

Christoph Barmeyer, Edoardo Ghidelli, Ulrike Haupt, Hannes Piber

Interkulturelle Organisationsentwicklung – ein Werkstattbericht

Christoph Barmeyer und Ulrike Haupt von Culture Bridge sowie Edoardo Ghidelli und Hannes Piber von Trigon begeben sich auf Spurensuche nach „Interkultureller Organisationsentwicklung“. Sie wollen die Erfahrungen und Modelle aus der interkulturellen Managementberatung von Culture Bridge mit dem integralen OE-Ansatz von Trigon verbinden – um die Frage zu beantworten, wie unterschiedliche Kulturen in Organisationen konstruktiv zusammen arbeiten und ihre Organisation gemeinsam gestalten können. Die Ausgangsthese ist, dass klassische Organisationsentwicklung zu wenig der interkulturellen Komplexität von Organisationen Rechnung trägt. Hier ist ein erster Werkstattbericht.

Warum interkulturelle Organisationsentwicklung?

In dem Maße, wie Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit auf verschiedene Länder ausweiten, müssen sie nach innen ihre Strategien, Strukturen und Prozesse international entwickeln. Aus Kosten- und Effizienzgründen und zum Zwecke der Steuerung werden einheitliche Systeme, Strukturen und Prozesse entwickelt, die meist von der Muttergesellschaft auf die „Töchter“ übertragen werden. Dieser „Ethnozentrismus“ wird in den meisten Fällen eine sinnvolle erste Phase sein; dauert er zu lange, oder umfasst er Bereiche, die – aus Sicht der „Töchter“ – unnötig bzw. kulturell unpassend sind, besteht die Gefahr von Widerstand. Auch werden anderskulturelle Eigenarten der Auslandsgesellschaften nicht berücksichtigt und ein erhebliches Synergiepotenzial – die Interkulturalität – bleibt ungenutzt. Auch die OE-Ansätze selbst sind kulturell geprägt und müssen oft für „ausländische“ Gesellschaften angepasst werden, sonst tappen auch die BeraterInnen in die ethnozentrische Falle.

Was macht Organisationsentwicklung interkulturell? „Interkulturell orientierte Organisationsentwicklung wird hier definiert als kontinuierlicher und nachhaltiger Veränderungsprozess, der die Gesamtheit der Organisation, also ihre Strategien, Strukturen, Prozesse und Ressourcen, optimiert mit dem Ziel des effektiven interkulturellen Verhaltens der Organisation. Sie soll gleichzeitig zur wertschöpfenden Entwicklung der Organisation und zur wertschätzenden Zusammenarbeit von Mitarbeitern unterschiedlicher Kulturen beitragen. Dabei ist es von Bedeutung, dass eine kultursensible, behutsame Anpassung oder Integration der Werte und Praktiken der Muttergesellschaft unter Beachtung der Eigenarten und Bedürfnisse der Auslandsgesellschaften stattfindet“ (1). Ulrike Haupt unterscheidet interkulturelle OE von

internationaler OE: bei letzterer wird der interkulturelle Aspekt nicht besonders berücksichtigt; sie geht davon aus, dass dieser OE-Ansatz universell einsetzbar ist (2).

Auf der Suche nach geeigneten Modellen

Eine systemisch-evolutionäre Organisationsentwicklung, die sich an dem integralen Modell Ken Wilbers (3) orientiert, berücksichtigt die Wechselwirkung zwischen individueller und kollektiver Entwicklung und unterscheidet verschiedene Entwicklungslinien und Entwicklungsstufen. Eine interkulturelle Organisationsentwicklung braucht demnach Erklärungsmodelle für die individuelle Entwicklung von interkultureller Kompetenz, aber auch für kollektive Entwicklung von interkultureller Kompetenz (im Sinne einer lernenden Organisation).

Was ist interkulturelle Kompetenz als individuelle Fähigkeit?

„Es handelt sich bei interkultureller Kompetenz um die Fähigkeit, sich in einer fremden Kultur erfolgreich zu verständigen und bewegen zu können, d.h. eine Brücke zu schlagen zwischen seinen eigenen und anderen Denkweisen, Gefühlen, Wertvorstellungen, Ausdrucksformen, Verhaltensmustern und Gewohnheiten“ (Bergmann 1993).

Damit wird deutlich, dass interkulturelle Kompetenz eine multiple Kompetenz darstellt, die sich zumindest aus einer kognitiven (Wissen über die eigene und die anderen Kulturen), einer affektiven (Empathie, Respekt, Ambiguitätstoleranz etc.) und einer sozialen Entwicklungslinie (konstruktive Interaktion) zusammensetzt.

Auf individueller Ebene finden wir sowohl was die interkulturelle, als auch die persönliche Entwicklung angeht, geeignete Modelle. Bei der interkulturellen Kompetenz beispielsweise das Modell von Bennett, wonach sich die Entwicklung in sechs Stufen beschreiben lässt: (1) Denial, (2) Defense, (3) Minimization, (4) Acceptance, (5) Adaptation, (6) Integration. Die Stufenfolge bedeutet sowohl zunehmende Interaktionsfähigkeit als auch zunehmende interkulturelle Sensibilität.

Trigon verwendet als individuelles Entwicklungskonzept das von S. Cook-Greuter gut beforschte „Ego Development“ Modell (4).

Interkulturelle Kompetenz als Fähigkeit der Organisation

Allgemein ausgedrückt, vollzieht sich auch die Entwicklung von Organisationen in Stufen. Diese „emergieren“ in vorhersagbarer Abfolge, wobei die folgende Stufe über die Fähigkeiten der vorherigen hinaus geht und die Fähigkeiten der vorherigen einschließt. Jede folgende Stufe ist komplexer und zeichnet sich durch mehr Bewusstheit und größere Fähigkeit aus, mit Komplexität konstruktiv umzugehen.

Organisationen entwickeln sich von der Pionierphase über die Differenzierungs- und Integrationsphase zur Assoziationsphase (5). Dieses bekannte Trigon-Modell bewährt sich sehr für generelle Prozesse der Organisationsentwicklung. Für Fragen der interkulturellen Kompe-

tenz als kollektive, organisationale Fähigkeit ist es allerdings zu allgemein. Wie lässt sich interkulturelle organisationale Kompetenz beschreiben? Welche Entwicklungslinien sind möglich und maßgeblich? In unserer „Culture Bridge-Trigon Werkstatt“ spitzten sich diese Fragen zu den zentralen und spannendsten Fragen zu. Wenn es gelingt, darauf eine stimmige Antwort zu finden, die im Einklang mit unseren Beratungserfahrungen steht, haben wir einen wesentlichen Schlüssel für die interkulturelle Begleitung von Organisationen in Internationalisierungsprozessen entdeckt. Und dass diese Kompetenz in international tätigen Organisationen ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, steht für uns außer Frage.

Nach vielen unterschiedlichen Versuchen und nach einer klärenden Nacht, kam das „Heureka“: wir glauben, ein Modell kreiert zu haben, das für eine Integration einer systemisch-evolutionären OE mit interkultureller Managementberatung wesentlich erscheint.

Interkulturelle Kompetenz als interkulturelle Fähigkeit

Das Modell basiert auf Perlmutter's Konzept der „Kulturstrategien der Internationalisierung“ (6). Es beschreibt die Art und Weise, wie internationale Organisationen mit Internationalisierung und der sich daraus ergebenden kulturellen Pluralität umgehen. Perlmutter unterscheidet drei Orientierungen, die Barmeyer als Entwicklungsphasen interpretiert(1):

- **Ethnozentrismus** geht von einer Überlegenheit der Muttergesellschaft gegenüber den Tochtergesellschaften aus. Managementmethoden werden als universell geeignet angesehen und deshalb von der Muttergesellschaft auf die Tochtergesellschaften übertragen. Organisationsentwicklung wird demzufolge als ein Top-down-Prozess verstanden, der den Tochtergesellschaften auferlegt wird.
- **Polyzentrismus** berücksichtigt zahlreiche – auch kulturelle – Unterschiede zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften. Die Existenz verschiedener Denk- und Arbeitsstile wird akzeptiert; die Tochtergesellschaften treffen selbst Entscheidungen, um landesspezifische Strategien umzusetzen. Organisationsentwicklung findet demzufolge dezentral und unabhängig in den jeweiligen Tochtergesellschaften statt.
- **Geozentrismus** schließlich versucht von lokalen und nationalen Besonderheiten zu abstrahieren und strebt eine Integration der Unternehmensaktivitäten an. Die kompetentesten Manager werden ohne Rücksicht auf Ihre Nationalität als entscheidungstragende Akteure im ganzen Konzern, also auch in Tochtergesellschaften eingesetzt: Wissensmanagement, Kernkompetenzen werden somit weltweit besser genutzt. Organisationsentwicklung findet koordiniert im gegenseitigen Austausch zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften statt.

Diese drei Grundstrategien existieren nicht in Reinformen, sondern sind meist Kombinationen und stellen ein Entwicklungsmodell vom Ethnozentrismus zum Geozentrismus dar. Die grundsätzliche Stimmigkeit mit den Trigon Entwicklungsstufen von Organisationen lässt sich leicht erkennen. Die ethnozentrische Haltung wird am ehesten in Organisationen in der Pionier- oder Differenzierungsstufe anzutreffen sein. Das Verständnis für Autonomie der Tochtergesellschaften reift erst in der Integrationsphase. Die geozentrische Stufe setzt vernetztes

Denken sowie ein Verständnis von Interdependenz zwischen Mutter und Tochtergesellschaften voraus und dürfte in der Regel frühestens mit der Integrationsphase „emergieren“. Beide Entwicklungsmodelle weisen in dieselbe Richtung.

Um das Entwicklungsmodell für konkrete Interventionen der Organisationsentwicklung nutzbar zu machen, müssen die Entwicklungslinien definiert werden. In Bezug auf welche Indikatoren zeigt sich ethnozentrisches, polyzentrisches oder geozentrisches Verhalten der Organisation? Im allgemeinen Trigon-Modell wird mittels der Wesenselemente des Trigon Systemkonzepts (Identität, Strategie, Struktur, Menschen/Gruppen/Klima, Funktionen, Prozesse und physische Mittel) spezifiziert, in Bezug auf welche Merkmale sich die Organisation in der Pionier-, Differenzierungs-, Integrations- bzw. Assoziationsphase befindet. Es spricht Vieles dafür, die Wesenselemente des Systemkonzeptes auch als Entwicklungslinien für das Entwicklungsmodell der interkulturellen Kompetenz zu verwenden. Wenn wir diagnostizieren können, in welcher interkulturellen Entwicklungsstufe sich das Unternehmen befindet, lassen sich sinnvolle Interventionen planen und durchführen und so das Unternehmen wirkungsvoll auf dem Weg zur Interkulturellen Kompetenz begleiten.

Wir sehen daher das beschriebene Modell als wichtiges erstes Ergebnis unserer Suche nach einem kollektiven Entwicklungsmodell. Es interpretiert Perlmutter's Kulturstrategien der Internationalisierung als Entwicklungsstufen und kombiniert dies mit dem Trigon-Systemkonzept.

In der Euphorie unserer „Entdeckung“ gingen wir auch gleich daran, ein Diagnoseinstrument für organisationale interkulturelle Kompetenz zu erarbeiten. Analog dem Trigon „Phasentest“ werden je Wesenselement charakteristische Beschreibungen für ethnozentrisch, polyzentrisch und geozentrisch angeführt. Dazu zwei Beispiele:

	Ethnozentrisch „Nur das eine“	Polyzentrisch „Das eine und das andere“	Geozentrisch „Das neue Dritte“
Identität	Werte und Prinzipien der Muttergesellschaft sind maßgeblich für alle Tochtergesellschaften	Tochtergesellschaften entwickeln und leben ihre Werte und Prinzipien eigenständig	Neue gemeinsame Werte und Prinzipien der Mutter- und Tochtergesellschaften werden durch das Zusammenwirken integriert
Menschen /Gruppen/ Klima	Eine einheitliche Führungskultur mit selben Methoden und Instrumenten wird von der Zentrale vorgegeben.	Jede Tochtergesellschaft hat eine eigene Führungskultur mit spezifischen Methoden und Instrumenten	Durch BestPractices entwickelt sich eine neue gemeinsame Führungskultur mit von allen akzeptierten Methoden und Instrumenten

Das Thema Interkulturelle OE ist noch lange nicht ausgereizt. Dieses Instrument – dass wir nun in der Praxis testen werden – ist der erste konkrete Ausfluss aus den vielen, vielen Ideen der Werkstatt. Da liegt noch vieles brach und ist erst angedacht, was zu Interventio-

nen, Zukunftsgestaltungsinstrumenten und Modellen im Zusammenhang mit Interkultureller Organisationsentwicklung führen wird. Es geht weiter und wir sind gespannt – auf uns selbst und auf die neue Welt, die uns da begegnet.

Literatur:

- (1) Barmeyer, C. (2010): Das Passauer 3-Ebenen-Modell Von Ethnozentrismus zu Ethnorelativismus durch kontextualisierte interkulturelle Organisationsentwicklung. In: Barmeyer, C. / Bolten, J.(Hrsg.): Interkulturelle Personal-und Organisationsentwicklung
- (2) Haupt, U. (2010): Systemische Organisationsentwicklung aus Beraterperspektive: Internationale, interkulturelle und kulturangepasste Organisationsentwicklung. In: Barmeyer, C. / Bolten, J.(Hrsg.): Interkulturelle Personal-und Organisationsentwicklung
- (3) Wilber, K.(2001): Ganzheitlich handeln – eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität
siehe auch: Piber, H. / Kalcher, T. (2007): Integrale Organisationsentwicklung – Das Trigon-Konzept der Organisationsentwicklung im Lichte der „Theory of Everything“ von Ken Wilber. In: Ballreich, R./Fröse, M./Piber,H.: Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement.
- (4) TrigonThemen Heft 3/09: Leadership und Bewusstsein
- (5) Glasl, F./ Lievegoed, B. (2011): Dynamische Unternehmensentwicklung
- (6) Perlmutter, H. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In: Columbia Journal of World Business, 4(1), 9-18

Angebote von Trigon zum Thema

Seminare

- Interkulturelle Organisationsentwicklung [>> mehr dazu](#)
- Integrale Organisationsentwicklung [>> mehr dazu](#)

Beratungsangebot

Die Möglichkeiten der Unterstützung in diesem Bereich sind vielfältig – genaueres zu unserem Beratungsangebot finden sie auf unserer Homepage www.trigon.at. [>> mehr dazu](#)