für postheroisches management

3	Editorial	von	Katrin	Glatzel

6 Henry Mintzberg

America's Monumental Failure of Management

10 Featured Artist Dirk Hupe

16 Elena Esposito Riskante Risiken

22 Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal The Transnational: The Emerging Organization Model

32 Christopher A. Bartlett im Interview The Transnational Solution

38 Reinhart Nagel, Thomas Schumacher The World is Not Flat

48 Rob Wiechern, Torsten Groth Transnationale Utopie?

50 Leonie Maria Koenen Von Großfamilien und internationalen Unternehmensgruppen

56 Helmut Kostal im Interview Wir haben nie eine riesige Investition auf der grünen Wiese gemacht

60 Jekaterina Anzupowa Erdbeerjoghurt 150 g - Reiseperformance in zwei Teilen

62 Fritz B. Simon im Interview Realitätskonstruktion per Fruchtjoghurt

65 Stefan Strohschneider Zur See! - Teamtraining mit der MS ANTWERPEN

68 Milton J. Bennett im Interview Working with Culture: From Observation to Competence

74 Claudia Auer-Welsbach, Matthias Lang, Katrin Wulf, Margit Gietler **Internationales Managementteam?**

80 Boris Holzer

Orbis (non) sufficit: Wie global ist die Weltgesellschaft?

86 Stefan Kühl Von Filial- zu Kontaktgründungen

92 Stefan Friedrichs, Stefan Jung Das Unmögliche wird eine Weile dauern

98 Eva Kiefer im Gespräch mit Nele Hertling und Stefan Schmidtke ... zu Aspekten des Internationalen im Theater

- 106 Wozu Wirtschaft? Transnationale Utopie von Birger P. Priddat
- 108 Management für Fortgeschrittene Krisenkultur von Dirk Baecker
- 112 Hollywood Lost in Translation von Fritz B. Simon
- 116 Marie Ganier-Raymond Der Kaiser in Frankreich
- 122 Hören & Sehen
- 129 Leserrevue
- 130 Überblick, Bestellservice, Impressum









Prozessberaterin bei ZF Friedrichshafen AG am Bodensee



Rahmen des Studiums der Psychologie mit Schwerpunkt Gruppendynamik seit Frühjahr letzten Jahres interne **Claudia Auer-Welsbach,** 1979 in Österreich geboren und dort aufgewachsen. Nach kürzeren Auslandsaufenthalten im

Matthias Lang, Psychologe und Auslandsösterreicher, berät intern bei ZF Friedrichshafen AG Führungskräfte und internationale Management-Teams. Außerdem arbeitet er zu organisationaler Evolution sowie zu Spezifika der internen Beratung.

Zu ihren Arbeiten zählt die Erstellung von Fachgrafiken und Illustrationen ebenso wie die Beratung und visuelle Katrin Wulf arbeitet als Trainerin und Beraterin mit internationalen Teams und unterstützt sie in ihrer Entwicklung, **Margit Gietler** ist Psychologin und verbindet ihre fachliche Ausrichtung mit digitalem Grafikdesign und Fotografie. Für ihre Dissertation untersucht sie die Herausforderungen der HR Politik in transnationalen Unternehmen.

Umsetzung im Bereich des Corporate Branding.

Folgende Seiten geben Einblick in die Ergebnisse eines Forschungsprojektes zum Thema »internationale Managementteams«, das wir im Rahmen einer Weiterbildung der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO) kürzlich durchgeführt haben. Dabei fließen unsere eigenen beruflichen Erfahrungen sowie Erkenntnisse und wörtliche Zitate aus 12 Gesprächen mit internen und externen Beratern und betroffenen Managern ein.

Die Initiative von Unternehmen zur Internationalisierung zielt in den meisten Fällen darauf ab, Zugriffe auf neue Absatzmärkte, neue Einkaufsmöglichkeiten und zusätzliche Humanressourcen zu ermöglichen. Dass man sich mit dem Schritt in die Internationalisierung gänzlich neuen Herausforderungen zu stellen hat, ist nicht jedem Unternehmen von Anfang an klar.

»Das Unternehmen war gut darin, Neues zu kaufen, aber nicht gut darin, die Themen zu integrieren im globalen Management. Das Produkt ist eine Sache, aber ein Unternehmen global zu managen ist eine andere.« Im Zuge der Grenzüberschreitungen werden Organisationsmodelle1 weiterentwickelt, um internationales Geschäft organisieren zu können. Dabei spielt das jeweilige Geschäftsmodell eine entscheidende Rolle²: Sollen die Regionen mit großer Autonomie entscheiden können, geben Geschäftsfelder weltweit den Ton an? Oder zielt die Strategie darauf ab, ein vielfach vernetztes Unternehmen zu werden, welches Geschäftsprozesse kreuz und quer über Länder und Kulturkreise organisieren kann und so einen Mehrwert erzeugt?

»Die Frage ist immer: Was ist die Kernidentität des Unternehmens und wie sind die Eigentümerverhältnisse? Wenn der Eigentümer ein ›lokaler‹ Eigentümer ist, wird er auch stärker dafür sorgen, dass im Kernbereich diese lokale Identität gewahrt wird. Ist der Eigentümer international, ist es ihm entweder egal, oder es ist Voraussetzung, dass die jeweiligen Manager sich auf internationalen Parkett bewegen können.«

Für die verantwortlichen Manager scheint es keine brauchbaren Kochrezepte zu geben, wie sie die anstehenden Entwicklungsherausforderungen mit der bisherigen Organisation in Einklang bekommen. Maßanfertigung und Kreativität sind gefragt, um im jeweiligen internationalen Geschäft erfolgreich zu sein. Bei der Steuerung dieses Entwicklungsprozesses sind Entscheidungs-

+ Management +

laudia Auer-Welsbach, Matthias Lang, Katrın

Margit Gietler International

gremien – internationale Managementteams – besonders gefordert.

»Management« – ein international gängiger Begriff – ist in vielen Kulturen an unterschiedliche Bedeutungsinhalte geknüpft. Während im deutschen Sprachgebrauch mit der Bezeichnung »Manager« Führungsverantwortung einhergeht, werden beispielsweise im englischen oder russischen Sprachraum auch Funktionen ohne Führungsverantwortung so benannt:

»In Russland ist jeder Manager, der eine kleine Verantwortung übernimmt, wie der Manager für das Kehren des Hausflures. Manager in unserem Sinne heißen dort Direktor. Insofern ist der Begriff dort abgenutzt.«

Über die Bezeichnung »Team« lässt sich aus unserer (gruppendynamischen) Sicht in manchen beobachteten Fällen (hinsichtlich Größe, Kommunikationsstrukturen etc.) streiten, dennoch sprechen wir von einem internationalen Managementteam (im Folgenden: iMT), wenn folgende fünf Aspekte gegeben sind: (1.) Ein Gremium von Menschen, (2.) das international (mit Vertretern aus unterschiedlichen Standorten, muss nicht zwingend interkulturell sein) zusammengesetzt ist und (3.) gemeinsam Verantwortung für (4.) internationale Geschäftsprozesse wahrnimmt und (5.) somit Entscheidungen für Aktivitäten und Mitarbeiter in mehreren Ländern trifft.

Die komplexen Bedingungen, unter denen ein iMT in Aushandlungsprozesse treten muss, erschwert das Herstellen einer notwendigen Vertrauensbasis zwischen den Teammitgliedern bzw. dem Team und der Organisation. Die aus unserer Sicht wesentlichsten, speziell für iMTs erschwerenden Faktoren in der Zusammenarbeit sollen nun kurz dargestellt werden.

Karriereknick vs. Karrieresprung

Bereits die personellen Zugangsvorsaussetzungen zu internationalen Teams sind meist andere als zu nationalen. Auf Seiten des Unternehmens wird eine solche Entscheidung häufig - analog zu Projekt-Teams - nach der Verfügbarkeit von Personen/Funktionen getroffen. Selten spielen dabei individuelle Erfahrungshintergründe zu interkulturellen/internationalen Fragestellungen oder soziale Kompetenzen eine Rolle. Auch fehlt es den Expats oft an Vorbereitungszeit oder sogar Basiswissen zu den Bedingungen, auf die sie sich einlassen werden.

Auf Seiten der Betroffenen begünstigen häufig monetäre Anreize die Entscheidung für eine Entsendung ins Ausland, ein garantierter Karrieresprung ist sie jedoch nur noch in wenigen Fällen. Wir treffen jedoch auch auf folgende Motivation für die Mitgliedschaft in einem iMT:

»Jeder erzählt in der Kaffeepause von seiner Heimat, und es ist phänomenal, was ich aus der Welt gelernt habe. Meine Kollegen haben die Kultur und Politik ihres Landes auf ihren Gesichtern hierher gebracht.«

Tür an Tür vs. Jetlag

Die geografische Nähe von Teammitgliedern bestimmt die Möglichkeiten und das Ausmaß an Face-to-face-Kommunikation und somit die Entwicklung und Pflege einer gemeinsamen Teamkultur.

Ist das Team über verschiedene Standorte verstreut, können Missverständnisse nicht nach der Methode »Ich stehe so lange vor deinem Schreibtisch, bis du Zeit hast« ausgeräumt oder Beziehungen beim Kaffeeplausch gepflegt werden. Hier muss man für direkten Kontakt meist höhere Reisekosten, längere Flugzeiten und - nicht zuletzt aktuell aufgrund der Sparmaßnahmen – verkürzte Aufenthaltszeiten und durch Jetlag ermüdete Meetingteilnehmer in Kauf nehmen.

Doppelagent vs. Brückenschlag

Im Binnenverhältnis eines Standortes sowie für die Beziehung zwischen Tochter- und Mutterhaus hat vor allem die Nationalität des entsendeten Managers hohen Symbolcharakter. Ein deutscher Expat aus dem Headquarter in einer gehobenen Position am südamerikanischen Standort symbolisiere unter Umständen, dass die Aufstiegsmöglichkeiten als Südamerikaner in diesem Unternehmen begrenzt sind. Zudem fühlen sich die im Tochterunternehmen Beschäftigten möglicherweise in ihrer Annahme bestätigt, vom Mutterhaus ausspioniert zu werden. Umgekehrt steht der Expat unter besonderer Beobachtung der Lokalen, vor allem wenn es um seine Bewegungen im ihm fremden Kulturkreis geht.

»Die Wahrscheinlichkeit, dass solche Annahmen getroffen werden, ist bei internationalen, kulturüber-

- 1 Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (2002). Managing across borders: The transnational solution. Harvard
- 2 Adler, N.J. (2008). International Dimensions of Organizational Behavior, o. O.

greifenden Thematiken wesentlich größer, weil man auf solche Dinge schaut wie: Isst er unsere Speisen, ist er mit der Kultur des Landes vertraut, ist er überhaupt interessiert an dem, was wir hier tut?«

Komplexe Aushandlungsprozesse unter erschwerten Bedingungen bieten reichlich Nährboden für Phänomene kultureller Stereotypisierung.

Zwischen Stereotypen und dritter Kultur

In iMTs kommen unterschiedlichste Kulturen zusammen, nicht nur nationale, sondern auch funktionale oder branchenspezifische Hintergründe. Somit treffen unterschiedlichste Führungsstile, Erwartungen und Ansprüche auf die Einflussnahme im Team aufeinander. Häufig anzutreffendes Konkurrenzdenken und das Fehlen von gemeinsamen Sozialisationserfahrungen – etwa durch dasselbe Bildungssystem - erschweren die Thematisierung von Unterschieden. Deutlich werden die kulturellen Unterschiede zu Beginn der Zusammenarbeit zumeist an äußeren Faktoren:

»Für die Amerikaner war es überhaupt nicht vorstellbar, warum die Kündigung einer Person in einem Job mindestens ein Jahr dauert. Und das Bild war, dass wir Deutschen nicht wirklich willens sind, uns zu verändern.«

IMTs befinden sich im Umgang mit kulturellen Unterschieden im Spannungsfeld zwischen dem Festhalten an Stereotypen und der Entwicklung einer dritten Kultur. Fehlende Sensibilität, führt zu Ressourcenverlust, wie im Beispiel eines Managers:

»Mein Chef ist jemand, der brillant präsentieren kann, durchaus typisch für jemanden, der in Amerika groß geworden ist. Doch die Deutschen haben dann manchmal das Gefühl, jetzt lehnt er sich ein bisschen zu weit aus dem Fenster, und steuern alleine deswegen entgegen.«

Die Herausforderung solcher Teams besteht darin, ein Modell der Zusammenarbeit zu entwickeln, in dem die unterschiedlichen kulturellen Faktoren berücksichtigt werden und somit eine eigene Kultur im Team aufgebaut wird, die dann in das Unternehmen hineingetragen werden kann.

Sprache - Hindernis und Wegbereiter in iMTs

Überraschenderweise ist für viele solcher Gremien die Sprache nach wie vor ein großes Hindernis:

»Sprache ist ein Riesenthema, weil Nuancen nicht verstanden werden, weil zum Teil Sachen nicht kommuniziert werden können, einfach weil die sprachliche Fähigkeit fehlt ...«

Deutsche Manager neigen gerne dazu, wörtlich vom Deutschen ins Englische zu übersetzten, und laufen dabei Gefahr, ihre z.B. englischen Teamkollegen vor den Kopf zu stoßen, wenn es heißt: »Send me this document by tomorrow«, anstelle von: »Would you be so kind to send me this document by tomorrow?«.

Englisch als Konzernsprache ermöglicht und verhindert zugleich Kommunikation. Gedacht als Zeichen der Öffnung zur Welt hin, ist sie schnell der größte Stolperstein, insbesondere wenn im Team sowohl Muttersprachler als auch Nicht-Muttersprachler vertreten sind, wie es Manager in einem deutschen Konzern feststellen mussten:

der Hauptverwaltung eines deutschen Konzerns tätig ist und man selbst gegenüber einem gerade eben aus Amerika Zugereisten, der womöglich noch unter einem steht, jedes Mal verliert, dann ist das schon gewöhnungsbedürftig. Man ist sozusagen im eigenen Land benachteiligt, weil man sich entschieden hat, die Lingua franca zur Konzernsprache zu machen, und man nimmt plötzlich wahr, da gibt es Leute, die dominieren einen, einfach aufgrund ihrer Herkunft.« Es lassen sich jedoch Unterschiede je nach Unternehmen

»Wenn man als Deutscher in einer deutschen Stadt in

beobachten, was die Verbreitung und die Akzeptanz von Englisch als Arbeitssprache betrifft. National geprägte Unternehmen stehen hier großen, längst internationalisierten Konzernen oftmals nach. Es zeichnet sich jedoch ab, dass die nachkommende jüngere Managementgeneration, aufgrund ihrer internationalen Ausbildung, deutlich weniger Probleme haben wird.

Virtualität

Aufgrund der geografischen Entfernung verständigen sich sogenannte virtuelle Teams nur in Ausnahmefällen face to face und kommunizieren hauptsächlich über E-Mail, Telefon oder Videokonferenz. Die technische Machbarkeit und die Qualität der Kommunikation stellen aktuell die größten Restriktionen der virtuellen Kommunikation dar. Innerhalb Deutschlands ist es heute in den großen Unternehmen in der Regel kein Problem mehr, auch technisch aufwändige Videokonferenzen





durchzuführen. Ganz anders sieht dies jedoch im internationalen Bereich aus, wie Manager berichten:

»In der Konferenz mit Brasilien brach das Bild immer wieder zusammen.«

»In Katar oder auch zum Teil in China lassen die Leitungen Videokonferenzen nicht zu.«

Die Firewall der Unternehmen verhindert es, sich via Internet auszutauschen, oder die Technik ist störungsanfällig und nicht bedienerfreundlich genug. So ist die Kommunikation auf Telefon und E-Mail beschränkt, wenn diese denn funktionieren:

»Für ein Telefonat nach Nigeria nimmt man am besten das Handy, nach zwei, drei Anrufen steht dann die Leitung. Das Festnetz funktioniert selten.«

Die Media-Rückschritts-Theorie besagt: Je komplexer die Aufgaben, umso ausgefeilter sollte die technische Unterstützung sein, um die Kommunikation im Team nicht zu gefährden. Wenn nicht klar ist, warum sich der Ansprechpartner nicht meldet (Ist er krank? Will er sich nicht melden?), oder weil der Tonfall der E-Mails oder des Telefonates missinterpretiert werden, kann es schnell zu Konflikten kommen. Gerade wenn wichtige Entscheidungen anstehen, hat sich für viele iMTs die virtuelle Kommunikation als hinderlich erwiesen, und es wird wieder verstärkt auf persönliche Treffen gesetzt. Diese dienen vor allem auch dazu, die Spielregeln des virtuellen Miteinanders auszuhandeln oder zu überlegen, was am virtuellen Miteinander verbessert werden kann. Dazu eine Managerin:

»Bei uns gehört es zum Code of Conduct, dass wenn jemand eine E-Mail nicht richtig versteht, er sofort zum Telefon greift und nachfragt. Vieles klärt sich dann schnell auf.«

Humor - Lachen hilft

Eines der erfolgreichsten Hilfsmittel im Umgang mit Kommunikationsschwierigkeiten ist Humor, wie es sich beispielhaft an einem Beratungsprojekt zeigen lässt:

»In dem Beratungsfall in England gab es die Diagnose, dass deren Hauptkommunikationsproblem das Thema direkte und indirekte Kommunikation war. Diese Dimension habe ich dann aufgespannt und erklärt, dass etwas direkt zu sagen für uns Deutsche nicht unhöflich ist, sondern dass wir Höflichkeit einfach anders zeigen. Ich bringe die Teilnehmer dann in Paare, und die Engländer müssen direkt sein, und die Deutschen spüren dann die Wirkung, um sich anschließend mal indirekt auszudrücken. Was dann passiert, ist, dass die Leute über diese Außenperspektive erst mal lachen. Und durch dieses Lachen entsteht eine Dimension, die besprechbar ist. Daran anknüpfend hatten wir die Situation, dass sich der Vorstand hingestellt und gesagt hat: >Sorry, I have to say this, this is German, this is direct, but I have to say itc.«

Humor ermöglicht es, Themen besprechbar zu machen, die Situation erst einmal aufzulockern und auch nachzufragen: »Ist das jetzt deine französische Ironie, oder meinst du das wirklich so?« Immer ist auch zum Thema Humor eine kulturelle Komponente mitzudenken, denn nicht jeder kann über das Gleiche gleichermaßen lachen, und dennoch hilft es einem internationalen Team ungemein, wenn seine Mitglieder auch über sich selbst lachen können, insbesondere dann, wenn Sprachprobleme hinzukommen:

»Selbstironie hilft, wenn man in einer fremden Sprache plötzlich wieder wie ein Baby spricht.«

Beratung internationaler Managementteams

Nicht zuletzt die Fülle an Herausforderungen, die sich auf der Reise nach Utopia ergeben, veranlasst manche

Organisationen, die Unterstützung von Beratern zu suchen, Für das Zusammenspiel zwischen Klienten- und Beratersystem muss auch die Herkunft des Beraters berücksichtigt und ständig reflektiert werden, besonders wenn »man miteinander gewachsen ist« und Manager auf Berater aus ihrem Heimat-Kulturkreis zurückgreifen, weil eine vergangene Zusammenarbeit gute Ergebnisse brachte. Hier stellt die Arbeit in interkulturellen Berater-Tandems eine vielversprechende Möglichkeit dar, unterschiedliche Systemkonstruktionsmöglichkeiten anzubieten und dadurch mit mehreren Überlappungen und Differenzen arbeiten zu können, wie: fremd/vertraut, ähnlich/anders, Berater/Klient.

Conclusio: »Growing global - Complicating global«

Organisationen werden nicht nur größer, stärker, mehr, wenn sie aus ihren Heimatmärkten heraus neue Märkte in anderen Ländern betreten, vor allem werden sie anders.

»It takes variety to control variety.«3

International aufgestellte Organisationen wollen, um erfolgreich zu sein, Inputs aus verschiedenen Kulturen integrieren: Kunden, Lieferanten, gesetzliche Vorgaben, Mitarbeiter oder Konstruktionen der Wirklichkeiten, Die sich ergebenden Wechselwirkungen resultieren in Veränderungen der jeweiligen Organisation selbst. Daraus entsteht die organisationale Aufgabe, neue Routinen zu entwickeln, welche einerseits die Identität des Unternehmens gegenüber den einströmenden Irritationen in Schutz nehmen und andererseits dem Fremden ausreichend Möglichkeit bieten, die Organisation mit Innovationen und Kommunikationen zu versorgen. Viele Unternehmer fragen sich dann »Can we undergo this innovation and still remain who we are?«4. Die Kunstfertigkeit liegt wohl darin, eine Organisation zu werden, die man zwar noch nicht ist, die aber unverkennbar aus der heutigen hervorgeht, also auf der einzigartigen, bestehenden Kultur aufbauend, neue Impulse in verträglichen Dosen zu integrieren.

Der Definition unseres Untersuchungsgegenstandes und den dargestellten Erfahrungen folgend, können die Herausforderungen an iMTs mit folgender »Formel« beschrieben werden:

Manager x Team x Kommunikation x Interkulturelle Themen x Sprachen x Virtuelle Teams x Internationales Business x Internationale Organisationsmodelle = Komplexität, der sich internationale Managementteams stellen müssen

Die entscheidenden Fragen sind: Wo und in welchem Ausmaß wird die Diversität einer Organisation und deren Umwelt abgebildet? Wie und auf welcher Basis finden hierzu Aushandlungsprozesse, der Umgang mit zu bewältigenden Konflikten und das Treffen von Entscheidungen über (Ge-)Wichtigkeit, Stärkung und Schwächung von Unterschieden statt? Auf Basis unserer Untersuchung bieten wir folgende Beobachtung zur Beantwortung an: Wenn nicht im Steuerungsgremium selbst, dann an dessen Schnittstellen zur Organisation oder in der mittelbaren bis unmittelbaren Umwelt des iMTs. Doch je weiter weg von Erfahrbarkeit und Einflussnahme der zentralen Steuerung, desto eher bleibt es jeweils Angelegenheit der gerade Betroffenen und steht dem entgegen, organisationsweite Überlegungen anzustellen und Handlungen zu organisieren.

So z.B. im Vorstand eines international agierenden Industrieunternehmens (Standorte in 110 Ländern) mit Stammsitz in Deutschland, wo sich ausschließlich deutsche Manager begegnen. Interkulturelle Fragestellungen werden somit nicht im obersten Leitungsgremium, sondern zwischen dem Vorstand und der nächsten Berichtsebene, zu der auch die Verantwortlichen in den internationalen Regionen zählen, thematisiert.

Organisationen befinden sich auf ihrem Weg zur Internationalität in sehr unterschiedlichen Entwicklungsphasen. Während in einem Fall noch voller Überzeugung versucht wird, in Brasilien deutsche Ingenieurskultur zu implementieren, finden wir am anderen Ende des Spektrums Beispiele von Unternehmen, die bereits seit vielen Jahren auf allen Kontinenten Standorte mit international rotierenden Mitarbeitern haben. Hier treten geografische Faktoren gegenüber der Organisation mehr und mehr in den Hintergrund, so wie beim (noch unverkennbar) japanischen Automobilkonzern, der gerade dabei ist »Made in Japan« durch »Made by Toyota« zu ersetzen.



- 3 Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2001). Managing the Unexpected. San Francisco, S. 62.
- 4 Cook, S. D. N. & Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. Journal of Management Inquiry, 2 (4), S. 373-390.