

Das richtige Maß im multikulturellen Kontext – Kooperation und unternehmerischen Erfolg sichern

Ein Interview mit Dr. Marco Behrmann



Dr. Marco Behrmann, Mitglied bei ALUMNI HOHENHEIM e. V. ist promovierter Wirtschaftspsychologe und hat in Mannheim, Portland (Oregon) und Hohenheim studiert. Er ist Berater, Trainer und Coach bei der Tübinger CEVEYGROUP und unterstützt Führungskräfte, Verkäufer und Organisationen bei Ihrer Zielerreichung und Wirkung. In seinem Buch „Verhandeln und Überzeugen“ erläutert er Zusammenhänge und Strategien, wie man andere gewinnend zur Zusammenarbeit aktivieren kann (Englisch in Vorbereitung).

In globaler Zusammenarbeit und modernen Organisationsstrukturen sehen sich Teams und Geschäftspartner vor immer neuen Herausforderungen. Der in Hohenheim promovierte Marco Behrmann berät Organisationen, Projektverantwortliche und Geschäftsleute, wie sie in multikul-

turellen Kooperationen das Beste aus den einzelnen Beteiligten herausholen. Was ist das Besondere dabei?

Die Business-Welt erfährt aktuell in der Strukturierung globaler Geschäfte einen Trend zu wechselnden Teams und immer informelleren Führungs- und Projektstrukturen. Wer im internationalen Kontext mit Kollegen oder Partnern zusammenarbeitet, hat das bereits erfahren: Es kommt unweigerlich zu Missverständnissen oder anderen Auswirkungen, die aus der nationalen Sicht gesehen unangenehm, unnötig oder unerwartet sind. Typische Probleme sind Unverständnis, Verzögerungen, andere Erwartungen, ein anderes Verständnis davon, was normal ist.

Dabei geht es nicht nur um den Wortschatz, in dem die Kooperationspartner miteinander sprechen, sondern vor allem darüber, was der Wortschatz bedeutet. Das geht Verkäufern, Führungskräften, Projektmitarbeitern und Teammitgliedern ebenso wie Lieferanten, Kunden oder Unternehmensleitern. Ein typischer Reflex ist, mehr Strukturen und Prozesse einzuführen. Das entspräche dann einem Vorgehen, dass Eigenheiten der deutschen Kultur deutlicher forciert.

Die Herausforderung ist es, die Anforderungen der interkulturellen Zusammenarbeit so zu bewältigen, dass die unternehmerische Zielerreichung möglich bleibt und gleichzeitig echte verlässliche Kooperation und Zusammenarbeit über die Nationalitäten hinweg möglich wird. Dabei sollten dann kulturelle Tabus und Miss-

verständnisse vermieden werden. Es gilt also, kulturelle Stärken in den Mittelpunkt zu stellen und gelten zu lassen, ohne zu übertreiben.

Marco Behrmann sah sich aufgrund seiner internationalen Trainertätigkeit vor genau dieser Herausforderung. Wie muss beispielsweise ein Führungstraining in Schweden methodisch gestaltet werden, um das Trainingsziel zu erreichen und bei den Teilnehmern akzeptiert zu sein? Aus dieser Anforderung heraus hat er sich einen Überblick über die gängigen Kulturtheorien und Modelle verschafft und entwickelte in der Tübinger CEVEYGROUP ein Trainings- und Coaching-Programm, das die nationalen Themen in den internationalen Kontext stellt und es ermöglicht, als Gesamtteam oder in Kooperationen insgesamt erfolgreicher zu sein, als in Teams nur des eigenen Kulturkreises.

Multikulturelle Teams haben das Potenzial, kreativer, genauer und erfolgreicher zu sein als Teams einer einzelnen Kultur.

Das Programm beinhaltet Erkenntnisprozesse für sich selbst, gibt innere Klarheit über verschiedene kulturelle Eigenheiten und Denkweisen und hilft den Führungskräften und Verkäufern, maßvolle Achtsamkeit zu üben und den Fokus auf das Aktivieren der kulturellen Stärken aller Betroffenen zu legen. Das erfordert natürlich auch einen Blick über den eigenen Tellerrand und in gewisser Hinsicht auch etwas Mut, die eigene Komfortzone zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verlassen.

Basis des Trainings ist ein kombinierter Einsatz fundierter Führungs-, Kultur- und Persönlichkeitsmodelle. Grundansatz des Trainings multikultureller Effektivität ist eine gezielte Verstärkung eigener kulturbedingter Schwächen und eine gezielte Dämpfung eigener kultureller Übersteigerungen.



Beispielsweise erkennt eine Italienische Führungskraft, etwas strukturierter vorzugehen zu müssen, um mit dem sehr gegliederten Schweizer Kollegen bessere Planungen zu erreichen. Ein indischer Vertriebspartner versteht, wie wichtig es ist, verlässlichere Zusagen zu machen, um im westeuropäischen Raum erfolgreiche Geschäftsabschlüsse zu realisieren. Der Deutsche leitet für sich ab, warum er im gerne riskanten Geschäft mit einem U.S.-Amerikaner eher zurückhaltend ist. Und ein Chinese oder eine Chinesin lernt, mehr und positionierter zu reden, und dennoch nicht in einer Diskussion in Frankreich den Geichtsverlust seiner Partner zu verursachen.

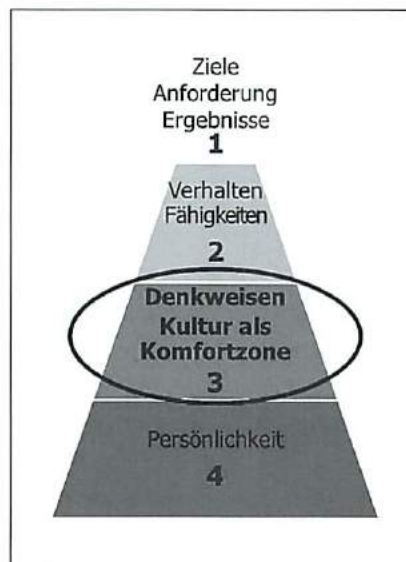
Mit dem Ansatz wurden in führenden Industrieunternehmen in der Chemie-, Pharma-, Elektronik und Maschinenbranche bereits gute Erfolge erzielt. Einerseits berichten die Teilnehmer, dass ihnen die eigene Tätigkeit leichter fällt, bestimmte Vereinbarungen klarer getroffen werden und Ziele rascher erreicht werden. Andererseits wird durch einen Team-Ansatz auch oft gleichzeitig eine Team-Entwicklung unter Themenstellungen wie „Kultur“ oder „Zusammenarbeit über Entfernung“ erreicht.

In Kombination mit Einzelcoachings und einer persönlichkeitsbasierten Potenzialanalyse wurde in einem Pilotprojekt die zentrale Mitarbeiterentwicklungsstrategie gefördert und die Selbstsicherheit und Eigenverantwortung der Führungskräfte in einem Vertriebsteam (im arabischen Raum) durch den Workshop deutlich nach vorn gebracht.

Durch eine sinnvolle Maßnahme wird also in einem oft als Knigge-Seminar unterschätzten wirklichen kulturellen Trainings eine echte persönliche und organisationelle Entwicklung ermöglicht. Es geht demnach nicht darum, kulturelle Klischees zu kennen, sondern gerade die Motive und Aus-

wirkungen der Denkweisen, die hinter den Klischees liegen, zu verstehen und zu nutzen. Durch diesen Ansatz wird gegenüber herkömmlichen Kultur-Seminaren die Blickrichtung umgekehrt: Es geht darum, die Stärken des anderen zu aktivieren anstatt sich selbst zu stark anzupassen. Dadurch bleiben die Akteure authentisch und dennoch stark im Bewusstsein für ein gutes Miteinander. Außerdem können Sie im eigenen Umfeld Bewährtes und Gelerntes (wie beispielsweise Führungs- und Verkaufstechniken) gut anwenden und interkulturell justieren.

Die Unternehmensergebnisse spiegeln dann wider, wie ernst die Teilnehmer an solchen Programmen die Umsetzung der Erkenntnisse in den Arbeitsalltag genommen haben. Das Potenzial des Ansatzes sind mindestens weniger Reibungsverluste, motiviertere Mitarbeiter, bessere Zahlen, schnellere Erfolge, größeres Innovationspotenzial, höhere Qualität, bessere Stimmung in der Zusammenarbeit und eine selbstbestimmtere kooperative Abstimmung im multikulturellen Arbeitsumfeld.



A L U M N I

news

II / 2014

ALUMNI LIVE

Das ALUMNI-Team
Impulse beim 5. Ehemaligentag
Qualum, Qualum
Netzwerken bei PS und Steak
Masterabsolventenfeier im Schloss
Bachelors feiern ihren Abschluss
Zweite Absolventenfeier der KoWis

FAKULTÄT/UNI

Portrait Prof. Dr. Aderonke Osikominu
Portrait Prof. Dr. Wolfgang Schweiger
Mitgliedsantrag
Aktuelle Veröffentlichungen

UP TO DATE

Blogs for change
Das richtige Maß im multikulturellen Kontext
Thomas Cook – Gewinnspiel
Neuer berufsbegleitender Master in Finance



ALUMNI HOHENHEIM e.V.