

> **Ariane Curdy** ist Organisationsentwicklerin und Management-Trainerin, die sich nach Jahrzehnten internationaler Arbeitserfahrung rund um den Globus auf interkulturelle Fragestellungen in Unternehmen und auf globale Business-effizienz spezialisiert hat. Zu ihrer Kundenliste gehören multinationale und Schweizer Grossfirmen sowie KMU, Non-Profit-Organisationen, das Eidgenössische Departement für Auswärtige Angelegenheiten (EDA) und einige Universitäten. Seit 2008 ist sie Mitglied der Schweizerischen UNESCO-Kommission.
www.culture-relations.ch



Unterschiede herausarbeiten – Erfahrungen aus dem Diversity- Beratungsalltag

Dialogfördernde Techniken werden zunehmend wichtig und verlangen von Beratungspersonen eine besondere Sensibilität für feine – auch sprachliche – Unterschiede. Diversity-Beratung könnte heissen, diese Unterschiede viel bewusster zu machen, als dies üblicherweise geschieht.

Das Angebot, einen Workshop über Kulturvielfalt im Rahmen des «Diversity-Monats» anzubieten, löste bei einer multinationalen Firma Erstaunen aus. «Wir hatten eher im Sinn, die Gleichberechtigung von Frau und Mann zu thematisieren ...». Dies anlässlich einer Markterweiterung in den Mittleren Osten!

Bei einem Team-Event einer anderen Firma, die Angestellte aus drei Kontinenten und 15 Nationen vereinte, wurde die Frage gestellt, welches die grösste Herausforderung in ihrer Zusammenarbeit sei. Der jüngste Teilnehmer erwähnte den Altersunterschied. Doch – man staune – damit meinte er nicht «die älteren Generationen», sondern Kollegen, die drei Jahre vor ihm die Universität abgeschlossen hatten: «Drei Jahre stellen computermässig einen Gigantensprung dar. Wir arbeiten und kommunizieren einfach anders.»

Beide Anekdoten zeigen, wie unterschiedlich Diversität verstanden werden kann. Und dass auch kleine, wenig offensichtliche Unterschiede einen massgebenden Einfluss auf die Zusammenarbeit haben können. Definitionen sind eben nicht immer eindeutig – und oftmals auch gar kein Thema.

Eine Welt von Unterschieden

Lange stand das Thema «Gender» beim Bemühen um Chancengleichheit für alle Beschäftigten im Vordergrund. Im Zeitalter der Globalisierung wird jedoch dieser Ansatz der Realität nicht mehr gerecht. So gehören neben Geschlecht und Alter u.a. auch Eigenschaften wie Herkunft, Sprache, nationale und religiöse Zugehörigkeit sowie Hautfarbe zu den markantesten Unterschiedsmerkmalen.

Bei Grossunternehmen mit internationaler Ausrichtung ist diese Kulturvielfalt ausgeprägt. So arbeiten im Nestlé-Hauptsitz in Vevey 85 verschiedene Nationa-

litäten. Bei Procter & Gamble (P&G) in Genf sind es deren 70. Aber auch typisch schweizerische Unternehmen wie die Migros mit 58 Prozent Ausländeranteil und 60 verschiedenen Nationalitäten müssen sich heute mit der kulturellen Vielfalt auseinandersetzen.

Während in lokalen Unternehmen die Integration von Ausländern, die gute Zusammenarbeit und die Konfliktvermeidung oft im Vordergrund stehen, tendieren multinationale Firmen dazu, diese Vielfalt als Chance zu nutzen. Das bedeutet, von den unterschiedlichen Fähigkeiten, Erfahrungen, Verhaltens- und Denkweisen zu profitieren und durch diese Perspektivenvielfalt einen Gewinn an Kreativität und Innovation erzielen zu können. Nach dem Motto: «Differences deliver results!». (Unterschiede führen zu Ergebnissen).

Grundregel Nr. 1

Es gibt zwei Grundregeln für die Arbeit mit kulturellen Differenzen. Die erste, wichtigste, und manchmal auch schwierigste Regel heisst: «Bestehende Unterschiede anerkennen, klar benennen und deren Einfluss auf die Gruppendynamik klären». Nicht selten werden solche Unterschiede vom Management nicht wahrgenommen oder als irrelevant angesehen. Da hört man Statements wie: «Der einzige Unterschied zwischen Westschweizern und Franzosen ist, wie sie die Zahlen 70 und 90 aussprechen» oder «Die Globalisierung hat zu einer gegenseitigen Annäherung geführt – so unterschiedlich sind wir ja gar nicht mehr». Eine solche Einstellung verhindert, dass die unterschiedlichen Kulturen sich überhaupt einbringen können. In der Folge fehlt die tragfähige Vertrauensbasis, und der erwünschte Perspektivenaustausch kann nicht stattfinden.

Einmal waren Franzosen bei einer Forschungsgruppe in England beteiligt. Sehr schnell kamen Irritationen zum Vorschein: Die Franzosen meinten schnippisch, dass ein Sandwich wohl nicht ernsthaft als Mittagessen verstanden werden könne und beklagten sich ausserdem, dass ihre englischen Kollegen sie nicht jeden Morgen individuell begrüssen würden. Die Engländer zeigten sich durch diese Bemerkungen brüskiert, erwünschten sich daraufhin einen höflicheren Umgang miteinander; und erklärten, dass in England der Begriff

«12 Uhr» einfach als Mittagspause gelte. Misstrauen, Fehlkommunikation und Mangel an gegenseitigem Verständnis verhinderten das gegenseitige Einvernehmen und damit auch ein rasches Arbeitsergebnis.

«Mini differences – Maxi disturbances»

Gerade bei kleineren Kulturunterschieden kann die Irritation grösser und schwerwiegender ausfallen, weil man davon ausgeht, dass der andere doch Bescheid wissen müsste. Man geht von Gemeinsamkeiten aus bei fehlendem Bewusstsein für die Unterschiedlichkeit. Je grösser die Unterschiede, desto toleranter ist man diesen gegenüber. So fusionierte zum Beispiel eine Westschweizer Firma mit einem Unternehmen aus der Deutschschweiz. Die Deutschschweizer boten sofort überall das «Du» an, was bei den Westschweizern grössten Unmut erzeugte – diese vermissten die nötige Wertschätzung. Die Variante «Vorname und Sie» wäre noch akzeptabel gewesen. Die Deutschschweizer nahmen dieses Verhalten als abweisend oder gar hochnäsiger wahr. Bei einer deutsch-französischen Fusion bewirkte die unterschiedliche Auslegung von Hierarchie gegenseitige Aversionen, die erst durch mehrere Workshops zur genaueren Definition der Zusammenarbeit abgebaut werden konnten. Ohne Regel Nr. 1 können sich diese kleinen Differenzen zu grossen Schmelbränden entwickeln.

Grundregel Nr. 2

Dieses Beispiel beleuchtet die zweite Regel, die heisst: «Unterschiedliche Kulturen müssen bewusst in Kontakt miteinander gebracht werden». Dabei geht es primär darum, einen persönlichen Kontakt herzustellen und eine gemeinsame Basis zu schaffen. Je höher die Kulturvielfalt, desto mehr Zeit muss diesem sozialen Austausch gewidmet werden. So bewirkte die Gründung einer gemeinsamen Fussballmannschaft eine positive Wende in der anfänglich schwierigen Zusammenarbeit von Angestellten unterschiedlicher Balkanstaaten. Die absichtliche Mischung der verschiedenen Kulturgruppen am Arbeitsplatz ist ebenfalls wünschenswert. Nebst dem beruflichen Austausch wird dadurch eine interne Gruppenbildung und eine «Wir»- und «Sie»-Denkweise verhindert. So wurde eine Gruppe indischer Berater, die für ein einjähriges IT-Projekt in die Schweiz kam, nicht wie anfänglich geplant in einer separaten Einheit einquartiert, sondern den Arbeitstischen der Schweizer Kollegen zugeordnet.

Eine Welt – Ein Team

Die Herausforderungen nehmen mit der geografischen Distanz der Teammitglieder zu. Gerade in einer Zeit, in der das Budget für Reisen gekürzt wird. Virtuelle Teams, Outsourcing ins Ausland, globale Projekteinheiten: In solchen Fällen sind kreative Lösungen gefragt, um den wichtigen persönlichen Austausch zu gestalten, und damit zu verhindern, dass die Organisation sich ausschliesslich an der Hauptsitzkultur ausrichtet. Dialogfördernde Techniken der wertschätzenden Unter-

nehmensberatung erweisen sich in solchen Situationen als sehr nützlich. Als Berater sollte man jedoch immer auf den Mehrwert von internationalen Team- oder Projektmeetings aufmerksam machen, und den Nutzen von internationalen Jobrotationen im Hinblick auf eine verbesserte Teameffizienz aufzeigen.

Wenn zwei entfernte Kulturen aufeinandertreffen

Zu den grössten Herausforderungen gehören sicherlich internationale Allianzen. Bis zu 65 Prozent der gescheiterten internationalen Fusionen und Akquisitionen sind auf unüberbrückbare kulturelle Unterschiede zurückzuführen. Dies hat oft mit einer gewissen Polarität zu tun – zwei Kulturgruppen, die zueinander finden müssen. Die beiden Grundregeln, die Unterschiede ernst zu nehmen und den persönlichen Austausch zwischen den beiden Gruppen zu fördern, sind besonders wichtig – inklusive der Direktion. Sie muss sich klar äussern über die angestrebte Fusionsstrategie und die erwünschte Kultur. Es muss transparent sein, ob dabei eine der bestehenden Kulturen die Oberhand behalten soll, und die andere sich zu assimilieren hat, ob eine neue, gemeinsame Kultur zu schaffen ist, oder ob eine Mischform angesteuert wird. Letztere erfordert eine hohe gegenseitige Anpassung, wenn jede Partei das Beste ihrer Organisation und Kultur behalten soll. Der Erfolg hängt dabei nicht zuletzt von der Intensität des notwendigen Kulturaustauschs ab, aber auch davon, um welche Art von Zusammenarbeit es sich handelt – und nicht zuletzt vom interkulturellen Know-how einer Beratungsfachperson.

