

Die passive kulturelle Anpassung



Mag.(FH) Ursula Zmólnig



Dipl.-Ing. Andreas Drumel

Im Sommer 1994 war es ganz offensichtlich, dass die alte Ost-West-Konfrontation endgültig überwunden war. Der erste frei gewählte Präsident Russlands Boris Jelzin bewies seine offene Haltung in der stillen Kooperation Russlands in Form einer „Partnership of Peace“ zwischen der NATO und der Russischen Föderation. 10 Jahre später – 2004 – kommen nun die Länder, die früher unter dem politischen Einflussbereich Russlands standen, zur Europäischen Union. Mit der Loslösung aus den marxistisch-leninistischen Ideologien und Hinwendung zur freien Marktwirtschaft zeigte es sich jedoch, dass dieser Prozess der ordnungspolitischen „Transformation“ enorme Anforderungen einerseits an die verantwortlichen ManagerInnen der Unternehmen in diesen Staaten als auch an die kooperationsbereiten Entscheidungsträger der EU-Unternehmungen stellt. Hierbei stellt sich als Österreicherin bzw. Österreicher natürlich die Frage, ob wir, sprich die österreichische Wirtschaft, auf Grund der geschichtlichen Wurzeln – die Beitrittsländer waren einst Kronländer – gegenüber den anderen europäischen Ländern einen Vorteil haben. Diese neue Internationalisierungschance nach Osteuropa hin zwingt nun die

ManagerInnen zu einer Revision der bisherigen strategischen Konzeptionen, besonders im Bereich der Anforderungen an AuslandsmanagerInnen.

Fremde Kulturen, fremde Sprachen etc. dies sind Probleme, mit denen man sich auseinander setzen muss. Es kommt also im besonderen Maße darauf an, dass internationale ManagerInnen über ihre fachliche Qualifikation hinaus besondere Managementqualifikationen besitzen – zusammengefasst: interkulturelle Handlungskompetenzen. Um diese kurz zu skizzieren, sei auf eine Untersuchung von Kühlmann und Stahl verwiesen. Diese Autoren haben es sich zur Aufgabe gemacht, jene Merkmale herauszufinden, die interkulturelle Handlungskompetenz beschreiben. Diese Merkmale sind unter anderem:

Die Ambiguitätstoleranz

Unter Ambiguitätstoleranz versteht man die Neigung, sich in unsicheren und komplexen Situationen zumindest nicht beeinträchtigt und sich idealerweise sogar wohl zu fühlen. Diese Ambiguitätstoleranz ermöglicht es den Beteiligten, in interkulturellen Zusammenreffen auch trotz unterschiedlicher kultureller Alltagstheorien handlungsfähig zu bleiben. D. h. beispielsweise, eventuelle emotionale Unsicherheiten zu ertragen und mit schwer einschätzbaren Erwartungen der Partner fertig zu werden. Hierbei ist anzumerken, dass diese Ambiguitätstoleranz jedoch nicht in Richtung einer übertriebenen Selbstsicherheit missinterpretiert werden sollte. Eine Fehlinterpretation dieser Art könnte nämlich vom Interaktionspartner unter anderem als egoistisch und unsensibel gedeutet werden.

Die Verhaltensflexibilität

Darunter versteht man die Fähigkeit, sich in veränderten Situationen schnell zurechtzufinden und sich auf diese einzustellen. Dazu ist es notwendig, dass diese ManagerInnen auch auf ein breites Verhaltensrepertoire zurückgreifen können. Auf Grund dieser Fähigkeit wird es ihnen im Auslandseinsatz bzw. in jeder interkulturell bestimmten Situation möglich, ihr Verhalten an wech-

selnde Rahmenbedingungen entsprechend anzupassen.

Die Kontaktfreudigkeit

Unter Kontaktfreudigkeit versteht man die Fähigkeit oder, besser gesagt, die Neigung, soziale Kontakte aktiv zu erschließen, aufzubauen und bestehende Beziehungen aufrechtzuerhalten. Beispielsweise ist es für Auslandstätige hilfreich, gewisse Beziehungen etwa zu Ladenbesitzern, aber auch zu Behördenvertretern aufzubauen, denn nichts verschafft bessere Einsichten, um sich in eine fremde Umgebung einzugewöhnen.

Die Empathie/Einfühlungsvermögen

„Walk a mile in the others' mokassins“ lautet ein altes indianisches Sprichwort, welches anspricht, was unter Empathie verstanden wird. Damit ist wohl eine der wichtigsten Fähigkeiten gemeint, die man benötigt, um auf andere Menschen zugehen zu können, egal ob es sich dabei um Personen des eigenen oder eines fremden Kulturkreises handelt. Besonders schwierig erweist sich diese Fähigkeit jedoch dann, wenn man es mit Menschen aus anderen Kulturen zu tun hat. In Integrationsprozessen – und darum handelt es sich insbesondere bei der nun anstehenden EU-Erweiterung – ist also eminent wichtig, um Einfühlungsvermögen überhaupt aufzubringen, sich selbst und seine Verhaltenweisen ständig zu überprüfen und zu reflektieren, dies bedeutet aber auch für AuslandsmanagerInnen Selbstdisziplin, sich über nichts zu wundern, auch das Ungewöhnliche so hinzunehmen, als ob es selbstverständlich wäre, etc. Der Manager muss sich einer passiven kulturellen Anpassung unterziehen – sind wir Österreicher dafür nicht geradezu prädestiniert?

Mag.(FH) Ursula Zmólnig
Dipl.-Ing. Andreas Drumel

Literatur

Kühlmann, Torsten M. / Stahl, Günther K.: Diagnose interkultureller Kompetenz: Entwicklung und Evaluierung eines Assessment Centers. In: Barmeyer, Christoph / Bolten, Jürgen (Hrsg.): Interkulturelle Personalorganisation. Sternenfels, Berlin 1998, S. 213–224