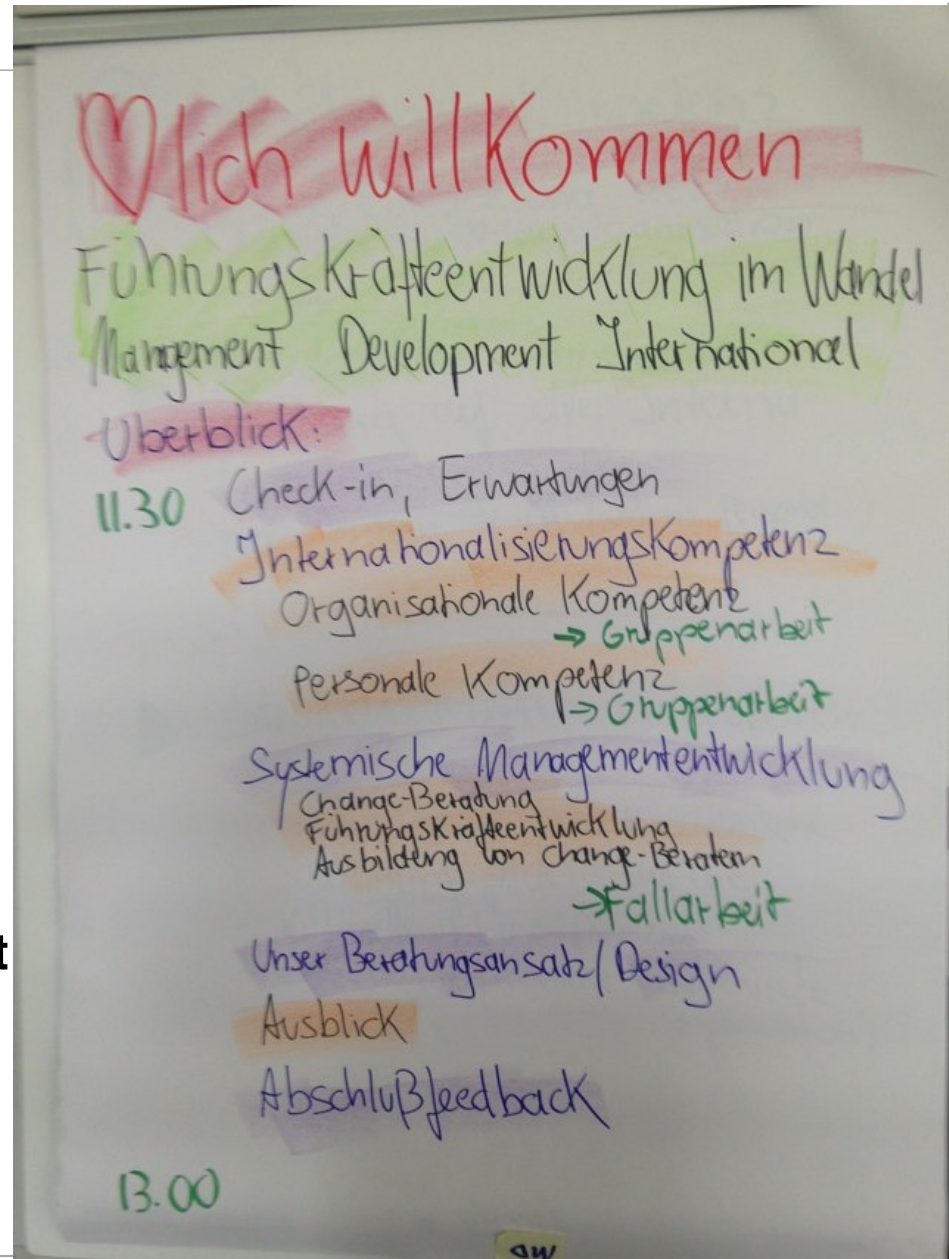


Change goes international Internationali- sierungs- kompetenz erwerben

Jutta Kreyenberg und Dr. Matthias Vött



... oder genau ist dann eigentlich
Internationalisierungskompetenz?



Internationalisierungskompetenz – eine Definition

- Internationalisierungskompetenz ist eine *organizational capability* eines Unternehmens.
- Sie stellt Zukunftsfähigkeit bei internationalem Wachstum sicher.
- Internationalisierungskompetenz hat 2 Dimensionen, die parallel zu entwickeln sind:

ORGANISATION

Entwicklung der Organisationslogik, Aufbau und Ablauforganisation (Prozesse)

PERSON

Aufbau einer adäquaten Führungskompetenz der handelnden Personen

Internationalisierungskompetenz - Überblick

1. Organisationslogiken verstehen und gestalten- Paradoxien und Ziel-konflikte managen
2. Kultur-Struktur Projektionen verstehen
3. Umgang mit Macht und Machtsymboliken
4. Adäquater Umgang mit Sprachunterschieden
5. Mobilität, virtuelles Arbeiten und Remote Management meistern
6. Interkulturelle Kompetenz entwickeln

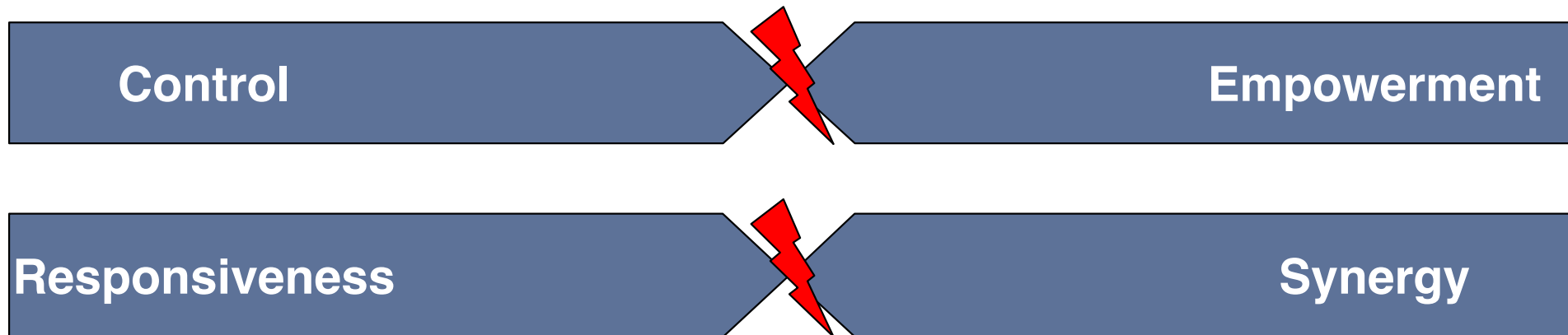
1. Unterschiedliche Organisationslogiken: Zielkonflikte und Paradoxien managen

Es gibt unterschiedliche **Organisationslogiken**, nach denen Firmen ihre Internationalisierung organisieren können. Die Wahl diese Logik hat entscheidenden Einfluss auf die Dynamiken in der Zusammenarbeit und muss von passenden Führungsmodell flankiert werden, um inhärente Zielkonflikte bearbeiten und managen zu können.

Challenge: **inhärente Organisationszielkonflikte werden gerade in internationalen Kooperationen oft sehr brennend:**

- Organisationskultur des Unternehmens und der Branche
- Zielkonflikte zwischen: Headquarter / Local Unit; dezentrale Organisation vs. zentrale Organisation; HR / Linie; Pionier-/ausdifferenzierte Unit

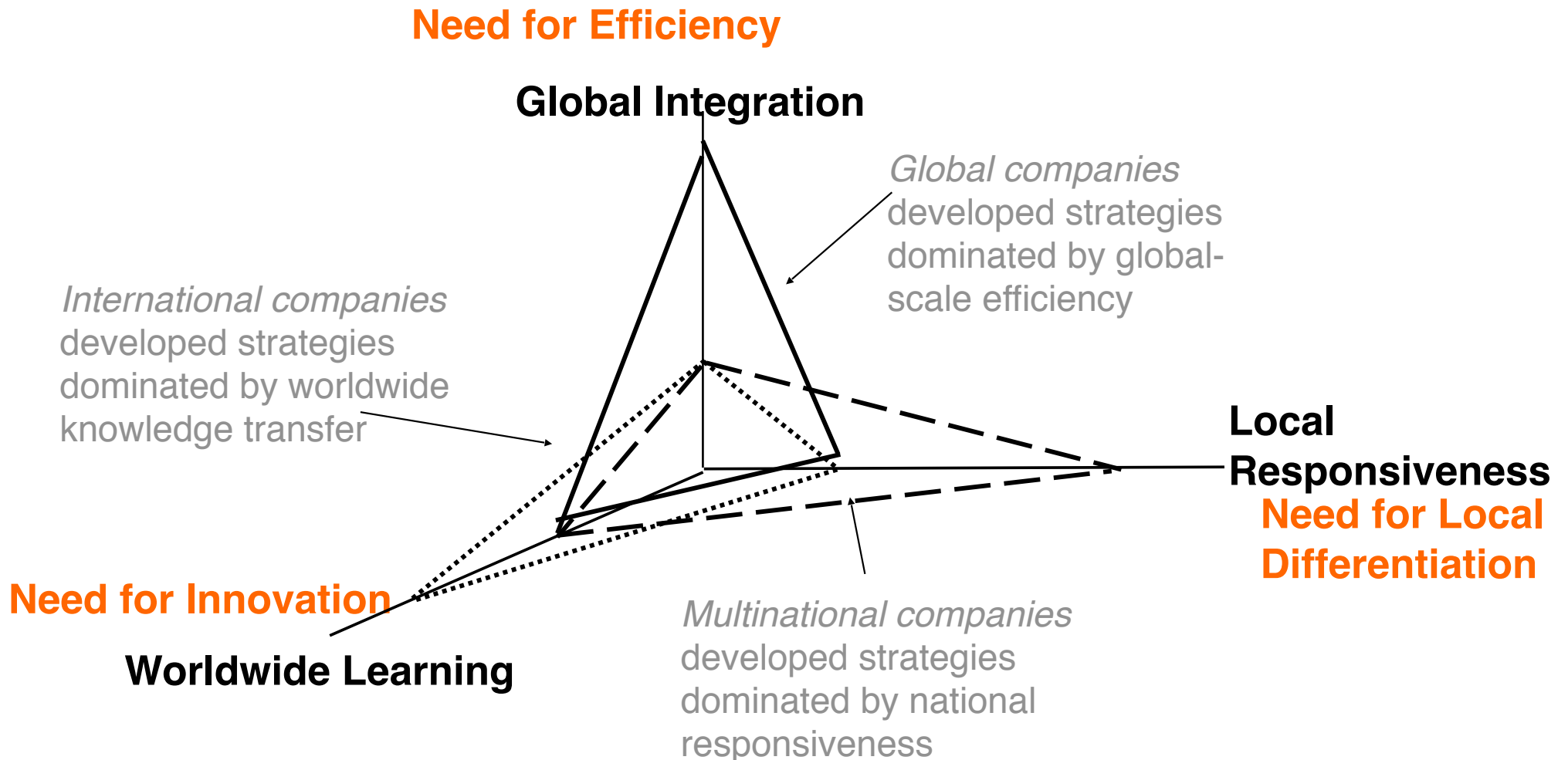
Beispiele für Spannungsfelder in internationalen Organisationen



Challenge: diese Paradoxien und Widersprüche lassen sich nicht nach einer Seite auflösen, sondern müssen in der Widersprüchlichkeit gemanagt werden, ohne sich für eine Seite zu entscheiden.

Überblick Internationalisierungsstrategien

Source: S. Ghoshal/C.A. Bartlett: Managing Across Borders





Organizational Characteristics of the 4 Models

Organizational Characteristics	Multinational	Global	International	Transnational
Configuration of assets and capabilities	Decentralized and nationally self-sufficient	Centralized and globally scaled	Sources of core competencies centralized, other decentralized	Dispersed, interdependent, and specialized
Role of overseas operations	Sensing and exploiting local opportunities	Implementing parent company strategies	Adapting and leveraging parent company competencies	Differentiated contributions by national units to integrated worldwide operations
Development and diffusion of knowledge	Knowledge developed and retained within each unit	Knowledge developed and retained at the center	Knowledge developed at the center and transferred to overseas units	Knowledge developed jointly and shared worldwide.

Source: Bartlett / Ghoshal, 1998, p 75



2. Struktur-Kultur Projektionen

- Organisationsthemen und - widersprüche werden in internationalen Kontexten häufig auf die kulturelle Ebene projiziert: e.g. „das ist typisch deutsche Pedanterie“ vs. „typisch italienische Improvisation“
- Häufig wird dabei ein in der Struktur (Organisation, Prozesse, Steuerungsmodelle wie KPIs, Bonus-schemes, ...) liegendes Spannungsfeld auf die kulturelle Ebene projiziert.

Challenge: Kultur eignet sich hervorragend für tabuisierte Organisationsthemen/Strukturthemen:

- Überprüfen Sie ob die „interkulturellen Probleme“ nicht eigentlich Organisationskonflikte sind.
- Bearbeiten Sie die Organisationskonflikte, um die Kulturkonflikte zu managen. („Gartenteichmodell“)

3. Macht und Machtsymboliken managen

Wer setzt sich wie durch?

- Ursprungsordnung und Machtasymmetrien: Wer wurde von wem gekauft? Merger of equals? Anteile bei Joint Ventures?
- Welche Internationalisierungsstrategie ist vorherrschend? Global oder local? Wo liegen Entscheidungskompetenzen (zentral/dezentral)?
- Machtsymboliken: welcher Name/Logo wird übernommen /bleibt erhalten, management local oder parental?

Gerade in Internationalisierungsprozessen durch Zukäufe, Merger und Joint Ventures spielen **Machtsymboliken** eine entscheidende Rolle für deren langfristigen Erfolg. Wie gelingt ein konstruktiver Umgang mit Machtdisbalancen?

- Wie gelingt eine konstruktive, balancierte Repräsentanz der Parteien?

Challenge: Auch scheinbar unwichtige Handlungen/Symbole werden im internationalen Kontext oft auf der Machtebene gelesen bzw. interpretiert.

4. Spannungsfeld Sprachen

Typische Phänomene bei der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Sprachen bzw. in Englisch als Non-Native Speakers:

- Missverständnisse durch „faux amis“, Englisch von Nicht-Muttersprachlern -
> Meaning-Management durch Redundanzen
- Fehlende Nuancierungen, Sprache wirkt zu direkt (E-Mails)
- Themenvermeidung weil „keine Worte“ oder „nicht schnell genug“
- Kompetenzzuschreibungen entlang der Sprache (gutes Englisch=guter Manager)
- Dominanz (Differenziertheit, Geschwindigkeit) von Muttersprachlern erzeugt Machtdisbalancen in Meetings und Verhandlungen

Challenge: Überlegen Sie vor und nach wichtigen Meetings, welche Sprachphänomene die Zusammenarbeit belasten und setzen Sie Maßnahmen.



Organisationale Kompetenz

2. Anpassung/Entwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation

- ▶ Verschiedene Systeme in Bezug auf die Internationalisierungsstrategie neu denken (z.B. Logistik, Personal...)

▶ Struktur-Kultur-Projektionen verstehen:

häufig werden organisatorische Spannungsfelder auf die kulturelle Ebene projiziert (z.B. deutsche Pedanterie - italienische Improvisation)

Personale Kompetenz

2. Mobilität und virtuelles Arbeiten / remote Management

- ▶ Spezifische Stressfaktoren (Reisen, Zeitunterschiede, Ernährung...)

▶ Kommunikationsdistanz:

- ▶ keine Kontextinformationen
- ▶ mangelnde Vertrautheit

5. Virtuelles Arbeiten und Mobilität

Internationale Mobilität intensiviert Führungskommunikation, erzeugt aber neue Spannungsfelder und Belastungen für die Führungskräfte (**Bedarf an Expats vs. Relocation-Bereitschaft, Stress/Burnoutgefahr bei häufigen internationalen Reisen wg. Klima, Essens- und Zeitzoneunterschieden und der Beeinträchtigung des sozialen und familiären Lebens**).

Internationale Kooperationen arbeiten daher oft virtuell:

- Telefon, Telefon- & Videokonferenzen, Email sind virtuelle Kommunikationsmedien, mit **unterschiedlicher Informationsdichte und Vertrauensgrad**. Diese Distanz reduziert die Kontext-Informationen, die zentral sind, um adäquat decodieren und reagieren zu können.
- Missverständnisse sind daher die Regel, nicht die Ausnahme

Challenge: **Setzen Sie virtuelle Kommunikationsmedien bewusst ein und überprüfen Sie immer wieder (gemeinsam) Einsatz und Wirkung.**

6. Interkulturelle Kompetenz in der Führung

... lässt sich in 3 Kompetenzdimensionen beschreiben:

1. Wissen: Kulturelles Know-How

- Beschreibungsformen von Kultur angemessen nutzen können, Kulturbegriff, Cultural Informants; Literatur; länderspezifisches Training/Coaching etc.

2. Soziale Kompetenz: Ambiguitätstoleranz

- Umgang mit dem Unerwarteten, wenn bewährte Handlungsmuster unpassende Reaktionen liefern.
- Umgang mit Ambiguität, Uneindeutigkeit und Paradoxien.
- Performen in Stresssituationen (Stress und Unsicherheit durch Versagen der sozialen Treffsicherheit, Kultur-Schock/Reentry-Schock)

3. Mindset: Interkulturelles Bewußtsein

- Wie kann ich auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten schauen?
- Wie gehe ich mit erlebten Unterschieden um? Kann ich situationsadäquat agieren?
- Wie erweitert sich mein Blick, welche Handlungsoptionen werden möglich?

Interkulturelle Kompetenz sichtbar machen

Die Entwicklung von interkulturellem Bewusstsein zielt auf 3 zentrale Fähigkeiten:

1. Kulturelle **Unterschiede und Gemeinsamkeiten** erkennen, verstehen und adäquat nutzen zu können und dabei insbesondere kulturelle Unterschiede in der Zusammenarbeit produktiv und als Mehrwert nutzbar machen zu können.
2. sowie die Fähigkeit **zur situativen kulturellen Adaption**, d.h. zum Code Shift in kulturell fremden Umgebungen
3. bei gleichzeitigem Bewusstsein für die **eigenen kulturell bedingten Prägungen** und Wahrnehmungsbrillen.

Individuelle Entwicklungsstände interkultureller Kompetenz bei (Führungs-) Personen können z.B. durch ein Instrument wie das **IDI „Intercultural Development Inventory“** (Bennett/ Hammer) sichtbar und besprechbar gemacht. Aufsetzend an der jeweiligen Entwicklungsstufe durch können sie dann z.B. durch **Coaching, Training oder gezielte Kontrasterfahrungen (Learning Journeys)** entwickelt werden.

Ethnocentric

Ethnorelative



(1) Denial

“There are no other cultures”



(2) Defence (polarise / reversal)

“Different values are threat to our superior values (or their superior values - reversal)”

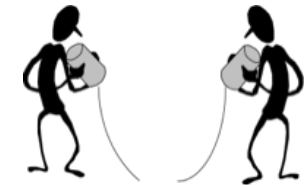


(3) Minimization (focus on commonalities)

„We have so much in common, and that is important. Differences are negligible.“

(4) Acceptance (focus also on differences)

“Differences are as important as the commonalities, after all those things makes sense for them”



(5) Adaptation (develop curiosity for differences)

“I know what he feels like in his shoes”



(6) Integration

„Success lies in maximising the benefits of diversity“



**Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS), Milton Bennett, 1986*


Internationalisierung als Transformationsprozess der Organisation

- ① Diagnose + Bestandsaufnahme
↳ wosketen wir?
- ② Best practices → Gap Analysis
- ③ Change: wie können wir unsere Organisation mit den dafür nötigen Impulsen versorgen?
- ④ Wie schaffen wir den Umbau "bei laufendem Motor"?
Wie erzeugen und begleiten wir nachhaltigen Wandel?

Führungskräfteentwicklung

Mit der Strategie verzahnte Programme, z.B.

- ↳ Workshops zum Führungsverständnis
- ↳ Executive Coaching
- ↳ shared leadership: das Management team als "think tank"
- ↳ Training personaler, sozialer und kultureller Kompetenzen (insb. Nachwuchskräfte)

Ziel: matching von Kultur
Strategie  Struktur

Beispiel „Grosser Mittelständler“

- Anlass: Dt. Markt ist gesättigt, Wachstum findet in der Branche v.a. in Asien statt, Wettbewerber aus diesem Markt drängen nach Europa.
- Dezentral organisierter Mittelständler (verschiedene Produktlinien) will weiter internationalisieren und durch Zukäufe/ Joint Ventures in China und Indien wachsen.
- Die Einheiten sollen unabhängig und unternehmerisch lokal auf die regionalen Marktbedürfnisse reagieren (P&L Verantwortung, Profit Center). Dazu werden auch eigenen R&D und Vertriebsorganisationen geschaffen bzw. erhalten.
- Gleichzeitig soll durch einige international standardisierte Prozesse v.a. in Servicefunktionen (HR, IT, Tools....) die globale Effizienz gesteigert werden.
- Das Management soll wesentlich lokal übernommen bzw. mit international in der Region erfahrenen Managern ergänzt werden.
- Die Personalleitung möchte die Organisation im Wandel adäquat unterstützen, das Top-Management hat noch keine klare Vorstellung.
- Zunächst ist geplant, kulturelle „Benimmseminare“ zu veranstalten und die Rechtsabteilung in chinesischem Recht zu schulen.

Wie könnte ein Einstieg in Change Beratung aussehen?

- Start gemeinsamer Diagnose: was kommt da auf uns zu!
- Ziele für WS mit TOP 50 Führungsmannschaft:
 1. Strategische Hintergründe verstehen und nachvollziehen: z.B. Warum gehen wir nach China?
 2. „Sense of Urgency“ erzeugen für Notwendigkeit, dass sich die Organisation auf die Internationalisierung vorbereitet und diese begleitet.
 3. Themenfelder identifizieren, an denen vorbereitend und begleitend zum Internationalisierungsprozess gearbeitet werden muss
- Einstieg in OE-Prozess: „Learning Journey“

Vorbereitungs-
workshop (2 Tage)
•8-10 Manager
•Was wollen wir
wissen?

Besuch
des 1.
Benchm
arks

Zwische
n-
Review
(1 Tag)

Besuch
des 2.
Benchm
arks

Auswertungs-
Workshop (2 Tage)
•Was war wichtig? Was
hat uns überrascht?
•Was werden wir tun?

Changeberatung Internationalisierung:

- Wie ändern sich (Kunden-)Erwartungen / Herausforderungen an unsere Rolle in der internen (oder externen) Beratung?
- Welche Kompetenzen benötigen wir selbst in der Begleitung von Internationalisierungsprozessen?

Diskussion in Murmelgruppen 7-8 Minuten, dann Plenumsberichte

Was nehme ich mit?

Aufstellungsarbeit als
Ausgangssituation

Zuerst, wenn ich Mo. starte

Sorge um Machtdynamiken

unglaublich viele Begriffe

okay-okay-Haltung als zentrale
Hebelwirkung

Tempo beeindruckend (Parallelprozess
zu Orgadynamik)
Schnelligkeit positiv!

Mut stärken, konstruktiv zu kommunizieren