



Wir und die Anderen

Kultur und kulturelle Differenz
im Unternehmen

Führung: Konfliktmanagement
Strategie: Diversity Management
Performance: interkulturelles Employer Branding

Mathias Hofmann
Carolyn Höltermann

SHS CONSULT GmbH
33739 Bielefeld

Strategie
Führung
Zusammenarbeit
Performance

Wir - die Berater



" Hmm, Unternehmensberater ... "



" Was müssen Sie wissen, damit wir gut zusammen arbeiten können?"
(jede Frage erlaubt, es wird aber nicht jede beantwortet)






Gesellschaft von Beratern
und Trainern im Management

Verantwortung übernehmen
und Veränderungen gestalten

Wissen, Kreativität
und Leistung nachhaltig
mit dem Handeln
der Menschen
verbinden









Kultur - was ist das?

"Kultur ist ein identitätsstiftendes Interaktionsmuster" (Fritz Simon)



Berater im Management

Born in the fifties

England

Deutschland

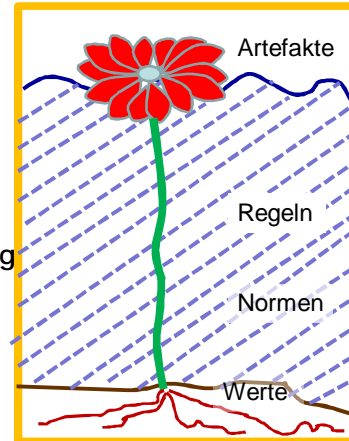
Europa



Kultur - was ist das?

Kultur

- manifestiert sich in einem für eine Gruppe (Nation...) von Menschen typischen **Orientierungssystem**.
- definiert die **Zugehörigkeit**.
- beeinflusst das Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder.
- ermöglicht ihnen ihre **Umweltbewältigung** durch Handlungsmöglichkeiten und Handlungsanreize, Handlungsbedingungen und Handlungsgrenzen.



SHS CONSULT

nach Alexander Thomas 1996

Diversity Management - Durch Vielfalt ökonomische Vorteile erzielen

Personal:
beste Auswahl am
Arbeitsmarkt

Kunden/Markt:
vielfältige
Zielgruppen
erreichen,
Anpassung an
Marktveränderung

Unternehmen
kulturelle personale Vielfalt
interkulturelle
Kommunikation

Lieferanten:
globalen
Beschaffungsmarkt
nutzen,
interkulturelle
Verhandlungs-
kompetenz

Gesellschaft:
positives Image
gestalten

SHS CONSULT

Grundmuster kultureller Differenz

- Bewegen wir uns in der eigenen Kultur, ist Kultur kein Thema, sondern selbstverständlich - uns inne wohnend
- Bewegen wir uns in anderen Kulturen, fällt uns das Andere, das Andersartige auf. Bewegen sich Menschen aus anderen Kulturen bei uns, fällt uns ebenso das Andere, das Andersartige auf.



Der Blick - die Aufmerksamkeit - konzentriert sich in aller Regel zunächst auf die Anderen, erst im zweiten Schritt auf die eigene Kultur

SHS CONSULT

Auf uns wird auch geblickt...



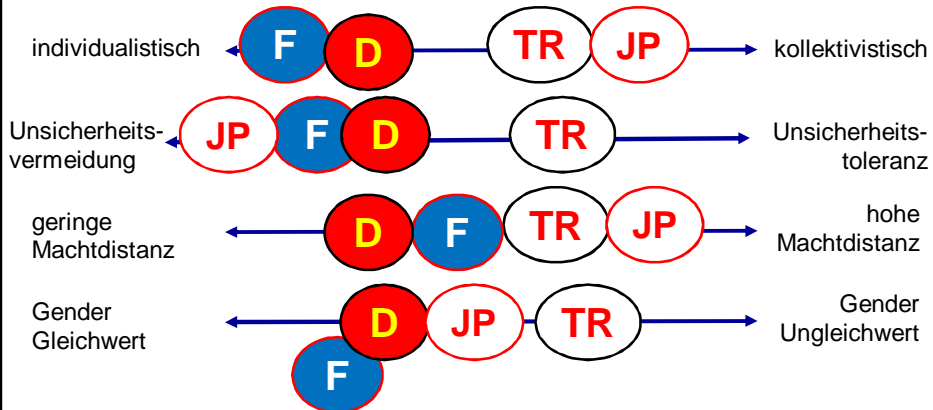
- Belgier** Wie Schwarzwälder Kirschtorten (von allem zu viel), kommen immer uneingeladen nach Belgien
- Dänen** Tun gern etwas Verbotenes (Strandburgen bauen, zu schnell fahren, Weltkriege anfangen)
- Engländer** übergewichtige, humorlose Biertrinker, effizient, arrogant, seelisch instabil
- Franzosen** Grüblerische Biertrinker, nerven mit ihrem ökologischen Bewusstsein
- Holländer** Arrogant, dick und autoritätshörig. Gewinnen im Fußball, weil sie „Schwein“ haben
- Italiener** Fleißig, geschäftstüchtig, viel zu gut organisiert, um sympathisch zu sein; brutale Touristen
- Österreicher** Piefkes: bürokratisch, plump, unelegant, laut, weiße Socken in Sandalen
- Polen** Laut und oft überheblich. Ohne Fantasie. Alles nach Vorschriften und Vorgaben
- Spanier** Quadratschädel, gutes Bier; weiße Socken in Sandalen

Quelle: Die Zeit Nr. 30; 17. Juli 2003

SHS CONSULT

Was denken wir über die anderen, wenn wir das lesen??⁸

Kulturdimensionen (in Anlehnung an Hofstede)

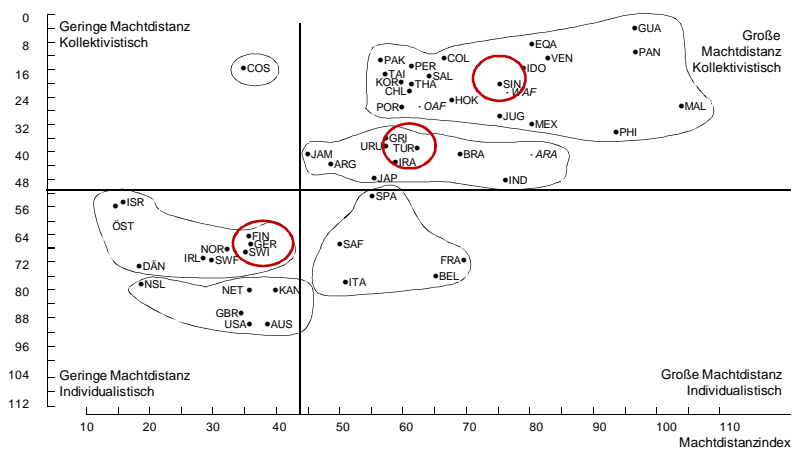


Unterschiede a-moralisch betrachten

SHS CONSULT

nach Hofstede 2001

Position bezüglich der Dimensionen Machtdistanz und Individualismus-Kollektivismus



Quelle: Hofstede 2001

SHS CONSULT

Beispiel 1 - Sicherheitsmängel in der Produktion
Anpassungsleistung scheint unerfüllbar!

- Unternehmen der Metallindustrie Montage großer Anlagen.
- Meister Deutsch, Werker Spätaussiedler ("Russen").
- Konflikt: Werker halten die Sicherheitsvorschriften nicht durchgängig ein (Kleidung, Anseilpflicht).
- Meister zunehmend ratlos. Schlechte Arbeitsatmosphäre.

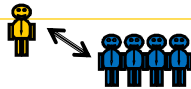
⇒ Unfälle und Risiko für zukünftige Aufträge, der Auftraggeber legt höchsten Wert auf Einhaltung der Sicherheitsvorschriften (strategische Bedeutung)



SHS CONSULT



Beispiel 1 - Sicherheitsmängel in der Produktion
Stärken nutzen!



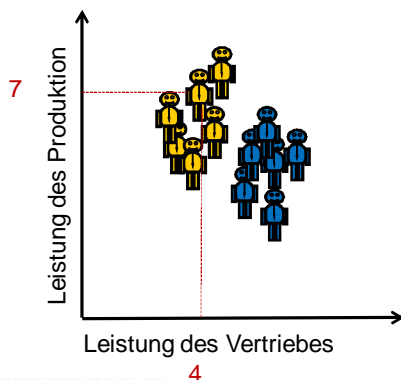
- Machtdistanz:
 - persönliche Ansage durch den Chef: Präsenz des Geschäftsführer auf der Baustelle, persönliche Anweisung und öffentlicher Auftrag an Vorarbeiter/Meister



- Kollektivismus:
 - Verbindlichkeit über persönliche Beziehung - Schaden vom Chef abwenden
 - Stärken des WIR im Unternehmen: kollektive Leistung, kollektives Lob, kollektive Kritik

Beispiel 2 Produktion und Vertrieb
Gemeinsames und Trennendes ausdrücken!

unerklärliche Konflikte zwischen den Abteilungen "Produktion" und "Vertrieb" in einer BU: Projekte laufen schlecht, Verabredungen werden nicht eingehalten, Produkte werden nicht angenommen, es wird schlecht übereinander geredet.



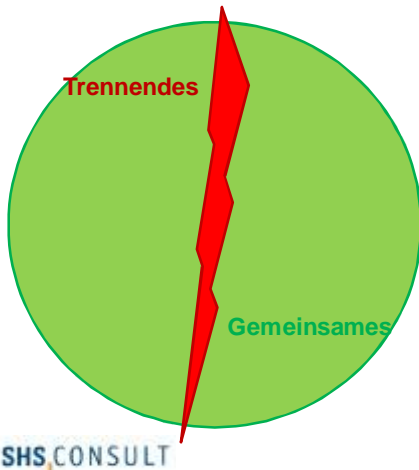
Gemeinsamer Workshop der Führungskräfte beider Abteilungen
 Frage: Wie bewerten Sie auf einer Skala von 1-10 die Leistung des Marketings und wie die Leistung des Vertriebes.
 Bitte notieren und Position einnehmen

Aha!
 verschiedene Bewertung des gleichen Sachverhaltes je nach Gruppenzugehörigkeit



Beispiel 2 Produktion und Vertrieb
Gemeinsames und Trennendes ausdrücken!

Aha! verschiedene Bewertung des gleichen Sachverhaltes je nach Gruppenzugehörigkeit



Da- Sein	+	+	
Werte	-	-	relevanter Konflikt
Ziele	+	-	
Ressourcen	-	+	
Prozesse	+	-	



Beispiel 2 Produktion und Vertrieb
Gemeinsames und Trennendes ausdrücken!

Werte ■ ■ relevanter Konflikt

Werte Produktion:
 Qualität
 Wertigkeit
 Innovation

Werte Vertrieb:
 Geschwindigkeit
 Verbindlichkeit
 Auffälligkeit



Beispiel 3: Deutsche Hochschule im Ausland

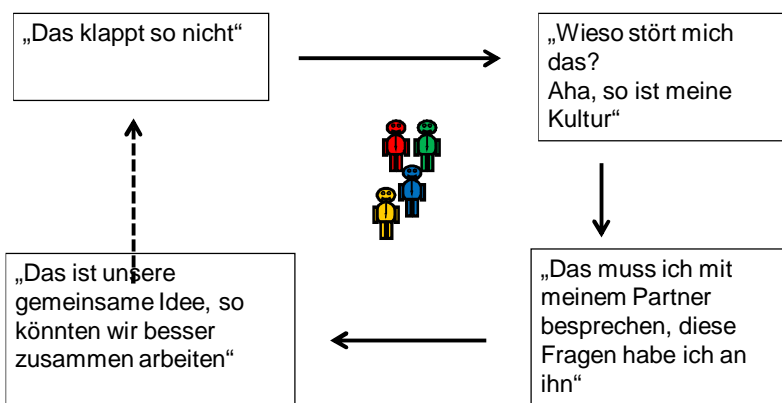
Zusammenarbeit im Projekt



- Um Regeln der Zusammenarbeit zu vereinbaren, ist es hilfreich, wenn man das gleiche kulturelle Verständnis von „Regeln“ und „Zusammenarbeit“ hat.
- Unsicherheitsvermeidung (oder Regelorientierung) und „Machtdistanz“ (Umgang mit Hierarchie), „Individualismus-Kollektivismus“ sowie die unterschiedliche Bewertung der Geschlechterrollen (Gender) sind zentrale Merkmale interkultureller Differenzierung (vgl. Hofstede).
- Bereits „Vereinbarung“, „Regel“ und „Zusammenarbeit“ wird unter Umständen völlig unterschiedlich verstanden

Beispiel 3 Deutsche Hochschule im Ausland

Kommunikation



Voraussetzung: gemeinsame operative Ebene und Metakommunikation

Diversity Management - Employer Branding

Personal:
 beste Auswahl am
 Arbeitsmarkt

Unternehmen
 kulturelle personale Vielfalt
 interkulturelle
 Kommunikation und
 Verhandlungskompetenz

- Talente vorurteilsfrei gewinnen und in das Unternehmen integrieren
- Marke als Arbeitgeber entwickeln
 - konsistent mit Unternehmens und Produktmarke
 - beliebter Arbeitgeber bei allen relevanten Gruppen

SHS CONSULT nach: Stolz Wedel 2009

Diversity Management - Employer Branding Kommunikation und Placement

intern:

- positive Wertschätzung der Gesamtheit der Mitarbeiter mit ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten.
- spezifische Förderung der Interkulturalität durch PE.
- Retention Management.

extern:

One Song - many Voices

Ein Slogan

Botschafter, Multiplikatoren

interkulturelle Bilderwelt

Zielgruppenorientierte Kommunikation

vielfältige Medien

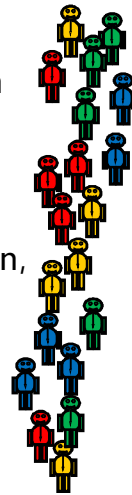
direkten Kontakt herstellen

diverse Kultur = diverse Medien,
diverse Kontakte, diverse Images, diverse Interessen

SHS CONSULT

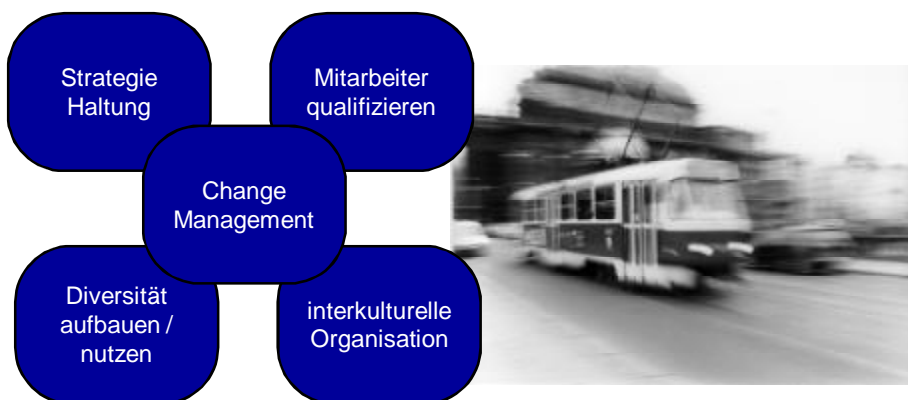
Diversity Management - Employer Branding Beispiel Automobilunternehmen

- Sprachkurse deutsch (incl. Familienangehörige)
- Mitglied im Betriebsrat
- Freizeit-Angebote im Unternehmen berücksichtigen türkische Lebensgewohnheiten
- PE Programm in mehreren Sprachen
- türkische Kundenbetreuer
- Teambuilding in der Produktion (Regeln vereinbaren, Konflikte klären, Gemeinsamkeit schaffen)



SHS CONSULT

Interkulturelle Führung = Leading Change



Zuhören, Zuschauen, reflektieren und im Kontakt

bewusst fortgesetzt eine spezifische gemeinsame Kultur entwickeln

SHS CONSULT

SHS CONSULT

Mathias Hofmann
Carolin Höltermann

SHS CONSULT GmbH

Markscheide 16, 33739 Bielefeld
05206.70 74 73

buero@shs-consult.de
www.shs-consult.de

