

I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Führungskräfte-Entwicklung

Checkliste Erhebung von Einstellungen vor Inter- und Multikulturellen Einsätzen



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

Checkliste

Erhebung von Einstellungen vor Inter- und Multikulturellen Einsätzen

Die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zum Ende des 20. Jahrhunderts ermöglichen und erzwingen bei immer mehr Unternehmen die Internationalisierung ihrer Aktivitäten. Auch mittelständische Firmen nutzen die wirtschaftliche Integration Europas, die Öffnung Chinas, die Liberalisierung von Mittel- und Osteuropa, die zunehmende weltweite Vernetzung, die sinkenden Kommunikations- und Transportkosten und den kontinuierlichen Abbau von Handelsbarrieren.

Interkulturelle Zusammenarbeit ist mittlerweile in vielen Unternehmen mehr die Regel als eine Ausnahme. Die im Inland tätige Belegschaft arbeitet in multikulturell zusammengesetzten Teams oder steht im Kontakt zu internationalen Kunden und Lieferanten. Expatriates, ins Ausland entsendete eigene Mitarbeiter, begleiten kulturübergreifende Fusionen und Joint Ventures mit lokalen Firmen, gründen Vertriebs-Niederlassungen im Ausland, Produktions-Gesellschaften und Forschungs-Zentren.

Ein großer Teil der internationalen Aktivitäten bringt jedoch nicht den erwarteten Erfolg. Wichtige Erkenntnis der Gescheiterten: Der kulturelle Aspekt findet im Vorfeld nicht ausreichend Beachtung. Bei kaum einem Unternehmenskauf oder -zusammenschluss findet eine Cultural Due Dilligence statt. Dieses "weiche", in Zahlen und Währungseinheiten nicht einfach auszudrückende Feld wird bei der strategischen Entscheidung zugunsten von finanziellen und marktorientierten Gesichtspunkten ausgeklammert. Kulturelle Passung und der hierfür erforderliche Aufwand dient in der Praxis selten als Basis bei der Merger- oder Akquisitions-Entscheidung, sondern folgt dieser als Aufgabe im Rahmen der Post Merger Integration.

Für die Frage, ob diese gelingt, ist offenbar weniger entscheidend, ob einzelne Manager dazu in der Lage sind, Geschäfte mit ausländischen Partnern anzubahnen. Die Zusammenarbeit mit Angehörigen anderer Kulturen erfordert die Fähigkeit des Unternehmens als Ganzes, fremden Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen offen gegenüber zu stehen, sie unverzüglich zu erkennen und ebenso wertschätzend wie flexibel mit ihnen umzugehen. Das erfolgreiche Arbeiten in einem interkulturellen Umfeld stellt qualitativ gänzlich andere Anforderungen an die Persönlichkeit des Managers als fachlich durchaus gleichartige Aufgaben in einem monokulturellen Umfeld.

Nur wenige Unternehmen halten entsprechende Humanressourcen vor. Der Aufbau einer multikulturellen Kompetenz wird zu einer entscheidenden Aufgabe der Personalentwicklung sämtlicher in internationalen Kontexten agierenden Unternehmen. Sie beginnt mit der zutreffenden **Personalbeschaffung und Selektion**.

Diese Checkliste von I.O. BUSINESS zeigt mögliche Ansichten, Meinungen und Präferenzen auf, die bei der Auswahl von geeigneten Mitarbeitern Berücksichtigung finden können.

Fragebogen

Kulturunterschiede - Interkulturelles Management

I. Bitte ergänzen Sie die folgenden Statements um jeweils 3 Adjektive:

Die Mehrzahl der deutschen Top-Manager zeichnet sich im Vergleich zu denen anderer Nationalitäten aus durch

1. _____
2. _____
3. _____

Die Mehrzahl der US-amerikanischen Top-Manager zeichnet sich im Vergleich zu denen anderer Nationalitäten aus durch

1. _____
2. _____
3. _____

Die Mehrzahl der osteuropäischen Top-Manager zeichnet sich im Vergleich zu denen anderer Nationalitäten aus durch

1. _____
2. _____
3. _____

Die Mehrzahl der Top-Manager aus dem arabischen Raum zeichnet sich im Vergleich zu denen anderer Nationalitäten aus durch

1. _____
2. _____
3. _____

Die Mehrzahl der japanischen Top-Manager zeichnet sich im Vergleich zu denen anderer Nationalitäten aus durch

1. _____
2. _____
3. _____

II. Wie stark ausgeprägt sind bei dem Durchschnitt der Top-Manager der einzelnen Nationalitäten die folgenden Aspekte?

HOHE ARBEITSQUALITÄT	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

HILFSBEREITSCHAFT	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

ENTSCHEIDUNGSFREUDE	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

IMPROVISATIONSVERMÖGEN	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

FACHLICHES KNOW-HOW	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

DELEGATIONSFÄHIGKEIT	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

II. Fortsetzung: Wie stark ausgeprägt sind bei dem Durchschnitt der Top-Manager der einzelnen Nationalitäten die folgenden Aspekte?

KREATIVITÄT	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

SITUATIONSGERECHTE KOMMUNIKATION	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

OFFENHEIT FÜR VERÄNDERUNGEN	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

ERGEBNISORIENTIERUNG	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

KONFLIKTSTEUERUNG	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

VERGABE VON SACHORIENTIERTER KRITIK	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

II. Fortsetzung: Wie stark ausgeprägt sind bei dem Durchschnitt der Top-Manager der einzelnen Nationalitäten die folgenden Aspekte?

MITUNTERNEHMERISCHES DENKEN	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					
SITUATIV ANGEMESSENER FÜHRUNGSSTIL	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					
ÜBERNAHME VON VERANTWORTUNG	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					
STRESSBEWÄLTIGUNG	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					
VERHANDLUNGSGESCHICK	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					
LEBENSLANGES LERNEN	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

II. Fortsetzung: Wie stark ausgeprägt sind bei dem Durchschnitt der Top-Manager der einzelnen Nationalitäten die folgenden Aspekte?

KOOPERATION IM TEAM	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

VISIONSORIENTIERTE FÜHRUNG	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

MITARBEITERFÖRDERUNG	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

ZUVORKOMMENDES VERHALTEN	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

ÜBERNAHME VON RISIKEN	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

ARBEITSTECHNIK	- -	-	0	+	++
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

III. Bitte teilen Sie uns Ihre *Persönliche* Meinung mit:

1. Die Zusammenarbeit mit ... ist ertragreich	- -	-	0	+	+ +
Deutschen Top-Managern					
US-amerikanischen Top-Managern					
Osteuropäischen Top-Managern					
Arabischen Top-Managern					
Japanischen Top-Managern					

2. In Verhandlungen kann ich einschätzen	- -	-	0	+	+ +
Deutsche Top-Manager					
US-amerikanische Top-Manager					
Osteuropäische Top-Manager					
Arabische Top-Manager					
Japanische Top-Manager					

3. Ich arbeite...

gerne / ungern mit deutschen Top-Managern, weil _____

gerne / ungern mit us-amerikanischen Top-Managern, weil _____

gerne / ungern mit osteuropäischen Top-Managern, weil _____

gerne / ungern mit arabischen Top-Managern, weil _____

gerne / ungern mit japanischen Top-Managern, weil _____

III. *Fortsetzung*: Bitte teilen Sie uns Ihre *Persönliche* Meinung mit:

4. Meine Nationalität ist

5. Ich möchte am liebsten leben und arbeiten in

- Deutschland USA Japan Arabischer Raum Osteuropa
 keins der genannten, sondern _____

6. Haben Sie sich auf die Zusammenarbeit mit internationalen Top-Managern vorbereitet:

- Nein. Ja ⇒ womit? _____

7. Eine intensive Vorbereitung auf internationale berufliche Kontakte im In- und Ausland hat nach meinen Erfahrungen folgende Relevanz:





- -	-	0	+	++
-----	---	---	---	----

8. Welche Kompetenzen sind besonders wichtig, um den Anforderungen internationaler Zusammenarbeit Rechnung zu tragen?

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Gedankenanstöße für die Erhebung von Ansichten, Einstellungen und Präferenzen zur Vorbereitung auf inter- und multikulturelle Einsätze, die für jeden Fall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. BUSINESS.

Bitte kontaktieren Sie uns umgehend, wenn Sie sich über Fragen im Bereich der Internationalisierungsstrategie oder über die Selektion bzw. das Training von Bewerbern für inter- und multikulturelle Einsätze mit einem unserer Consultants austauschen möchten.

I.O. BUSINESS – Leistungen:

-  Management- und Strategieberatung
-  Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
-  Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
-  Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung