

# **MULTIKULTURELLE KOMPETENZ – EIN KRITISCHER ERFOLGSFAKTOR IN DEN AUSLANDSEINSÄTZEN**

Ist der erfolgreiche Auslandeinsatz und der Führungserfolg im  
multikulturellen Umfeld zuverlässig prognostizierbar ?

© H.G. Eriksson, lic. phil. I  
Betriebspsychologe FSP  
Zürich, September 2001

## PROLOG

In der sich im Schnellzugstempo verändernden Wirtschaft gehören Auslandeinsätze von Spezialisten, Projektleitern und Führungskräften bereits zum Alltag. Der Markt des eigenen Landes ist vielfach zu klein geworden, oder die Produktionskosten im sehr kompetitiven Markt sind nicht mehr konkurrenzfähig. Neue Märkte und Outsourcing-Partner im Ausland bieten neue Möglichkeiten. Dass es sich dabei um ausgesprochen anspruchsvolle und heikle Vorhaben handelt, beweisen bereits viele gescheiterte Versuche von Unternehmen, die das Ausland "erobern" wollten.

Das Projektmanagement ist diesbezüglich zu einem kritischen Erfolgsfaktor geworden. Hier wird unter Umständen viel Geld verloren bzw. saftig Geld verdient. Die Optimierung eines professionell geführten Projektes ist heute in vielen Unternehmen ein "must" und für die Projektschulung wird verständlicherweise auch viel investiert, denn die Vorgaben sind klar: Kosten, Qualität und Termine müssen garantiert eingehalten werden, ansonsten drohen grosse Schadenersatzforderungen.

Aus logistischen Überlegungen und aus Kostengründen werden die Projektteams häufig aus im Zielland lebenden Spezialisten oder aus multilokalen Mitarbeitern zusammengesetzt. So entstehen internationale

und multikulturelle Teams, die die einheimischen oder firmeneigenen Teams ersetzen. Für den Projektleiter und sein Team stellt ein solches Projekt nicht nur eine technische und betriebswirtschaftliche, sondern vor allem auch eine zwischenmenschliche Herausforderung dar.

Dieser Artikel betrachtet das Thema von der psychologischen Seite her und zeigt, dass hier die schnell wachsende Disziplin der interkulturellen Psychologie an Bedeutung gewinnt. Dabei wird folgender Fragestellung nachgegangen:

- Welche Voraussetzungen oder Kompetenzen sind wichtig bei Expatriates, die in anderen kulturellen Umgebungen für längere Zeit eingesetzt werden und ist der Erfolg bzw. der Misserfolg einzelner Personen in den Auslandoperationen voraussehbar?

## **WENN DIE KULTUREN KOLLIDIEREN, CHANCE ODER HINDERNIS ?**

Der Mensch ist in seiner Wahrnehmung, seinem Denken und in seinem Verhalten stark durch das soziale und kulturelle Umfeld, in dem er aufgewachsen ist, (Sozialisationsentwicklung, Wertsysteme) geprägt. Verschiedene kulturelle Hintergründe führen demzufolge zu unterschiedlicher Wahrnehmung und Beurteilung einer gleichen Situation. Die Folgen davon können Meinungsverschiedenheiten bis hin zu ernsthaften Konflikten sein. Dies zeigt sich nicht nur in Teams, die aus Mitgliedern verschiedener Nationalitäten zusammengesetzt sind, sondern es genügen bereits unterschiedliche soziale Herkunft und verschiedene Fachausbildungen.

Gert Hofstede hat in einer weltweiten, auch heute noch sehr aktuellen Analyse, kulturelle Unterschiede zwischen Organisationen in 40 Ländern untersucht. Er fand dabei vier Hauptdimensionen, in welchen sich Kulturen unterscheiden und die mögliche Konfliktauslöser sein können:

➤ **POWER DISTANCE** = Machtgefälle

Intoleranz für soziale Ungleichheit zwischen Menschen, Hierarchie- und Teamverständnis

- **UNCERTAINTY AVOIDANCE** = Unsicherheitstoleranz  
Festhalten an Ritualen, Normen und Regeln. In Gesellschaften, die viele und strikte Regeln kennen, ist die Unsicherheitstoleranz eher niedrig
  
- **INDIVIDUALISM** = Antrieb und Motivation  
...durch Eigenständigkeit und nicht durch äussere, normative Zwänge
  
- **MASCULINITY** = Männlich im Sinne von aktionsorientiert, durchsetzungsstark, erfolgsorientiert  
vs. weiblich im Sinne von einfühlend, unterstützend und nährend

Belgien, Frankreich, Spanien	Portugal, Jugoslawien
Machtausübung (hoch) Unsicherheitstoleranz (niedrig) Individualismus (hoch) Maskulinität (mittel)	Machtausübung (hoch) Unsicherheitstoleranz (niedrig) Individualismus (hoch) Maskulinität (mittel bis hoch)

Deutschland, Österreich, Schweiz	Dänemark, Schweden, Finnland, Norwegen, Holland
Machtausübung (mittel) Unsicherheitstoleranz (niedrig) Individualismus (mittel) Maskulinität (hoch)	Machtausübung (niedrig) Unsicherheitstoleranz (hoch) Individualismus (mittel) Maskulinität (niedrig)

Auf die Praxis bezogen kann dies folgendermassen Auswirkungen haben. Arbeiten zwei Mitarbeiter aus beispielsweise China und Skandinavien im selben Team, können sich folgende Konfliktherde bilden. In China ist der Individualismus sehr klein. "Das Gesicht verlieren" gilt als die grösste Schande, die einem widerfahren kann. Der Chinese hat demzufolge ein Bedürfnis sich äusseren und normativen Zwängen zu fügen, während der Skandinavier hier sich eigenständiger zeigt. Der Chinese hat auch eine klar hierarchisch ausgerichtete Teamorientierung, während der Skandinavier mehr gewohnt ist gleichberechtigt zu agieren. Bedingt durch seine höhere Unsicherheitstoleranz, kann der Skandinavier sich gut anpassen und sich von seinen kulturellen Normen gegebenenfalls lösen. Der Chinese hingegen orientiert sich eher an seinen kulturellen Werten und Normen und zeigt vermutlich mehr Mühe, sich einer neuen Kultur anzupassen. Damit diese beiden Mitarbeiter dennoch im selben Team erfolgreich zusammenarbeiten können, bedarf es gewisser Kompetenzen, die jeder weitgehend mitbringen sollte und die wir nachfolgend näher betrachten wollen.

## **DIE MULTIKULTURELLE KOMPETENZ ALS SCHLÜSSEL-FAKTOR ?**

Damit interdisziplinäre und interkulturelle Teams effektiv arbeiten, brauchen sowohl der Teamleiter wie auch die einzelnen Teammitglieder eine gut entwickelte Sozialkompetenz. Sozial kompetente Menschen fördern eine Atmosphäre, die es erlaubt, sachliche und persönliche Differenzen und Widersprüche anzusprechen, um diese als Wegweiser für neue Möglichkeiten zu nutzen. Sie können Verschiedenheit und Unsicherheit wertfrei wahrnehmen und damit leben, ohne das eigene Wertsystem laufend revidieren zu müssen. Die sozialen Anforderungen an die Fähigkeiten von Mitgliedern in multikulturellen Teams unterscheiden sich in dieser Hinsicht nicht von jenen in interdisziplinären Teams.

Spencer & Spencer (1993) konnten in einer umfangreichen Studie zeigen, dass Kompetenzen wie interpersonale Sensibilität (Empathie), eine positive Einstellung anderen gegenüber sowie schnelles Lernen der Spielregeln des lokalen "sozialen Netzwerkes" sehr positiv mit dem Erfolg des Auslandeinsatzes korrelieren.

Eine weitere Zusammenstellung von interkulturellen Kompetenzen stammt von Kealy (1996):

<b>Anpassungsfähigkeit</b>	<b>Kulturelle Fähigkeiten</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive Einstellung</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Stresstoleranz</li> <li>• Geduld</li> <li>• Emotionale Reife</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Interesse an Menschen</li> <li>• Unsicherheitstoleranz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realismus</li> <li>• Soziale Aktivität</li> <li>• Akzeptanz von Andersartigkeit</li> <li>• Kulturelles Fingerspitzengefühl</li> </ul>

<b>Fähigkeit mit anderen zusammenzuarbeiten</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit</li> <li>• Berufliches Commitment</li> <li>• Fähigkeit soziale Beziehungen aufzubauen und sie zu pflegen</li> <li>• Selbstsicherheit</li> <li>• Soziale Problemlösungsfähigkeit</li> </ul>

Die wichtigsten Fähigkeiten einer multikulturell kompetenten Persönlichkeit können wie folgt zusammengefasst werden:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Findet effektives Gleichgewicht zwischen objektiven Anforderungen und subjektiven oder lokalen Möglichkeiten</li> <li>• Kann erfolgreich in Teams mit unterschiedlichen Menschentypen, Funktionsinhabern, Hierarchiestufen und Ausbildungen zusammenarbeiten</li> <li>• Ist fähig, Menschen und Werthaltungen verschiedener Rassen und ethnischer</li> </ul>
---

Gruppen zu akzeptieren, mit ihnen zusammenzuarbeiten, sie effektiv zu führen und von ihnen getragen zu werden.

## **FAZIT**

Wie aufgezeigt wurde korreliert die zuverlässige Prognose von erfolgreicher Auslandsinsätzen hoch mit sozialen Fähigkeiten wie, Anpassungs- und Teamfähigkeit sowie geistiger Flexibilität. Demzufolge sind nicht nur Fremdsprachenkenntnisse, bzw. fachliches Know-how erfolgsentscheidend, sondern vor allem die multikulturellen Kompetenzen, die es erlauben, soziale Interaktionen und Konflikte im Ausland erfolgreich zu managen.

Für Auslandsinsätze und Aufgaben in multikulturellen Teams ist die Beurteilung der Interkulturellen Kompetenz daher ein Muss. Fehlt sie, werden Teams bestenfalls in der Lage sein, Kompromisse zu erzielen, die wenig Ziel führend und oft mit erheblichen Kosten verbunden sind.

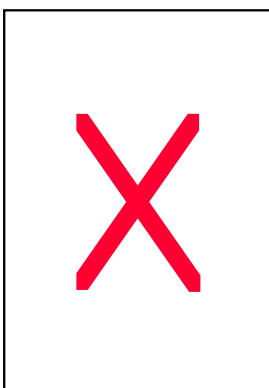
Kulturelle Unterschiede können als Katalysatoren, die das Synergiepotenzial eines Teams bremsen, bzw. verstärken, betrachtet werden. Konstruktive Synergien entwickeln oder „faule Kompromisse“ generieren - dazwischen liegt das Leistungspotential und der Erfolg interkultureller Teams. Sind die einzelnen Teammitglieder fähig, verschiedene kulturelle Hintergründe zu verstehen, zu akzeptieren und sich

einer teamspezifischen, aus verschiedenen Kulturen gewachsenen, neuen Teamkultur anzupassen, erhöhen sich die Erfolgchancen eines multikulturellen Teams erheblich. Immer wieder zeigt die Erfahrung, dass sozial offene Mitarbeiter mit einer gesunden Neugierde für andere Kulturen und geistiger Flexibilität sich leichter tun, sich in multikulturelle Teams einzufügen.

Dass die multikulturelle Kompetenz einen kritischer Erfolgsfaktor darstellt, liegt auf der Hand. Die systematische Entwicklung und Förderung dieser Fähigkeiten stellt für die Unternehmen eine neue Herausforderung dar. Dazu eignen sich "Action Learning"-, bzw. Job Rotations-Programme besonders gut. Auch das von dem Amerikaner Richard Lewis entwickelte „**Cross Cultural Assessment**“, welches eigentlich ein interessantes und komplexes Lernprogramm darstellt, sei hier auch zu erwähnen.

Harri Eriksson, lic.phil  
Betriebspsychologe FSP

**Harri G. Eriksson, lic. phil. I. Organisationspsychologe FSP**



Über 20-jährige internationale  
Beratungserfahrung im Bereich  
Persönlichkeits- und  
Potentialerfassung, Management  
Development, Suche von  
Führungskräften, interkulturelle

Assesments, Coaching und  
Leadership Audits.

**Spezialgebiet:** Entwicklung von  
Potenzialerfassung- und  
Entwicklungsinstrumenten.