

Unternehmen führen und Konflikte grenzüberschreitend lösen – bloß wie?

Unabhängig davon, ob Sie ein international agierendes Unternehmen sind oder Ihr Personal multinationale Hintergründe aufweist – die Internationalisierungsprozesse sind in der Wirtschaft ein alltäglicher Vorgang. Grund genug, um dadurch vermehrte Konfliktpotenziale erkennen und Konflikte lösen zu lernen?

Katarzyna Schubert-Panecka

Die Internationalisierung von Geschäftsbeziehungen birgt ein großes Entwicklungspotenzial: Professionell zusammengesetzte multinationale Teams sind kreativer und erfolgreicher als mononationale, und die Expansion ermöglicht den Unternehmen sowohl Kostenersparnisse und Gewinnmaximierung als auch Wettbewerbsvorsprung. Gleichwohl: Wird dieses Potenzial ungenügend genutzt oder durch Engpässe beeinflusst, entstehen Verluste, Kooperationsabbrüche und Konflikte, die auch vor Gericht enden können. Wodurch kann dennoch eine grenzüberschreitende Unternehmensführung unterstützt werden, wie können Sie solche Konflikte lösen, und wann ist es klüger, Wirtschaftsmediation einzusetzen?

Herausforderungen grenzüberschreitender Unternehmensführung

Um Unternehmen in einem kulturellen Kreis erfolgreich zu führen, ist ein Repertoire von Kompetenzen und Expertise erforderlich. Mit zunehmender Diversität des Unternehmens empfiehlt es sich, auch dieses Repertoire zu erweitern. Sowohl bei den 45 Prozent von Unternehmen, die 2014 laut der Deutschen Industrie- und Handelskammer im Ausland investieren und dort mit ihren Produktionsstätten, ihrem Vertrieb und Kundendienst expandieren wollen, als auch bei den Investoren, die bisher nur mäßige Erfolge erzielt haben, sind dezidiert interkulturelle und mediative Kompetenzen gefragt. Indem Unternehmen in den Erwerb erwähnter Kompetenzen investieren, die Geschichte und Kultur des jeweiligen Landes kennenlernen, seine wirtschaftliche Entwicklung verfolgen und diese für die wirtschaftliche Zusammenarbeit einzusetzen lernen, potenzieren sie den grenzüberschreitenden Erfolg. Anders die 40 bis 70 Prozent von Fusionen und Akquisitionen der Unternehmen, die rein ökonomisch investierten und gescheitert zurückkehrten, weil „die menschliche Dimension wirtschaftlicher

Zusammenarbeit außer Acht gelassen wurde“ (Müller 2005: 2, 15). Wer kulturelle Unterschiede unterschätzt, reduziert seine Erfolgchancen und wird mit solchen Irritationen und Konflikten konfrontiert, wie sie die Mitarbeiter von zwei Unternehmen schildern:

1. Ein deutsches Großunternehmen unterhält Niederlassungen in diversen Ländern weltweit, darunter in Polen, wo beachtenswerte Gewinne und Dynamik zu verzeichnen sind. Da Polen und Deutsche viele Gemeinsamkeiten haben, sich zum Beispiel beide für Entwicklung und Leistung interessieren, verläuft die Zusammenarbeit fast fließend. Wären da nicht die energieraubenden Störungen, die wegen des Höflichkeitskonzeptes verschwiegen werden, aber das Vertrauen und die gute Geschäftsbeziehung stetig irritieren. In den Augen des polnischen Managements werde diesem „wenig wertschätzende Rückmeldung und Anerkennung“ entgegengebracht, unabhängig davon, wie erfolgreich es auch ist. Es ärgert sich über die Kommunikation von Zielen und strategischen Entscheidungen, die ohne Begründung „von oben“ kommen und „ab sofort gelten“. Das sach- und qualitätsorientierte Vorgehen der Deutschen erweckt bei den Polen den Eindruck von Überheblichkeit. Die emotionalen Äußerungen des polnischen Teams wiederum, das beziehungsorientiert agiert und das Familienleben priorisiert, erwecken bei dem deutschen Management den Wunsch nach Professionalität und emotionaler Neutralität im Berufsleben. Die Wertschätzung der Polen in Form von häufigem Kontakt und Offenheit für neue Projekte wird missinterpretiert.
2. Ein mittelständisches IT-Unternehmen wird zunächst von deutscher, dann von amerikanischer Hand geführt. Bei der Überführung wurden klare strategische und kommunikative Veränderungen angekündigt, die samt einem als dominant empfundenen Verhalten schnell zu ersten

Kündigungen geführt haben. Nun stößt das verbliebene Team an seine Frustrationsgrenzen: weil ihm die Übertragung von amerikanischen Standards auf die deutschen Strukturen – ohne Beachtung der Realität – überheblich erscheint; weil eine große Anzahl von Mitarbeitern „leichter Hand“ gekündigt und selbst eventuelle Gerichtskosten in die Gewinnmaximierung einkalkuliert werden; weil während Besprechungen private Geschichten erzählt, die gewohnte sachliche Abhandlung von Fachthemen durch „Small Talk“ und die klienten- und qualitätsorientierte Produktentwicklung durch ein übereiltes Angebot unfertiger Produkte ersetzt werden. Auch dem amerikanischen Management fällt die Zusammenarbeit schwer, da „kultivierte“ Gesprächsrunden und schriftliche Kündigungen bei Unzufriedenheit ausbleiben und die Deutschen in Zusammenarbeit mit externen Firmen „ihre sichtliche Unzufriedenheit gegenüber dem Kontrahenten klar ansprechen“ und damit die sozial unerwünschte Konfrontation eingehen.

Diese Beispiele mögen ein Abbild von den üblichen Reibungen in Unternehmen geben, wo unterschiedliche Werteprioritäten und Erwartungen aufeinandertreffen. Da in beiden Fällen keine Aussprache erfolgte, blieben deren kulturelle, strukturelle und persönliche Dimensionen unklar. Störend könnten folgende Unterschiede gewesen sein:

„Nix geschätzt isch Lob gnuag“, sagt man im Schwäbischen, will man jemanden loben. Investiert ein Schwabe in einen Geschäftspartner aus San Francisco, der über jede Entwicklung schwärmt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass beide die jeweils andere *Kommunikationsart* als unhöflich oder übertrieben abstempeln. Etwas abgemildert geschieht dies auch in den Fällen, in denen Ehrlichkeit und Korrektheit dominieren, die bei deutscher Sozialisierung auch der Sachorientierung dienen und die emotionalen Empfindungen des Gegenübers im Geschäftsalltag tendenziell ausblenden, sowie in jenen, in denen das Vertrauen und die emotionale Intelligenz priorisiert werden, die in den beziehungsorientierten Kulturkreisen für einen gesichtswahrenden Umgang als wichtig gelten. Statt konfrontativ wird hierbei indirekt kommuniziert und in kritischen Situationen zurückziehend oder abweichend reagiert.

Ein weiteres Konfliktpotenzial bergen die unterschiedlichen *Zeitkonzepte*, die polarisiert kurz- oder langfristig, zeitlich begrenzt und monochron oder fließend und polychron ausgerichtet sein können. Polychron agierende Unternehmen leben „in der Zeit“, kreieren schnelle Lösungen, wobei Fehler einkalkuliert sind. Monochron vorgehende Unternehmen erfassen Zeit materiell, eine „Fehlerkompetenz“ kennt man dort kaum, und eine „perfekte Konzeptionsphase“ wird zugunsten hoher Qualität und ständiger Optimierung priorisiert. Auch das Thema der



Überheblichkeit ist hier präsent, verbunden mit sozialer Identität und Gastgeberkultur: Wer zu Besuch kommt, richtet sich nach den Regeln des Gasthauses. Ansonsten verliert er an Vertrauen und wird im schlimmsten Fall als Aggressor abgewiesen.

Konfliktkompetenz des Unternehmens stärken

Derartige Konfliktpotenziale lassen sich frühzeitig erkennen, wenn Unternehmen in kulturelle Sensibilisierung und Vermittlung von Konfliktlösekompetenzen investieren. Wenn Sie daher die Zielsetzung, den Businessplan, Netzwerkaufbau und eine Einführung in die administrativen und rechtlichen Unterschiede im Zielland absolviert und im besten Fall auch eine Mediationsklausel in die Kooperationsverträge aufgenommen haben, sollten Sie die eigene Unternehmenskultur sowie deren Wertepriorisierung und Kompatibilität mit der Kultur des Ziellandes überprüfen, indem Sie folgende Fragen beantworten:

- Wer sind wir, welche Werte sind uns besonders wichtig und weshalb?
- Stimmen diese mit den Werten und Gepflogenheiten des Ziellandes überein?
- Welche Erwartungen haben wir gegenüber dem Land, seiner (Führungs-)Kultur und dem Wirtschaftssystem?
- Wollen und können wir uns auf das kulturelle Lernen und Handeln einlassen, dabei auf flächendeckende Kontrolle verzichten und Führung delegieren?
- Was glauben wir, wird von uns als Arbeitgeber erwartet, und können wir dies gewährleisten?

Wird Ihnen bewusst, dass Sie großen Wert auf Sicherheit legen und Veränderungen möglichst vermeiden wollen, könnte die Auslandsinvestition eine anspruchsvolle Aufgabe für Sie werden. Anders ist es, wenn Sie Neugier und Flexibilität mitbringen, Verantwortung für die Verständlichkeit Ihrer Kommunikation übernehmen und auf Bewertungen oder konfrontative Sprache verzichten können; wenn Sie aus der wertschätzenden Kommunikation zugunsten der Motivation Ihrer Belegschaft im In- und Ausland schöpfen und auch in kritischen Situationen respektvoll und ruhig bleiben. Beobachten Sie Reibungen in der Zusammenarbeit, vertrauen Sie auf Ihre Intuition: Aus einem kleinen Problem wird häufig ein großes – erst recht in interkulturellen Begegnungen, weil vieles aus Höflichkeit nicht angesprochen werden „darf“, daher:

- Suchen Sie ein Vier-Augen-Gespräch und hören Sie genau auf die Wünsche und Bedürfnisse des Sprechers (vermeiden Sie kritische Rückmeldungen im Plenum).
- Beachten Sie sowohl die verbale als auch die nonverbale (Mimik, Gestik, Blickkontakt) und paraverbale (Lautstärke, Intonation) Kommunikation.
- Fragen Sie, statt zu sagen.
- Konzentrieren Sie sich auf die Zielvereinbarungen statt auf „richtig und falsch“ und eine Durchsetzung eigener Strategien.
- Unterstützen Sie eher den Prozess als eine perfekte Lösung.
- Verwenden Sie „und gleichzeitig“ statt „aber“ und verzichten Sie so weit wie möglich auf Modalverben wie „Sie müssen/sollen/dürfen ...“.
- Greifen Sie auf Experten zurück, um destruktive Entwicklungen umzukehren, wenn Sie selbst nicht mehr weiterwissen.

Mediation in grenzüberschreitenden Konflikten

In Situationen, die ausweglos erscheinen, weil sich die Kommunikationsschleifen wiederholen, Schweigen und Resignation oder Lautstärke und Koalitionsbildung auftreten, empfiehlt es sich, fachliche Unterstützung zu holen. Achten Sie bei der Wahl eines Mediators darauf, dass es nicht nur eine mediativ,

sondern auch kulturell versierte Person ist, die von allen Beteiligten akzeptiert wird und im besten Fall die Sprachen der Beteiligten spricht. Da die Vorstellungen von der mediativen Begleitung kulturell stark divergieren, sollten Erwartungen an diese besprochen und private Sitzungen zugelassen werden. Im Bereich „Cross Border Mediation“ geschulte und erfahrene Mediatoren werden die nationalen, geografischen und mentalen Grenzen, die in Konflikten besonders sichtbar werden, bei der Ausrichtung auf einen gemeinsamen Lösungsweg berücksichtigen, was abhängig von der Eskalationsstufe und dem Kontext eine rechtliche Beratung mit einschließt. In den meisten Ländern ist eine Form von Mediation rechtlich verankert und wird von der Internationalen Handelskammer mit Verfahrensregeln für Mediation unterstützt. Dennoch hat der Einbezug professioneller Dritter in die Konfliktlösung eine kurze Geschichte und gilt in vielen Kulturen (teilweise auch in Deutschland) nicht nur als ein Zeichen mangelnder Kompetenz, sondern ist auch ein völlig ungewohntes Vorgehen. Überprüfen Sie daher je nach Art des Konflikts die Vollstreckbarkeit der Mediationsvereinbarung sowie deren Anerkennung in Deutschland.

Fazit

Unternehmen, die den Mut haben, grenzüberschreitend zu agieren und aus den damit verbundenen Kontrasten zu lernen, gewinnen an Kreativität, Leichtigkeit und Dynamik. Wenn Sie sich frühzeitig kulturell bilden und über eigene Grenzen hinauswachsen, steht Ihrem Erfolg wenig im Wege. Und wenn Konflikte dennoch eskalieren, sollten Sie zu deren Lösung frühzeitig Experten einschalten.

Literatur

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (Hrsg.) (2014): Auslandsengagement steigt – besonders in Europa. Auslandsinvestitionen in der Industrie. Frühjahr 2014. Berlin. Abrufbar unter: <http://www.dihk.de/branchen/industrie/auslandsinvestitionen/auslandsinvestitionen>.

Müller, Susanne (2005): Management in Europa. Interkulturelle Kommunikation und Kooperation in den Ländern der EU. Frankfurt a. M./New York: Campus.



Dr. iur. Katarzyna Schubert-Panecka begleitet Unternehmen und Führungskräfte als Wirtschaftsmediatorin, Business Trainerin und Executive Coach für Konfliktlösung. Während ihr Fokus in der Wirtschaft auf Stärkung der Verständigung zwischen den Unternehmen und ihren Führungskräften mit den Vertretern anderer Kulturen in grenzüberschreitenden Prozessen liegt, vermittelt sie an den Universitäten und Ausbildungsinstituten interkulturelle und mediative Kompetenzen und leitet die Forschungsgruppe Mediation.