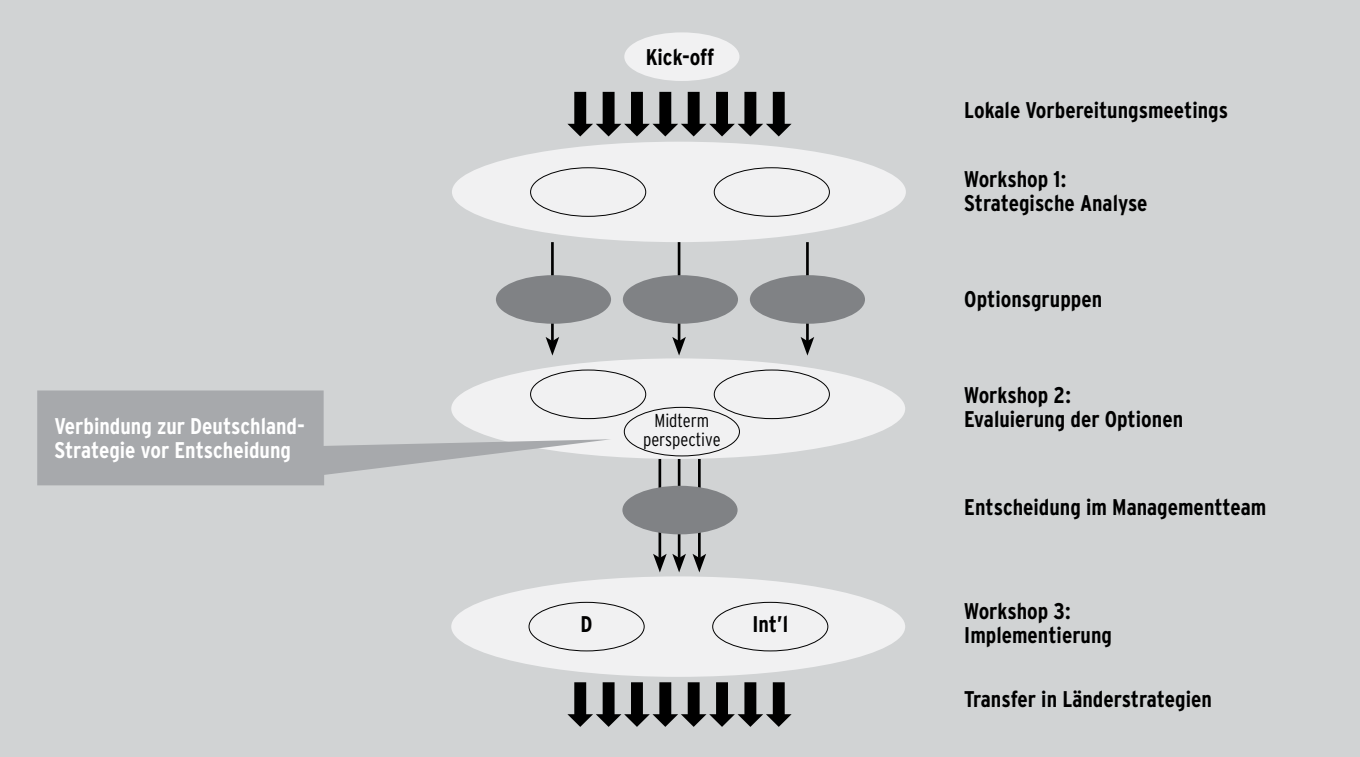
Der deutsche Heimatmarkt steht zunehmend unter Druck, da dessen wichtigste Zielgruppe, die gewerblichen Fleischerbetriebe, in den letzten Jahrzehnten strukturbedingt stark geschrumpft ist. Für das Überleben gewann daher das internationale Geschäft zunehmend an Bedeutung. Beginnend mit Exporten wurden schrittweise elf Tochterunternehmen und Niederlassungen in Westeuropa, in ausgewählten osteuropäischen Ländern und in Asien aufgebaut. Das bisherige Wachstum erfolgte schnell und weitgehend unkoordiniert. Der neu für diesen Geschäftszweig zuständige Junior wollte das internationale Geschäft neu aufstellen. Eine Ausgangssituation, die für schnell wachsende und international orientierte mittelständische Unternehmen durchaus prototypisch ist.

Der internationale Strategieprozess wurde von einem Kernteam – bestehend aus dem für das internationale Geschäft zuständigen Geschäftsführer, aus zwei Regionalleitern für West- und Osteuropa, dem Koordinator für das Asiengeschäft und dem Beraterteam – konzipiert und getragen.

In einem ersten Kick-off-Meeting wurden alle 17 Teilnehmer über den geplanten Strategieprozess informiert. Neben der Vorstellung der Methodik, der Strategiearchitektur und der -philosophie wurden bei diesem Kick-off die Ziele dieses Strategieprozesses vereinbart und ergänzende Fragen aus der Runde des erweiterten Teilnehmerkreises aufgenommen. Insgesamt nahmen neben dem Kernteam weitere acht General Manager, die für die wichtigsten Tochterunternehmen verantwortlich waren, an diesem Prozess teil. Es wurden lokale Vorbereitungsmeetings organisiert, wo sich die Länderverantwortlichen auf Basis von zur Verfügung gestellten Analysetools (siehe dazu Nagel 2007) auf den bevorstehenden Strategieprozess einstimmten.

In einem ersten dreitägigen Workshop erarbeitete das erweiterte Strategieteam eine gemeinsame Diagnose des internationalen Geschäfts des Unternehmens. Durch eine Auseinandersetzung mit möglichen Zukunftstrends, der aktuellen und künftigen Wettbewerbsdynamik, den unterschiedlichen Kundenerwartungen sowie einer Verständigung über die Kern-

Abbildung 1
Architektur für die internationale Strategieentwicklung bei HAKENS & PURE



kompetenzen von Hakens & Pure konnten die besonderen künftigen Herausforderungen gebündelt werden. Durch die gleichzeitige Bearbeitung dieser Fragen auf der Ebene der einzelnen Länder wurde die erhebliche Komplexität deutlich. Insgesamt war dieser Workshop zusätzlich durch ein nicht untypisches Sprachproblem gekennzeichnet: Es gab keine Sprache, die von allen Teilnehmern verstanden wurde. So arbeiteten wir in den Plenarmeetings mit Simultandolmetschern und in den Arbeitsgruppenmeetings in englisch, deutsch und russisch.

Auf Basis eines gemeinsam erarbeiteten strategischen Fundaments wurden vier deutlich unterscheidbare alternative Zukunftsoptionen herausgearbeitet, die sich um die Themen product leadership, new market development, customer intimacy und improving the existing business gruppierten. Diese strategischen Stoßrichtungen wurden in den folgenden Wochen durch kleinere Arbeitsgruppen, die aus Kennern dieser Märkte gebildet wurden, als Entscheidungsvorlage für die Gesamtgruppe erarbeitet.

Im zweiten Workshop des Strategieteams wurden diese Optionen auf eine «Rüttelstrecke» geschickt. Die entwickelten business cases wurden von den jeweiligen Arbeitsgruppen vorgestellt, intensiv diskutiert und hinsichtlich ihrer strategischen Attraktivität bewertet. Als Ergebnis dieses Workshops entstand ein erster gemeinsamer Nenner für eine mögliche strategische Ausrichtung. Ein dritter Strategieworkshop wurde als Großgruppenveranstaltung gestaltet. In einer Strategiekonferenz mit insgesamt 45 Teilnehmern wurde die entwickelte Grundstrategie auf deren Stimmigkeit und Passung überprüft. Dabei wurde auch die Umsetzung dieser Grundstrategie in den einzelnen Ländern auf den Weg gebracht. Die von den Führungskräften formulierten Grundüberlegungen wurden in der Folge in den einzelnen Ländern an die lokalen Spezifika angepasst und konkret implementiert.

Lektion 1: Die besonderen inhaltlichen und strukturellen Herausforderungen eines internationalen Strategieprozesses

Wir haben versucht, aus diesem und einigen anderen Strategieprozessen der letzten Jahre die inhaltlichen und prozessualen Unterschiede zwischen einem primär nationalen und einem internationalen Strategieprozess herauszuarbeiten:

Die Komplexität nimmt zu, die Unsicherheit steigt

Im Vergleich zu einer nationalen Strategie sind die zu lösenden inhaltlichen Fragen auf internationaler Ebene bedeutend komplexer und stellen höhere kognitive Anforderungen an die

Manager. Es ist ein Unterschied, ob man sich mit der Logik eines Marktes mit seinen nationalen bzw. regionalen Eigenheiten auseinandersetzt oder ob man 30 verschiedene europäische Märkte samt deren heterogenen Kundenwünschen verstehen möchte.

Maßgeschneiderte Strategien für die verschiedenen Unternehmensdimensionen sind gefragt

Die internationale Strategieentwicklung steht vor der Herausforderung, lokale, geschäftsfeldbezogene oder funktionsbezogene Freiräume zu ermöglichen und gleichzeitig das Ruder für die zentrale Steuerung des Unternehmens in der Hand zu behalten.

> «Im Vergleich zu einer nationalen Strategie sind die inhaltlichen Fragen auf internationaler Ebene komplexer und stellen höhere kognitive Anforderungen an die Manager.»

Für die Praxis ergeben sich daraus eine Reihe von Weichenstellungen:

- Ausrichtung des Gesamtunternehmens (Corporate-Ebene).
- Ausrichtung und Rolle der funktionalen Corporate-Aufgaben
- Entwicklung von lokalen Ausrichtungen für nationale Märkte mit deren spezifischen dezentralen Marktlogiken
- Festlegung von multilokalen Strategien für zusammenhängende Regionen
- Orientierung für die verschiedenen Business Units, die häufig eine unterschiedliche Logik haben
- Festlegung des Gesamtportfolios der verschiedenen Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens.

Komplexere Bearbeitungsprozesse erfordern eine wirksame Form der Kommunikation

Der Mehraufwand für die Entwicklung tragfähiger und leistungsfähiger internationaler Arbeitsbeziehungen wird oft unterschätzt. Fremdheit und Unsicherheit erschweren die Zusammenarbeit ebenso wie die räumliche Trennung.

Sehr oft läuft die Kommunikation über E-Mails, Video- oder Telefonkonferenzen. Dadurch können sich die Akteure an verschiedenen Standorten auch über große Entfernungen rasch und ökonomisch austauschen, allerdings leidet oft die Qualität der Kooperation darunter. Es besteht die Gefahr, dass kritische Fragen und tieferliegende Probleme – also gerade die wirklichen Knackpunkte – unzureichend erörtert werden.

Sprachbarrieren und interkulturelle Distanzen überwinden

Die eigenen Werte und Spielregeln müssen auf ihre Gültigkeit im internationalen Kontext hinterfragt werden. Verstehen überhaupt alle im Strategieteam die verwendeten Sprachbilder und -muster? Sind die eigenen Verhaltensweisen in einer fremden Kultur angemessen? Werden Wertigkeiten von allen Beteiligten gleich eingeschätzt?

Organisationsstrukturen für die Internationalisierung fit machen

Internationale Strategieprozesse münden fast immer in Organisationsfragen. Häufig muss die Organisation für die internationale Ausrichtung umgebaut werden. Eine wichtige Vorbedingung für die Strategieumsetzung ist deshalb die Klärung des Zusammenspiels zwischen den Corporate Funktionen und den Aufgaben der Standorte in den Regionen.

Fallbeispiel 2: Wie beeinflussen unterschiedliche kulturelle Mindsets einen globalen Strategieprozess?

Orleans Gate ist eine globale Business Unit eines bekannten US-amerikanischen Konzerns. Das Unternehmen hat sein Hauptquartier in Philadelphia und beschäftigt weltweit 10.000 Mitarbeiter.

Neben dem amerikanischen Heimmarkt hat das Unternehmen seit Beginn der 70er Jahre den europäischen Markt von Deutschland aus erfolgreich entwickelt. In den letzten Jahren wurde der asiatische und pazifische Raum offensiv aufgebaut. Die Business Unit ist weltweit der führende Hersteller von Dichtungsprodukten für Anlagenbauer. Auf Basis einer spezifischen Dichtungstechnologie werden für den Weltmarkt Markenprodukte hergestellt. Das Unternehmen hält im Premiumsegment dieser Produktsparte erhebliche Marktanteile und generiert überdurchschnittliche Erträge.

Die meisten Produkte dieser Business Unit sind allerdings bereits seit Jahren am Weltmarkt positioniert und haben inzwischen die Sättigungsphase erreicht. Im Rahmen eines Strategieprozesses soll mit dem globalen Führungsteam überprüft werden, wie diese Business Unit langfristig erfolgreich weiterentwickelt werden kann.

Die Initiative für diesen Strategieprozess ging von Europa aus. Denn die europäische Marktsituation ist deutlich kompetitiver als die amerikanische. Die Produkte des Unternehmens sind in Gefahr, in einigen Jahren zu Massenartikeln zu werden. Die intensiven Wettbewerbsaktivitäten in Europa fordern Antworten auf Fragen wie die nach einer möglichen Zweitmarke, nach der Positionierung im qualitativen Mittelbereich und insbesondere eine klare Preispositionierung.

Neben der schwierigeren Marktsituation sollte der Strategieprozess aus der europäischen Perspektive auch implizit dazu genutzt werden, die globale strategische Ausrichtung von Orleans Gate zu beeinflussen. Die praktizierte strategische Ausrichtung aus den USA wurde als zu defensiv erlebt und wollte von der neu besetzten europäischen Führungsmannschaft dynamisiert werden. Allerdings befand sich das reale «Macht-

zentrum» in den USA, wo auch die zentralen Produktentwicklungsfunktionen angesiedelt waren.

Da wichtige europäische Werke in Deutschland sind, besteht das europäische Führungsteam aus jungen deutschen Ingenieuren. Der asiatische Geschäftsbereich wird von einem amerikanischen Manager betreut, so dass sich das Strategieteam aus amerikanischen und deutschen Führungskräften zusammensetzt. Insgesamt bestand das Strategieteam aus zwölf Personen – je die Hälfte mit einem amerikanischen und einem deutschen Hintergrund.

Die geplante und dann auch so durchgeführte Prozessarchitektur folgt einer ähnlichen Logik wie der im vorherigen Case ausführlich beschriebenen.

An Hand dieses Fallbeispiels wollen wir stärker das Zusammenspiel von Managern mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen am Beispiel Deutschland und USA beleuchten. Dabei verwenden wir hier einen Kulturbegriff, der nicht nur auf die nationale Kultur fokussiert. Er umfasst sehr vielfältige Aspekte des identitätsstiftenden Selbstverständnisses von Menschen und Organisationen, wie zum Beispiel eine über lange Zeit gewachsene Firmenkultur, das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Weltregion, einer Glaubensgemeinschaft, einer Professionsgruppe, einer sozialen Schicht etc. Jeder kulturelle Aspekt bedingt eine spezielle «Brille», auf die Welt zu schauen, sich Phänomene zu erklären und entsprechend zu handeln.

Im Zuge dieses Strategieprozesses konnten wir erkennen, dass besondere Kulturdimensionen die Arbeitsfähigkeit des Strategieteams auf einer tiefer liegenden Ebene beeinflussten:

- das unterschiedliche Verständnis von Führung bzw. Leadership
- unterschiedliche kognitive Muster und Präferenzen der Manager
- die inneren Bilder der Führungskräfte zu Planung und Strategie sowie
- die Kommunikation und die Arbeit in einer (teilweise) fremden Sprache.

Als Forschungsgrundlage bezüglich der Kulturunterschiede zwischen Deutschland und den USA beziehen wir uns auf zwei Untersuchungen, die kulturelle Merkmale nach der critical-incident-Methode unterscheiden: Müller und Thomas (1991) identifizieren in ihrer Untersuchung neun zentrale Kulturstandards, die in der Kommunikation von US-Amerikanern mit Deutschen handlungswirksam werden: Patriotismus, Gleichheitsdenken, Gelassenheit, Handlungsorientierung, Leistungsorientierung, Individualismus, Bedürfnis nach sozialer Anerkennung, interpersonale Distanz und zwischengeschlechtliche Beziehungsmuster. Die zweite Untersuchung von Stahl et al. (1999) konzentriert sich auf die geschäftliche Kommunikation zwischen Deutschen und Amerikanern. Im folgenden Teil werden diese Forschungsergebnisse anhand konkreter Beispiele aus den beiden Strategieprozessen illustriert.

Abbildung 2

Unterschiedliches Führungs- und Leadershipverständnis

Unterschiedliches Führungs- bzw. Leadershipverständnis	
Amerikanischer Zugang	**Deutscher Zugang**
• Pragmatische Aktionsorientierung • Prinzipien- und Regeltreue • Legerer Umgang mit Hierarchieritualen • Egalitär und individuell • Beziehungsorientierung: Führung per *Anweisung* heißt Coaching der Mitarbeiter bzgl. des «wie»s; die Mitarbeiter machen allerdings Gegen- und Verbesserungsvorschläge («trial and error») • Kritik wird als Beurteilung der Gesamtperson verstanden und wird daher wertschätzend und vorsichtig formuliert • Seitens der Führung werden Entschlossenheit und schnelle Vorschläge erwartet (can do, trial and error) • Pragmatisch und praktisch (Metapher: american football)	• Kontextorientierung: Fachkompetenz und Überblick • Höhere Machtdistanz • Stärker ausgeprägte Machtrituale • Sach- und Qualitätsorientierung: Führung per *Auftrag* gibt nur das Ziel vor, nicht das «wie»; von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie selbständig ein «wie» finden, um den Auftrag (Zielvorgabe) zu erfüllen • Kritik gilt der einzelnen Tätigkeit und nicht der Person und wird direkt formuliert • Von Führung werden kognitive Tiefe und gut überlegte Entscheidungen erwartet («so geht es nicht, das müssen wir uns gut überlegen», keine Hüftschüsse) • Genauigkeit und Perfektion (Metapher: Orchester und Dirigent)

Thomas und Müller (1991) charakterisieren das amerikanische Führungsverständnis besonders mit den Kulturstandards Egalität (Gleichheitsdenken), Beziehungsorientierung und Individualismus. Diesen US-Verhaltensmustern stehen im deutschen Führungsverständnis die Kulturstandards Kollektivismus, Sachorientierung und Kontextorientierung gegenüber.

Das Gleichheitsdenken äußert sich in der geringeren Bedeutung, die Amerikaner sozialem Status oder Rang in der Kommunikation beimessen. Stattdessen dominiert eine symmetrische Beziehung, in der autoritäres, bevormundendes oder herablassendes Verhalten abgelehnt wird. Allerdings ergänzen Stahl et al. (1999, S 77f), dass Amerikaner zwar Autorität und Bevormundung im Prinzip ablehnen. Doch bei bestimmten Personengruppen – etwa Spitzenmanager großer Wirtschaftsunternehmen – wird autokratisches Verhalten durchaus ak-

zeptiert. Denn in US-amerikanischen Unternehmen dominieren keineswegs nur flache Hierarchien: Oft sind Führungsstrukturen stark auf den Präsidenten bzw. Vorstandsvorsitzenden zugeschnitten (1999:77 ff).

In der praktischen Anwendung im Fallbeispiel Orleans Gate war dieses unterschiedliche Führungsverständnis in mehreren Situationen beobachtbar. So zeigte sich die amerikanische Geschäftsführung über eigenständige Initiativvorstöße der deutschen Manager irritiert. Denn deutsche Führungskräfte in ihrer sachorientierten Prägung sind gewohnt, inhaltliche Vorschläge selbstständig zu entwickeln und diese dann gemeinsam mit der Führung ausführlich zu analysieren und zu diskutieren. Hingegen verwenden US-Manager gegenüber ihren Vorgesetzten bei unterschiedlichen Sichtweisen vorsichtige Formulierungen wie «mit allem Respekt, aber glauben Sie nicht auch…». Ein Verhalten, das von deutschen Managern leicht als unterwürfig missverstanden wird.

Von der amerikanischen Geschäftsführung wurden diese direkten Vorschläge aus Deutschland als unhöflich und – wie sie informell kommentierten – als respektlos und sogar «derb» wahrgenommen. Allerdings wurde dieses für Amerikaner irritierende Vorgehen im Sinne des amerikanischen Pragmatismus nicht weiter kommentiert. Ein Verhalten, das nun ihrerseits die deutschen Manager irritierte, weil sie sich mit ihren Vorschlägen nicht ernst genommen fühlten.

Abbildung 3
Kognitive Präferenzen

Unterschiedliche kognitive Präferenzen	
Nordamerikanische Muster	**Nordeuropäische Muster**
• Induktive Logik (pragmatisch ableitend) • Offenheit für Vermutungen und Spekulationen • Prozessuale Erklärungen (wie?) • Problemlösung im Vordergrund • Datensammlung wichtig	• Deduktive Logik (grundsätzlich aufbauend) • Bedürfnis nach Präzision und Kohärenz • Abstrakte Erklärungen (warum?) • Analyse im Vordergrund • Wissensstrukturierung wichtig

Die unterschiedlichen kognitiven Präferenzen der Führungskräfte zeigten sich vor allem in der Analysephase. Hier konnten unterschiedliche Haltungen beobachtet werden. Die US-amerikanischen Führungskräfte tendierten dazu, Aufgabenstellungen in der Analysephase eher oberflächlich, aber zügig durch Aufzählung aller vorhandenen Daten zu bearbeiten. Die deutschen Manager hingegen bemühten sich, die Daten ausführlich in vielen Details zu definieren und zu strukturieren. Da dieser Prozess länger dauerte, reagierten die amerikanischen Kollegen mit Ungeduld und geringem Verständnis für den Sinn mancher detaillierter und oft als langatmig wahrgenommener Ergebnispräsentationen der deutschen Kollegen. Erst nach einer Thematisierung dieser unterschiedlichen kognitiven Präferenzen und der dahinterliegenden kulturellen Logik, wurde ein gemeinsames Verständnis dieser unterschiedlichen interkulturellen Grammatik erkenn- und nachvollziehbar.

Abbildung 4
Unterschiede im Planungs- und Strategieverständnis

Differentes Planungs- und Strategieverständnis	
Amerikanischer Zugang	**Deutscher Zugang**
• Am Beginn steht die Vision – die Details kommen später. • Praktisch und kurzfristig pragmatisch • Versuch und Irrtum ist zulässig («trial and error») • Kreativ und innovativ Handlungsorientierung: Die Lösung steht im Vordergrund, ohne dass alle Aspekte bis ins Letzte durchgedacht werden müssen.	• Deduktives Verstehen: Bedeutung der Analyse • Zusammenfügung zu einem integrativen Ziel • Langfristigkeit der Überlegungen • Perfektion steht im Vordergrund • Hohe Verlässlichkeit • Sachorientierung: Der gesamte Prozessverlauf wird in allen Details durchdacht und dokumentiert und ist daher, wenn nötig, jederzeit reproduzierbar

Deutsche Führungskräfte tendieren dazu, ihre Strategie zu etablieren, indem sie innerhalb ihres Führungsteams einen möglichst breiten Konsens in der Sache herstellen. Mittel- und längerfristige Strategien haben im deutschen Kontext bessere Erfolgschancen, wenn sie von Vielen mitgetragen werden. Allerdings engt diese Konsensorientierung den Spielraum in der Implementierung für notwendige Veränderungen ein.

Amerikanische Führungskräfte tendieren hingegen dazu, strategische Planung in kleinem Kreis unter Vertrauenspersonen zu besprechen. Ein Konsens ist zwar wünschenswert, aber nicht notwendig. Wenn rascher Handlungsbedarf notwendig erscheint, entscheidet die Geschäftsführung oft auch alleine. In der Implementierung sind situative Anpassungen leichter möglich und Anregungen durch andere Führungskräfte willkommen.

Hinsichtlich der grundsätzlichen Entscheidungen neigt ein amerikanisches Hauptquartier dazu, seinen Strategieplan top-down mit Hierarchie und Druck durchzusetzen (vgl. Magee 2009, S. 63 f.).

Abbildung 5

Unterschiede in der Kommunikation und der Sprache

Kommunikation und Sprache	
Amerikanischer Zugang	**Deutscher Zugang**
• Feedback und Follow-up-Kultur: Freundlich und offen («Open-door»-Prinzip) – für jedes Minus muss auch ein Plus mitformuliert werden. • Teams und Führungskräfte sind im ständigen Kontakt, es gibt viele Meetings. • Das «Wie» ist oft wichtiger als das «Was»: respektvoller Umgang miteinander (we agree to disagree) • *Relationship first – task later* • Der Fokus liegt auf der zusammengefassten Botschaft (K.I.S.S keep it short and simple)	• Distanz und Kritikkultur: Lange Hierarchie- und Kommunikationslinien • Man will ungestört für sich arbeiten können («Closed-door-Prinzip»). • Authentische und ungeschminkt kritische Rückmeldungen werden als Wertschätzung des Gegenübers empfunden. • «Was» ist wichtiger als das «Wie»: Punktgenaue Kritik ist man gewohnt. • *Task first – relationship later* • Der Fokus liegt auf dem Kontext (daher differenzierte und komplexe Formulierungen üblich)

Die Unterschiede in den Kommunikationsmustern ließen sich klar beobachten: Die US-amerikanischen Workshop-Teilnehmer kommunizierten klar aber immer respektvoll. Sie waren sozial in ständigem Kontakt und konnten dennoch wichtige Sachverhalte klar auf den Punkt bringen.

Die «deutsche Seite» benötigte Zeit und Raum, um in Ruhe strategische Fragestellungen zu durchdringen. Dabei war ihnen Klarheit wichtiger als Harmonie in den Arbeitsgruppen. Präzise Kritik an den eigenen Standpunkten wurde durchaus als Respekt gegenüber der eigenen Fachlichkeit interpretiert (vgl. dazu auch Müller und Thomas 1991, S 124 ff und Magee 2009 S 67 ff.)

Lektion 2: Besondere Herausforderungen in interkulturell zusammengesetzten Strategieteams

Eine unabdingbare Voraussetzung für sinnvolle Interaktionen in einem Strategieprozess ist das Vorhandensein wechselseitiger verlässlicher Erwartungen an Rollen, Situationen und Verhaltensreaktionen. Das aber setzt eine Fähigkeit zu gemeinsamen Deutungen von Situationen und Verhaltensanforderungen voraus.

Durch den unterschiedlichen kulturellen Hintergrund der Akteure in einem Strategieprozess lassen sich drei besonders erfolgskritische Faktoren benennen (Müller 2004).

Kulturelle Unterschiede erkennen und beschreiben können

Um die Unterschiede produktiv nutzen zu können, müssen die Akteure Beobachtungen über kulturelle Unterschiede als eine mögliche Erklärungshilfe erkennen und nicht bei vereinfachenden Stereotypen haften bleiben. Denn Kulturphänomene («die Amerikaner sind…») beschreiben nur wahrscheinliche Verhaltensmuster, die Mitglieder einer Kultur im Vergleich zu einer anderen ausweisen, und bleiben immer Generalisierungen und damit Stereotypen. Sie beschreiben ein statistisches Durchschnittsverhalten. Es ist nicht vorhersagbar, ob und in welcher Form kulturelle Unterschiede in einem Strategieprozess relevant werden können. Neben den im obigen Fallbeispiel beschriebenen Kulturfaktoren wirken auch all jene Faktoren, die in jeder nationalen Situation ebenso prägend sein können wie etwa die Organisationsstruktur, die Organisationsgeschichte, Teamthemen, Persönlichkeitsmerkmale handelnder Personen oder aktuelle Befindlichkeiten von Akteuren etc.

Die erste Herausforderung besteht in der Entwicklung einer gemeinschaftlichen Kompetenz, sich über die Spielregeln und die jeweilige andere Kultur zu informieren und gleichzeitig offen zu bleiben für die jeweiligen Inhalte und das soziale Geschehen eines Strategieprozesses.

> «Es ist nicht vorhersagbar, ob und in welcher Form kulturelle Unterschiede in einem Strategieprozess relevant werden können.»

Einen Umgang mit Kulturunterschieden finden

Die zweite Herausforderung bezieht sich darauf, dass in interkulturellen Kontakten bislang eingespielte Routinen meist nicht mehr unhinterfragt funktionieren. Die soziale Treffsicherheit, um Dinge angemessen voranzutreiben und anzusprechen und Personen zu motivieren, scheint massiv zu versagen. Diese Erfahrung löst häufig Unsicherheit und Stress aus. Im Strategieprozess wird das durch die hohe zu verarbeitende Komplexität noch verstärkt.

Die Fähigkeit, die unvermeidlichen Verunsicherungen selbstreflexiv zu bewältigen, ist eine wichtige weitere Herausforderung. Diese soziale Fähigkeit ist in nationalen Kontexten zwar auch wichtig, in interkulturellen Kontakten ist sie jedoch in weitaus größerem Ausmaß für das Gelingen oder Nicht-Gelingen von anspruchsvollen Kommunikationsprozessen bedeutend.

Kulturunterschiede konstruktiv nutzen

Interkulturelle Kontakte machen die eigene kulturelle und soziale Geprägtheit bewusst. Diese ist hochfunktional, denn sie ermöglicht eine rasche Orientierung. Sich auf Fremdheit und Unterschiedlichkeit einzulassen, ist hingegen kognitiv und emotional aufwändig.

Die Herausforderung besteht darin, im Sinne einer «organizational capability» ein Klima zu schaffen, das Nicht-Wissen und Hinterfragen wertschätzt und Raum gibt. Die Anforderung für ein Strategieteam besteht darin, die erlebte Deutungsunsicherheit nicht sofort in einfache Kategorien einzuordnen, sondern diese Ambivalenz für weitere Perspektiven zu nutzen. Es ist offensichtlich, dass in den kulturellen Unterschieden vielfältige Quellen für Missverständnisse liegen. Es ist aber ebenso offensichtlich, dass im Zusammenwirken der Unterschiede Synergien gehoben werden können, die die Strategie eines Unternehmens qualitativ bereichern helfen.

An Hand der beiden dargestellten Fälle, vor allem bei letzterem, zeigte sich, dass die aktive Auseinandersetzung mit interkulturellen Unterschieden und Gemeinsamkeiten in internationalen Strategieentwicklungsteams mehrere Vorteile aufwies: Einerseits bot sich eine Zusatzperspektive an, um Prozesshürden besser überwinden zu können. Andererseits halfen sie auch, wie ein amerikanischer Manager im Abschlussfeedback treffend meinte, schneller die Person hinter den kulturellen Stereotypen zu sehen und durch das gemeinsame Verständnis und die Besprechbarkeit von Kulturstandards neue Wege der Vertrauensbildung aufzubauen.

Fazit

Warum ist der Ansatz der systemischen Strategieentwicklung unter globalen Bedingungen besonders leistungsfähig?

Wir nennen die an Hand der Fälle beschriebene Form der Strategieentwicklung «systemische Strategieentwicklung». Systemisch deshalb, weil damit eine gezielt zu entwickelnde Fähigkeit des Unternehmens als System (organizational capability) gemeint ist. Strategieentwicklung wird von den Entscheidungsträgern eines international strukturierten Unternehmen gemeinschaftlich und zusätzlich zu ihrer operativen Verantwortung betrieben und nicht an externe Experten delegiert.

Die Internationalisierung eines Unternehmens führt unweigerlich dazu, dass Zielkonflikte in und zwischen den Teilsystemen dramatisch zunehmen. Ein systemisch angelegter Strategieprozess schafft einen Bearbeitungsraum für viele dieser zu integrierenden Zielkonflikte. Gleichzeitig wird die organisationale Fähigkeit gestärkt, die unvermeidlich wachsenden Zielkonflikte auch in der Zukunft konstruktiv zu bewältigen. Gelingt ein solcher Prozess, so entsteht ein Vorgehensmodell, wie im Unternehmen generell mit Diversität nutzenstiftend umgegangen werden kann.

Unsere positiven Erfahrungen mit verschiedenen Strategieprozessen, die der in diesem Artikel beschriebenen Logik folgen, haben uns gezeigt, dass dieser Modus der Strategieentwicklung gerade für international tätige Unternehmen besonders hilfreich sein kann. Die Gründe dafür sind vielfältig:

- Der Strategieprozess bildet ein Kommunikationsgefäß, in dem sich die Schlüsselspieler des Unternehmens über die heterogenen Marktentwicklungen und -erfahrungen in den unterschiedlichsten lokalen Märkten austauschen können. Ein solcher Kommunikationsprozess generiert meist eine gemeinsame Sicht und ein Commitment zu den Herausforderungen und zu den letztlich getroffenen Weichenstellungen auf nationaler und auf internationaler Ebene.
- Die lokalen Länderstrategien, die evolutionär in jedem Land explizit oder implizit verfolgt werden, können dadurch an einer gemeinsamen vereinbarten Unternehmensstrategie ausgerichtet werden. Der Prozess ermöglicht eine Orientierung, die ein unternehmensweites Handeln über mehrere Länder und Regionen hinweg fördert.
- Mit der «interkulturellen Brille» betrachtet, bietet der systemische Ansatz den Vorteil, dass die unterschiedlichen Kulturen mitprozessiert werden können. Denn die Dominanz der Headquarter-Kultur (und deren nationalkultureller Färbung) ist den betroffenen Führungskräfte in der «Zentrale» selbst meist nicht bewusst. Dies gilt auch für die geringe Sensibilität für den Grad einer notwendigen Anpassungsleistung der lokalen Tochterunternehmen. Ein internationaler Strategieprozess ist daher oft eine nützliche Plattform, um eine dritte Kultur in einem Unternehmen entstehen zu lassen.
- Der strategische Kommunikationsprozess schafft eine Lernsituation, die vielfältige Impulse ermöglicht (Stichwort best practices) und neue unternehmerische Perspektiven wachsen lässt.
- Eine Grundprämisse der systemischen Strategieentwicklung ist die Verabschiedung von einer objektiv ableitbaren «glo-

balen Wahrheit» zu Gunsten der Kommunikation über unterschiedliche lokale und internationale Perspektiven. Denn gerade im internationalen Geschäft ist die Sensibilität und Nutzung der Diversität der Perspektiven erfolgskritisch.

- Schließlich entsteht in einem solchen Prozess ein gemeinsames Verständnis zwischen den Schlüsselspielern eines internationalen Unternehmens. Dadurch ist ein solcher Prozess eine Investition in die organizational capability eines Unternehmens und seines Führungssystems. Die in solchen Strategieprozessen entwickelte organisationale Strategiekompetenz fördert die Leistungs- und Überlebensfähigkeit des internationalen Unternehmens als Ganzes.

Dr. Reinhart Nagel

Strategie- und Organisationsberater
der osb International AG

Kontakt:
reinhart.nagel@osb-i.com

Mag. Margit Oswald

Expertin für internationales Leadership
der osb International AG

Kontakt:
margit.oswald@osb-i.com

Mag. Roland Engel

Berater und Trainer bei Diversity
Management Prozessen

Kontakt:
roland@engel.or.at

Literatur

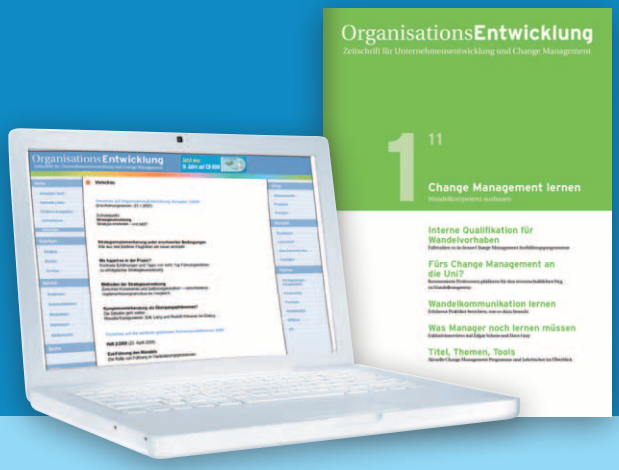
- **Bartlett, C. A. Und Ghoshal, S. (2002).** Managing across borders – The transnational solution, Harvard Business School Press.
- **Bennett, M. (1986).** Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity, in Paige, M.R (Hg.): Cross-cultural orientation: New conceptualizations and applications, University Press of America.
- **Bennett, M. (2007).** Dealing with cultural diversity (Arbeitspapier).
- **Magee, J.O. (2009).** Verstehen sich Deutsche und Amerikaner? Von den kommunikativen Hürden im transantlantischen Business, Cornelsen.
- **Müller, C. (2004).** Working internationally, in: LIMAK News.
- **Müller, A. und Thomas, A. (1991).** Interkulturelles Orientierungstraining für die USA. Übungsmaterial zur Vorbereitung auf ein Studium in den Vereinigten Staaten (SSIP-Bulletin Nr. 62). Verlag Breitenbach.
- **Nagel, R., Groth, T., Krusche, B. und Schumacher, T. (2006).** Führungsherausforderungen in unterschiedlichen Organisationsarchitekturen, OrganisationsEntwicklung 4/2006.
- **Nagel, R. (2009).** Lust auf Strategie, Schäffer-Poeschel.
- **Nagel, R. und Wimmer, R. (2009).** Systemische Strategieentwicklung, 5. Aufl., Schäffer-Poeschel.
- **Thomas, A. (1991).** Psychologische Wirksamkeit von Kulturstandards im interkulturellen Handeln, in: Ders. (Hrsg.) Kulturstandards in der internationalen Begegnung, Saarbrücken, S. 55–69.
- **Schroll-Machl, S. und Slate, E. (2003).** Nordamerika USA. In: Thomas, A., Kammhuber, S. und Schroll-Machl, S. (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Vandenhoeck & Ruprecht, S. 135–149.
- **Schroll-Machl, S. (2003).** Deutschland. In: Thomas, A., Kammhuber, S. und Schroll-Machl, S. (Hg.) . Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Vandenhoeck & Ruprecht, 2003, S. 72–89.
- **Schroll-Machl, S. (2001).** Interkulturelle Zusammenarbeit. Deutschland – USA. In: Domsch, M., Regnet, E. und Rosenstiehl, L. v.: Führung von Mitarbeitern. Fallstudien zum Personalmanagement. USW-Band 21, S. 293–298.

30 Jahre Organisations Entwicklung

OrganisationsEntwicklung –

Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.

- Konzepte und Vorgehensweisen für die Realisierung von umfassenden Change-Projekten
- Themen und Trends zur Führung und Entwicklung von Unternehmen und Organisationen
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte aus Projekten der Organisations-, Unternehmens- und Personalentwicklung
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen



Vorteile für Abonnenten:

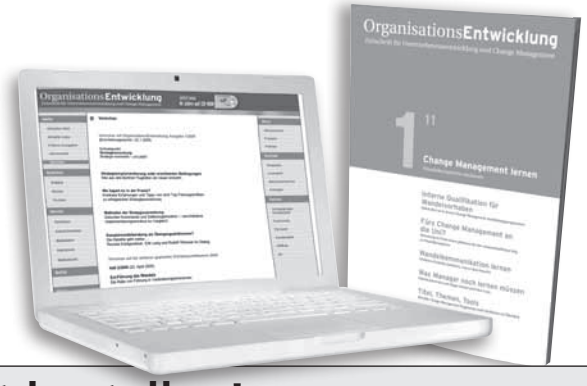
- 4x jährlich OrganisationsEntwicklung
- Zugang zum Online-Archiv
- Newsletter mit Zugriff auf das aktuelle Heft

Jetzt 1 Ausgabe inkl. Zugang zum Online-Archiv kostenlos testen.

Wandel erkennen. Veränderung gestalten. Zukunft gewinnen. Online finden.

- Konzepte, Vorgehensweisen und vielfältige Anregungen für die Gestaltung, Führung und Realisierung von Change-Projekten
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen
- inklusive Online-Archiv
- Newsletter mit der Vorschau aufs Heft
- Erscheinungsweise: 4x jährlich

www.zoe.de



Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Ja, ich möchte OrganisationsEntwicklung lesen!

☐ **Eine Ausgabe gratis testen** inkl. Online-Archiv
Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von **ZOE – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management** gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich **ZOE** zum Jahresvorzugspreis von € 88,– inkl. MwSt., zzgl. € 10,– Versand. PB-OENK0057

☐ **Das Abonnement zum Jahresvorzugspreis** inkl. Online-Archiv
Ich abonniere **ZOE** direkt zum Jahresvorzugspreis von € 88,– inkl. MwSt., zzgl. € 10,– Versand. PB-OEN00021

☐ **Das Studentenabo** inkl. Online-Archiv
Ich bin Student/in und möchte **ZOE** direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis für Studenten von € 44,– inkl. MwSt., zzgl. € 10,– Versand beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt. PB-OEV00015

www.fachverlag-shop.de
Weitere Angebote und Informationen rund um **ZOE**:
- Komfortable Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Bezugspreise im Ausland
- Poster
- Leser werben Leser-Aktion

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH
Kundenservice, Postfach 92 54, 97092 Würzburg
Hotline 08 00 / 0 00 - 16 37* • kundenservice@fachverlag.de

Bestellung per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59*

* gebührenfrei

☐ Firma ☐ Privat

Name Vorname

Telefon (für evtl. Rückfragen) /

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

E-Mail

Beruf / Funktion / Abteilung

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist! Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abonummer und können sich sofort im Online-Archiv anmelden.

Tätigkeitsschwerpunkt

Geburtsdatum . .

Straße, Nr. / Postfach

☐ Ich bin damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe zukünftig über interessante Produkte per E-Mail/telefonisch informiert.

PLZ Ort

X

Datum, Unterschrift