

Interkulturelles Change Management – eine neue Dimension und Herausforderung

Dr. Harald Unterwalcher, MBA

Firmen schließen sich zusammen und bilden damit eine neue Einheit. Dass dies zunehmend (nur mehr) grenzüberschreitend passiert, ist ein Faktum. Ist das Management eines Zusammenschlusses im Inland bereits herausfordernd, so gelingt es dem Merger über Grenzen (und Kulturen) – also multi-kulturell – dies mit Leichtigkeit zu toppen. Sind die Manager (und die Mitarbeiter) im monokulturellen Umfeld gefordert, dann im Change Prozess zwischen Kulturen um so mehr.

Interkulturelles Veränderungsmanagement (Change Management) stellt eine neue Herausforderung für das Management (und die Mitarbeiterschaft) einer internationalen Firma dar. Unzählige Bücher und Seminare¹ versuchen sich an diesem Thema². Dies alleine zeigt, dass die Anzahl der „Kunden“ für solche Hilfestellungen nicht nur vorhanden ist, sondern sogar steigt.

Faktum bleibt – das Management selbst muss den Veränderungsprozess nicht nur durchmachen sondern auch gestalten.

Aus drei Faktoren ergibt sich eine Erhöhung der Basiskomplexität bei Mergers und Akquisition:

- a) Zusammenschlüsse werden über Grenzen (Kulturen) durchgeführt
- b) Die Zeit zwischen den Mergern wird immer kürzer.
- c) Bei der Definition der positiven Ergebnisse aus der Zusammenführung zweier Organisationseinheiten (sowohl auf Kosten- wie auch auf Ertragsseite) an die Shareholder wird die erfolgreiche Zusammenführung der sozialen Systeme vorausgesetzt.

Bezeichnet man einen Merger in „einer Kultur“ als eindimensionaler Change, dann muss dem interkulturellen Change die Multi-Dimensionalität akkreditiert werden.

Somit wird aus dem Merger von Firmen(kulturen), ein Merger von Firmen- und Landeskulturen mit der Komplexität einer multidimensionalen Veränderung sozialer Strukturen, auf denen der Druck des Shareholders lastet, bevor der Prozess des Change Managements beginnen kann.

In der Praxis stellen sich bei der Durchführung eines „interkulturellen Change Managements“ dem Management die folgenden 3 Fragen:

- 1.) Können die Erkenntnisse des Change Managements aus der monokulturellen Sicht übernommen werden und wenn ja, wie wirkt sich die interkulturelle Tatsache auf diese „Extrapolation“ aus ?
- 2.) Wie wirken die unterschiedlichen Kulturen auf den Veränderungsprozess (die Phasen der Veränderung aus) ?
- 3.) Gibt es ein „speed up“ - sprich: Kann man den Prozess beschleunigen, da der erwartete neue Change bereits „vor der Haustüre steht“ ?

¹ Google liefert rund eine halbe Million Ergebnisse nach der Suche „Seminar Change Management“ auf deutschen Homepages

² Ein besonders erlesenes Erlebnis: „Change for Dummies“; Beth L. Evard, Craig Gipple: „Managing Business Change or Dummies“; Hungry Minds Inc.; New York; 2001.

Aus der Praxis von Firmenzusammenführungen über die (kulturellen) Grenzen hinweg wurden die folgenden dreizehn Faustformeln für das Management (die Führung der Organisationseinheit³) abgeleitet, welche im Folgenden besprochen werden.

(1) Unterschätzen Sie niemals einen Change – und schon gar nicht einen interkulturellen.

Die Auswirkung, der Aufwand, etc. eines Changes ist leichter zu unterschätzen als zu überschätzen. Anders formuliert – die Wahrscheinlichkeit, einen interkulturellen Change zu überschätzen, ist aus der Erfahrung nahezu Null.

Die Faustformel lautet:

- Der Change ist als „reales“ Projekt durchzuführen. Dies inkludiert Projektleiter, Projektstrukturen, Sub-Projekte etc. Es muss ein erklärtes Startdatum und Enddatum haben.
- Die Meilensteine eines Projektes sollten „zelebriert“ werden – d.h. die Organisation muss wissen, dass die Ziele erreicht wurden.
- Das Projekt „Change“ wird erfahrungsgemäß ein halbes bis dreiviertel Jahr dauern. Dies ist zweifelsfrei abhängig von der „Veränderungsfähigkeit“ der Organisationsform.
- Die „Post-Change-Support-Phase“ benötigt den Rest auf das volle Jahr aber zumindest ein viertel Jahr.

(2) Unterschätzen Sie nicht den Faktor der „anderen Kultur“.

Ein Veränderungsprozess in einer Kultur ist herausfordernd – ein Change über verschiedene Kulturen ist mehr als herausfordernd.

Verschieden Kulturen sind zum Beispiel:

- Verschiedene Kulturen aus verschiedenen Nationen⁴.
- Unterschiedliche Kulturen aus verschiedenen Unternehmungen.

Diese unterschiedlichen Kulturen tendieren dazu, den Veränderungsprozess

- unterschiedlich zu verarbeiten,
- verschieden durch die Phasen der Veränderung⁵ zu gehen und
- unterschiedlich lang eine Phase zu durchlaufen.

Speziell in der Kommunikation ist auf die Differenzen einzugehen. Es hat sich gezeigt, dass sich bedeutend bessere Ergebnisse erzielen lassen, wenn im Kommunikationskonzept (Teil des Change-Projektes) auf die Kulturen unterschiedlich eingegangen wird.

³ Wo nicht differenziert eingegangen, soll der Begriff Management auch immer und zwar hauptsächlich die Rolle des „Leaders“, der Führung der Organisationseinheit, beinhalten.

⁴ Anmerkung: Aus der Erfahrung im speziellen mit Großbritannien hat gezeigt, dass zwischen England und Schottland ein nicht zu unterschätzender Unterschied besteht. Dasselbe kann auch zwischen Norditaliener und Süditaliener beobachtet werden

⁵ Es wird hier auf die 7 Phasen der Veränderung reflektiert. Siehe z.B.: Claudia Kostka und Annette Mönch; "Change Management - 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen", Hanser Wirtschaft; 2006.

(3) Installieren Sie Personen, die die Kultur „übersetzen“ können.

Das Grundproblem: Wie kann man sicher sein, dass man (mit der eigenen Kulturbrille) versteht, was der Sender (in seiner Kultur) geschickt (geschweige denn gemeint) hat? Das hermeneutische Prinzip⁶ hilft hier nur bedingt.

Die Lösung aus der Praxis liegt in der Installation eines „Kultur-Translators“. Die Rolle, die einzunehmen es gilt, ist die eines Kulturübersetzers, der eben aufgrund seiner Herkunft, Abstammung, ... es ermöglicht,

- die beiden Kulturen zu verstehen,
- nicht nur (meistens) die unterschiedliche Sprache, vielmehr die „Botschaft“ zu transportieren,
- auf die Signale der Kulturen zu hören. Zusätzlich sollte der Translator
- ein interner Mitarbeiter sein (ein „Outsourcing“ erscheint problematisch).

(4) Definieren Sie – oder versuchen zu verstehen – was Vertrauen in der anderen Kultur bedeutet.

Vertrauen ist ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität⁷. Nachdem der Change eine – nicht nur für den Einzelnen – Aktivität mit enorm hoher, sozialer Komplexität darstellt, ist das Vertrauen die Basis für die Entscheidung des Einzelnen. Das Problem besteht in der Praxis nur darin, herauszufinden, was Vertrauen in der jeweiligen Kultur bedeutet.

Die unterschiedlichen Beziehungsaspekte der Kulturen determinieren die Verwendung des „Vertrauens“ im Veränderungsprozess. In hierarchischen Kulturen ist so der Begriff „Vertrauen“ eine „unidirektionale Beziehung“ – Vertrauen wird darüber definiert, dass der hierarchische Niedrigere das ausführt, was der hierarchische Höhere wollte.

(5) Finden oder gründen Sie ein Team, dem Sie vertrauen. Nach einigen positiven Resultaten werden Sie diesem Team immer mehr vertrauen.

Die „guiding coalition“, welcher John Kotter in seinem, mittlerweile zum Klassiker für den Change avisiertes Buch⁸, vorstellt, ist DAS Team des Vertrauens. In der Oktober Ausgabe des Harvard Business Reviews 2004 schreibt Michael E. Porter⁹ über die „Seven Surprises for New CEOs“ und zwar

Surprise 1: You can't run the company
Surprise 3: It is hard to know what is really going on
Surprise 5: You are not the boss
Surprise 7: You are still only human.

Surprise 2: Giving orders is very costly
Surprise 4: You are always sending a message
Surprise 6: Pleasing shareholders is not the goal

Dies gilt für den Change ebenso, wenn nicht mehr. Management muss das Mysterium abschütteln, dass der Prozess der Veränderung nur von ihm getragen werden kann. Man benötigt ein Team, in welchem und mit welchem Vertrauen etabliert ist. Dieses Vertrauen wird sukzessive aufgebaut – ist also a priori weniger stark vorhanden, als es nach den ersten Erfolgen der Fall sein wird.

⁶ Siehe z.B. Heinz von Foerster, Monika Bröcker; „Teil der Welt -Fraktale einer Ethik oder Heinz von Foerstes Tanz mit der Welt“; Carl-Auer Verlag; 2. Auflage von 2007,

⁷ Siehe: Niklas Luhmann; „Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität“; UTB; 2000.

⁸ Siehe: John P. Kotter; „Leading Change“; Harvard Business School Press; 1996 – das Buch ist mittlerweile vollständig über Google - books öffentlich zugänglich.

⁹ Siehe: Porter, E. & Lorsch, J. & Nohria, N.: „Seven Surprises for New CEO's“; Harvard Business Review; Issue October 2004.

(6) Überschätzen Sie nicht, was Sie im Rahmen des Changes sehen.

Als Manager neigt man dazu, aus wenigen Informationen¹⁰, Schlüsse zu ziehen. Aus der Erfahrung zeigt sich allerdings, dass man hier im Rahmen des Changes vorsichtig sein muss. Erstens wird durch die Beobachtung (z.B. im Rahmen von Change-Projekt Meetings) die Situation in der Mitarbeiterschaft selbst nur gefiltert weitergegeben, zweitens ist man in der selektiven Wahrnehmung selbst gefangen und drittens verändert man durch seine Beobachtung den Status an sich. Somit sind sowohl vermeintlich positive, wie aber auch negative Signale immer subjektiv und meistens sowohl in die eine wie auch die andere Richtung verändert zu interpretieren. Die Schlussfolgerung ist also, dass Reaktionen auf solche Signale sehr mit Bedacht getroffen werden müssen.

(7) Unterschätzen Sie niemals die Gerüchte und überschätzen Sie niemals das Wissen der Personen.

Gerüchte haben eine wichtige Aufgabe¹¹:

- Sie normalisieren und verstärken moralische Grenzen
- Fördern und bauen eine Gemeinschaft auf mit gemeinsamen Interessen und Informationen
- Bilden Strukturen zur sozialen Verantwortung
- Errichten einen Mechanismus zur Informationsverbreitung in Organisation

Es wird immer Gerüchte geben – das Problem wird nur eklatant, wenn anstelle der Information und Kommunikation durch das Management „mehr“ die Gerüchte als Informationskanal genommen werden (müssen). Dies führt dann dazu, dass den Gerüchten mehr Vertrauen geschenkt wird, als den „offiziellen“ Kommunikationsinhalten. Gerüchte sind somit kein „Problem“ der Mitarbeiter sondern ein Auftrag an das Management, eine adäquate Kommunikation durchzuführen und Vertrauen zu verstärken.

(8) Installieren Sie Leadership anstelle von Management.

In Organisationen gibt es zu viele Manager und zu wenig Leader (Führungspersönlichkeiten). Der Unterschied ist, dass Management eine Karriere ist, Führung allerdings eine Berufung. Besonders in Zeiten des Wandels, wird die Führungspersönlichkeit verlangt und nicht der taffe Manager. Die Auswahl der Führungspersönlichkeit versus den Manager ist eine Aktivität, welcher erst zum Change durchgeführt, viel zu spät kommt. Unternehmen müssen eine gesunde Balance zwischen „Management“ und „Leadership“ finden. „Managen“ ist eine Rolle, welche sich mit Controlling, Bewahren, Organisation und Koordinieren beschäftigt. Demgegenüber aber ergänzend steht das Führen, welches beeinflussen, etwas Neues erschaffen, eine Richtung vorgeben will. Als Hilfreich in diesem Zusammenhang hat sich erwiesen, dass bei der Einführung von sogenannten Karrierepfaden, der Pfad des Experten sich vom Pfad des „Executive“ trennt. Sollte sich dies in der Organisation verankern und die Auswahl des „Executive“ auf die Eigenschaften einer Führungspersönlichkeit konzentriert, dann wird in Zeiten des Wandels dem „Leadership“ genügend Platz eingeräumt werden.

¹⁰ Management Summaries, Powerpoint Präsentationen, etc. sind einige Beispiele dafür.

¹¹ McAndrew, Frank T.; "The Science of Gossip: Why we can't stop ourselves"; Scientific American; October 2008

(9) Mistrauen Sie sich selbst nicht. Vertrauen Sie sich selbst und geben Sie Zuversicht. Jeder schaut auf Sie.

Nicht nur die Unternehmenskultur reduziert Komplexität – vielmehr kommt der Führung im Rahmen des Wandels ebenso dies zu. Es systemimmanent, dass es im Rahmen des Changes zu Unsicherheiten, Hinterfragen des Geplanten und Erreichten, etc. kommt. Gibt das Management nicht im Rahmen seiner Führungsaufgabe dem Ganzen die Zuversicht, dass der eingeschlagene Weg der „Richtige“ ist, dann kommt es unweigerlich zu einer Erosion des gemeinsamen Zieles. Aus der Erfahrung muss hier dem Mitarbeiter das Recht des Hinterfragens und der Infragestellung gegönnt werden, dem Management allerdings (zumindest in der Öffentlichkeit) nicht.

Dies bedeutet nicht, dass sich die Ausrichtung des Change-Projektes nicht geändert werden darf – dies muss nur mit ausreichend Kommunikation und dementsprechender Projektänderungsmethodik erfolgen.

(10) Kultureller Wandel braucht Zeit – viel Zeit.

Wie bereits anfänglich bemerkt, muss man mit einer Durchlaufzeit von einem Kalenderjahr rechnen. Dies hängt selbstverständlich mit der Veränderungsfähigkeit der Organisation, der Art und Weise wie die Veränderung durchgeführt wird und der Größe der Irritation durch den Wandel ab. Im Allgemeinen ist allerdings die „Jahresregel“ ein guter Ansatz. Ohne das Phasenmodell der Veränderung überzustrapazieren, sollte immer beachtet werden, dass der Wandel nicht damit abgeschlossen ist, wenn das Management dies durchgeführt hat. Selbst wenn das Topmanagement das Change-Projekt mit „früher abzuschließen“ kommentiert, der Wandel benötigt die Zeit und hier gilt die Faustregel, dass besser im Rahmen des Projektes, denn „irgendwie“ und außerhalb.

(11) Erklären Sie lieber noch einmal die „Daten“, die Sie aussenden und geben so dem Empfänger die Möglichkeit, diese zu „Informationen“ für sich zu machen.

Durch IT wird die Verbreitung von Daten ein zunehmend einfaches Unterfangen. Das Problem – und dies vor allem in Zeiten der Veränderung – ist, dass Daten zu viel, Information und Wissen zu wenig vorhanden ist¹². Nur durch die Beschäftigung mit dem Thema und die Erklärung lässt aus Daten die für den Mitarbeiter so wichtige Information werden. Dies bedeutet, dass jedes Stück der Daten für sich, adäquat dem Empfänger, erklärt werden muss. Das Benutzen von Datenbanken, Wissensmanagement-IT-Lösungen, Intranet-Anwendungen (und seien sie auch noch so ansehnlich) und weitere IT Lösungen führen per se nicht zur Steigerung der Information. Diese „behübschen“ und organisieren die vorhandenen Daten – aber erklären diese nicht (oder nur sehr bedingt).

Aus der Praxis ergibt sich hier eine einfache Faustregel: „Man soll das Wissen des Empfängers nicht über-, die Intelligenz jedoch nicht unterschätzen“.

Dies führt zu:

¹² Siehe z.B.: C. Schmitz / B. Zucker: „Wissensmanagement“, Metropolitan Verlag, Regensburg, Berlin 2003

(12) Kommunizieren sie, kommunizieren sie, kommunizieren sie.

Die erste Regel der Kommunikation lautet: „Du kannst nicht überkommunizieren“. Aus der Praxis ist es erstaunlich, dass selbst wenn man als Sender der Botschaft bereits glaubt, dass der Empfänger diese statt hat, es immer wieder dankbar aufgenommen wird, dass Botschaften kommuniziert und möglicherweise aus einer anderen Blickrichtung erläutert werden. Das führt dazu, dass auf zwei Tatsachen zu achten ist:

- a) Die Kommunikation muss authentisch, wie auch konsistent über die gesamte Organisation erfolgen und
- b) muss im Kommunikationsplan niedergelegt werden. Letzterem kommt im Rahmen des Change-Projektes eine entscheidende Bedeutung zu und muss – wie der Name schon sagt – geplant werden.

(13) Die Realität heute ist, dass sich Changes überlagern. Sie sind mit dem ersten Change nicht fertig und „geraten“ schon in den nächsten hinein.

Das Fazit aus der Erkenntnis der Praxis ist (erwartet) eher ernüchternd. Selbst wenn das Top-Management aufgrund des Drucks des Marktes (Shareholder) immer schneller zu Veränderung gezwungen ist, stellt der menschliche Faktor eine natürliche Barriere dar.

Dies bedeutet, dass man zwar in einer realitätsfernen, abgekoppelten Betrachtung der Organisation einen Change nach dem anderen in immer kürzerer Zeit verordnen kann, dies die Organisation jedoch nicht mitmacht. So kann es passieren, dass zwischen der Betrachtung des Management und der „Realität“ der Organisation mehrere Changes (nicht nur Change-Phasen) liegen. So hat die Organisation den x-ten Change noch nicht verarbeitet, befindet sich das Management schon im x+n-ten Change. Ob dies der Organisation zum Erfolg gereicht, sei bezweifelt. Den Menschen in der Organisation verschafft dies sicherlich nicht den notwendigen Halt.

Veränderungsprozesse sind aufwändig und dauern ihre Zeit. Interkulturelle Veränderungsprozesse sind umso aufwändiger und, im Vergleich zum monokulturellen Change, langsamer. Der Mensch ist hier das Maß – der limitierende Faktor.

In Summe gilt hier das bekannte Prinzip, dass Nachhaltigkeit nur durch die, für die spezielle Organisationsform und diese spezielle Umwelt, adäquate Relation zwischen Zeit und Aufmerksamkeit erreicht werden kann.