

Organisationsentwicklung im internationalen Umfeld

Interkulturelle Synergie statt Critical Incidents

Von Uta Schulz



„Wir und die Anderen.“ Wer kennt dieses Phänomen nicht? Es wird vielleicht nicht unbedingt offen ausgesprochen, ist bei Umstrukturierungen, Zusammenlegungen und Fusionen jedoch oft zu beobachten. Dass solche tiefgreifenden Veränderungen in Unternehmen oft nicht den wirtschaftlichen Erfolg bringen, den sich die Akteure erhofft haben, ist ein offe-

nes Geheimnis und durch zahlreiche Studien belegt. Doch woran liegt das eigentlich? Wie kann man eine Organisation (z. B. nach einer Fusion) erfolgreich umbauen und weiterentwickeln? Und gibt es einen Unterschied zwischen inländischen und grenzüberschreitenden, also internationalen Entwicklungsvorhaben? Die Antwort auf die letzte Frage ist einfach: ja und nein.

Oft unterschätzt: die soziale Komplexität

Inländische wie internationale Organisationsentwicklungen sind dynamisch und komplex. Prozesse werden neu gestaltet, Strukturen neu organisiert, Rollen neu definiert. Was dabei oft übersehen wird ist die soziale Komplexität, die dieser Wandel mit sich bringt. Wenn z.B. bei einer Fusion die „gekauften“ Mitarbeiter keinen Vorteil und keine Perspektive in dem neuen Unternehmen sehen, kommt es leicht zu der „Wir und die Anderen“-Haltung. Die Mitarbeiter beobachten, vergleichen und wägen ab. Tendenziell kommt man zu dem Ergebnis, dass „wir“ das gut machen und „die Anderen“ dieselben Aufgaben, naja, zumindest vielleicht suboptimal lösen. Man sammelt sogenannte Critical Incidents, (negative) Beispiele, die Haltung verfestigt sich, man zieht sich zurück und „igelt“ sich schlimmstenfalls ein.

Es bedarf keiner allzu großen Phantasie, sich die (mangelnde) Motivation und Energie für die Erfüllung der Aufgaben in so einer Phase vorzustellen. Dieses Phänomen kann bei inländischen wie bei grenzüberschreitenden Fusionen und Veränderungsprojekten auftreten.

Die „weichen Faktoren“ der Organisationsentwicklung

Bewährte Methoden, einer solchen Entwicklung vorzubeugen, sind gute Kommunikation bezüglich der Ziele und Perspektiven, der Art und des Zwecks der Veränderungen, Transparenz vor und während des Prozesses und: das Auffangen und Einbeziehen der Mitarbeiter.

Es bedarf also nicht nur einer guten wirtschaftlichen Kalkulati-

on und „genialer“ organisatorischer Ideen für eine gelungene Fusion oder Organisationsentwicklung, sondern zentral ist auch das Gewinnen der Mitarbeiter – also ein Plan, wie der sozialen Komplexität begegnet werden kann. Fühlen sich die Mitarbeiter wahr und ernst genommen, werden ihre Einwände, Befürchtungen und Ideen gehört und fließen diese in die zukünftige Ausrichtung und Strategie- und Perspektiven-Entwicklung mit ein, wird die Motivation sich erhöhen und neue Energie und Kreativität freigesetzt. Dieser Prozess sollte gut strukturiert und moderiert sein, das Unternehmen als Ganzes, die Entwicklung von Gruppen und Teams sowie die individuelle Entwicklung von Mitarbeitern in Schlüsselfunktionen unterstützen – und in jeder Phase transparent gestaltet sein, damit sich jeder im Unternehmen orientieren kann.

Schaffung einer „dritten Kultur“

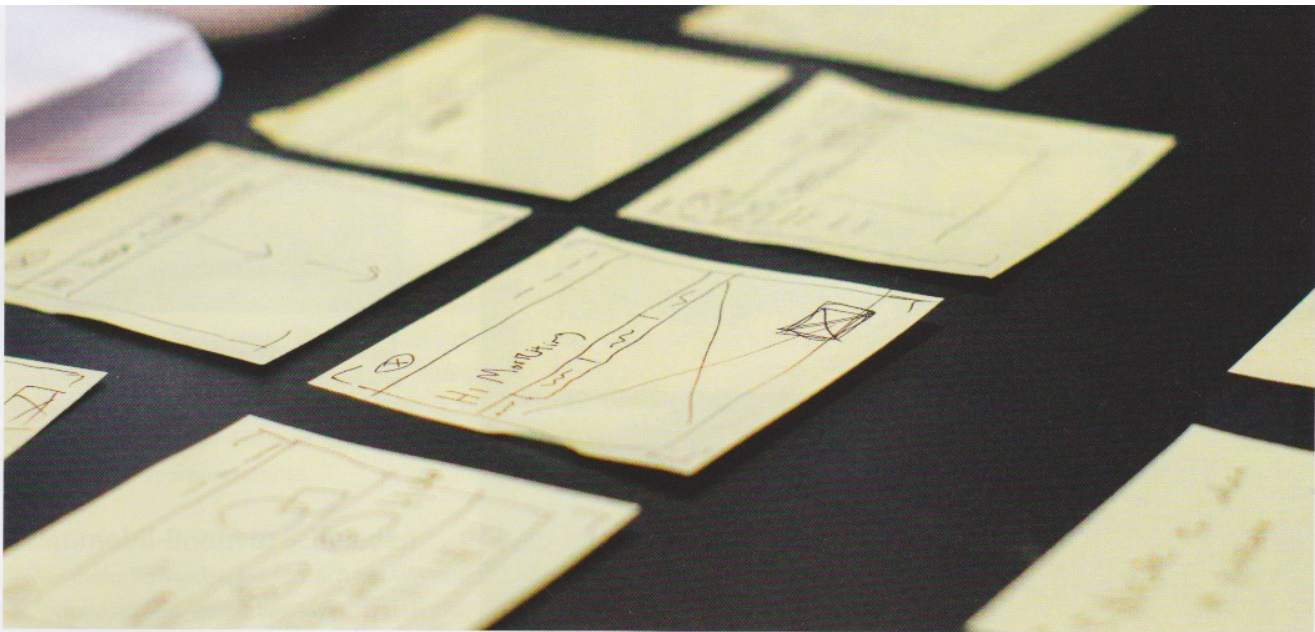
So ist es möglich, aus zwei Unternehmen, mit vermutlich unterschiedlichen Unternehmenskulturen, ein neues Unternehmen zu gestalten, das eine andere, dritte Kultur aufweist, die im besten Fall die jeweils besten Vorgehensweisen und Lösungsansätze der beiden ursprünglichen Unternehmen miteinander vereint. Denn wenn ein Unternehmen gekauft wird, muss man ja davon ausgehen, dass es (neben den „harten“ Zahlen, Daten und Fakten) auch Know-how und Erfahrungen mitbringt, die zwar vielleicht von denen des kaufenden Unternehmens abweichen, aber ja durchaus erfolgreich sind. Warum sollte es sonst attraktiv sein und gekauft werden?

Die Schaffung dieser „dritten, neuen Kultur“ birgt also tatsächlich die Chance, Synergien zu schaffen, zu reflektieren, sich der Stärken und Ressourcen beider, des kaufenden und gekauften Unternehmens, bewusst zu machen – sozusagen die Beseitigung des „blinden Flecks“ nicht nur auf individueller, sondern auch auf organisatorischer Ebene.

Soweit der Prozess und die Chancen die in inländischen und internationalen Fusionen und Veränderungen ruhen und die mit den bewährten Methoden von Personal- und Organisationsentwicklung zu Wettbewerbsvorteilen ausgebaut werden können.

Critical Incidents sind bei interkulturellen Projekten besonders schnell gesammelt

Und wie unterscheidet sich nun die Organisationsentwicklung bei internationalen Zusammenschlüssen und Veränderungsprojekten von nationalen? Es kommt eine Ebene der Komplexität hinzu: die der nationalen Kultur. In der Regel fällt es gerade in grenzüberschreitenden Veränderungsprozessen leicht, in Kürze eine ganze Reihe von Critical Incidents zu sammeln, man fühlt sich bestätigt, verfestigt seine Haltung und kann vielleicht Vorurteile bestätigen oder sogar neue entwickeln.



Für diesen Prozess gibt es in der Wissenschaft eine Reihe von Theorien, die das belegen und vorhersagen. Aber: es gibt auch Theorien, die genau das Gegenteil prognostizieren. Und die Praxis? Von den Erfahrungen in der Praxis werden beide Theorien bestätigt. Man kann sich in den Critical Incidents „festfahren“ und unterdurchschnittliche Leistung bringen und somit die Unternehmensziele nicht erreichen - oder man schafft eine „interkulturelle Synergie“ und bringt überdurchschnittliche Leistung. Beide Möglichkeiten existieren. Man kann sich entscheiden. Die meisten werden sich vermutlich lieber für die zweite Variante entscheiden. Doch wie erreicht man diese?

Wenn man davon ausgeht, dass Organisationen im Laufe ihrer Entwicklung einen reichen Erfahrungsschatz sammeln, wie Aufgaben und Herausforderungen gelöst werden können, und wenn diese „Schätze“ synergetisch zu einer (neuen) Organisation entwickelt werden können, dann bergen unterschiedliche nationale Kulturen also einen zusätzlichen „Schatz“, zusätzliche Ressourcen, zusätzliches Potenzial.

Beseitigen Sie den „blinden Fleck“

Die Crux an der Sache ist, dass die eigene (nationale) Kultur in aller Regel selbstverständlich und unbewusst ist. Man geht davon aus, dass „man“ Dinge auf eine bestimmte Art und Weise macht, und dass es (gerade in der Zusammenarbeit mit Skandinavien) gar keine größeren Unterschiede geben kann. Aufgrund dieser Annahmen versinken diese Chancen der unterschiedlichen nationalen Kulturen also sowohl auf persönlicher wie auf organisationaler Ebene im „blinden Fleck“. Das heißt, selbst wenn man nach allen Regeln der personal- und organisationsentwicklerischen Kunst vorgeht, wird der Schatz, die Ressource, das Potenzial der nationalen Kultur nicht gehoben. Und die These, dass (internationale) Kooperationen nicht das angestrebte Ergebnis erzielen, wird bestätigt.

Wird in einer Organisation mit unterschiedlichen (nationalen) Kulturen offen, behutsam und wertschätzend gearbeitet, können aufgrund der unterschiedlichen Denk- und Handlungsweisen (vermeintliche) Selbstverständlichkeiten in Frage gestellt werden und nach (gemeinsamen) neuen Lösungsansätzen gesucht werden.

Fünf goldene Regeln um interkulturelle Synergie zu erzielen:

1. Machen Sie einen Plan, wie sie (alle) Ihre Mitarbeiter in den Veränderungsprozess mit einbeziehen und fördern können und kommunizieren Sie offen und transparent während des gesamten Prozesses.
2. Machen Sie die unterschiedlichen (nationalen) Kulturen offen, behutsam und wertschätzend bewusst und lassen Sie zu, dass aufgrund der unterschiedlichen Denk- und Handlungsweisen (vermeintliche) Selbstverständlichkeiten in Frage gestellt werden können.
3. Stellen Sie klar, dass die unterschiedlichen nationalen Kulturen gleichwertig sind. Das ermöglicht das Auseinandersetzen mit unterschiedlichen Sichtweisen und Arbeitspraktiken, um Chancen und Probleme in ihrer Vielfalt zu erfassen.
4. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, gemeinsam eine neue Kultur, einen dritten Weg, zu entwickeln, um neue Möglichkeiten und Lösungsansätze zu suchen.
5. Suchen Sie sich Unterstützung, die Ihnen und Mitarbeitern in Schlüsselfunktionen hilft, zu reflektieren sowie den Prozess zu gestalten und zu moderieren.

Und natürlich sollten Sie nicht die Regeln und Methoden der klassischen Organisations- und Personalentwicklung vergessen. In Kombination mit einer bewussten interkulturellen Perspektive können Sie sich echte Wettbewerbsvorteile erarbeiten.

Artikel zu dem Thema:

Barmeyer/Davoine, Internationale Zusammenarbeit – von Critical Incidents zu interkultureller Synergie, Wirtschaftspsychologie aktuell 3/12, S. 16-18

Lee/Kim/Park, Culture clashes in cross-border mergers and acquisitions: A case study of Sweden's Volvo and South Korea's Samsung, International Business Review 24/2015, S. 580-593

Uta Schulz hat Skandinavistik und Betriebswirtschaftslehre studiert und arbeitet als systemische Organisationsberaterin und interkulturelle Trainerin für Deutschland und die skandinavischen Länder. Sie begleitet Unternehmen bei der Organisations-, Personal- und Team-Entwicklung in internationalen Schnittstellen insbesondere im deutsch-skandinavischen Raum. Im September 2014 ist Ihr Buch „Geschäftskultur Schweden kompakt“ beim CONBOOK Verlag erschienen.

www.svetys.net