



Organisationsberatung im internationalen Kontext

Liebe Leserin, lieber Leser,

Organisationsberatung im internationalen Kontext ist das Schwerpunktthema dieser nun 3. Ausgabe von Wirtschaftsdialoge. Verschiedene Autoren geben Einblicke in die Herausforderungen internationaler Zusammenarbeit auf organisationaler Ebene und zeigen dabei Gestaltungsmöglichkeiten auf.

In seinem Beitrag „Strategien zum Umgang mit kultureller Diversität in Unternehmen am Beispiel eines japanischen multinationalen Unternehmens“ zeigt Herr Prof. Alois Moosmüller die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Haltungen des japanischen Managements in Bezug zu den internationalen Mitarbeitern auf und entwickelt mögliche Interventionsvorschläge.

Frau Dr. Marion Keil beschreibt in ihrem Beitrag „Organisationsberatung im internationalen Kontext“ am Beispiel eines deutsch-amerikanischen Teams die Umsetzung und

Wirkung einer Intervention zur Vertrauensförderung und Verbesserung der Kommunikation im Team.

Sonja App, Leiterin der XING-Gruppe : Mehr Erfolg durch Diversity, gibt im Interview mit Veronika Schilling spannende Einblicke in Verständnis, Zielsetzung und Umsetzung von Diversity bei der Allianz SE.

Herr Dr. Uwe Ulrich gibt als Verantwortlicher der zentralen Koordinierungsstelle für interkulturelle Kompetenz Einblicke in das Verständnis von interkultureller Kompetenz und zeigt Methoden der Vermittlung auf (ZKIKL). Lesen Sie hierzu seinen Beitrag „Interkulturelle Kompetenzen bei der Bundeswehr“ in der Rubrik Panorama.

[Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen,
Alexandra Araiza](#)

Der Umgang mit kultureller Diversität in einem japanischen multinationalen Unternehmen in Deutschland

Geschrieben von Alois Moosmüller

Der Fall

Ein japanisches multinationales Unternehmen baut an einem deutschen Standort seit ein paar Jahren einen Geschäftsbereich auf, der für Entwicklung, Produktion und Marketing bestimmter Produkte weltweit zuständig sein soll. Die drei- bis vierhundert Mitarbeiter kommen aus über 20 verschiedenen Ländern, vor allem aus Europa, aber auch aus Asien und Amerika. Aus dem Stammhaus in Japan wurden ca. 30 Fach- und Führungskräfte für mehrere Jahre an diese Firma entsandt. Sie sind zumeist in oberen Führungspositionen tätig. Die Firma sieht sich in Schwierigkeiten, ich werde als interkultureller Berater hinzugezogen. Mir werden folgende Probleme genannt:

- Die Firma expandiere dynamisch, aber die Rekrutierung geeigneter Fachkräfte sei auf dem europaweit knappen Arbeitsmarkt schwierig
- Die Mitarbeiterfluktuation sei zu hoch
- Die nicht-japanischen Mitarbeiter seien mit dem japanischen Führungsstil unzufrieden
- Viele Prozesse in der Firma, besonders der Informationsfluss, seien nicht transparent
- Vor kurzem sei auf Anordnung der japanischen Zentrale der japanische Geschäftsführer durch einen europäischen Geschäftsführer ersetzt worden; nun seien Management und Mitarbeiter verunsichert

Da die Marktprognosen für diesen Geschäftsbereich sehr günstig sind, hat das japanische Stammhaus sehr hohe Erwartungen. Die Firma steht unter Druck, sie muss schnellstmöglich durchschlagende Erfolge erzielen. Um dieses Ziel zu erreichen findet die Geschäftsführung wichtig:

- alle Kräfte im Unternehmen zu bündeln
- motivierte Mitarbeiter zu haben, die bereit sind, sich über das übliche Maß hinaus zu engagieren
- ein Betriebsklima zu haben, das eine hohe Arbeitszufriedenheit schafft, das die Kreativität und Produk-

ktivität der Mitarbeiter fördert und die Mitarbeiterfluktuation möglichst gering hält

- eine offene innerbetriebliche Kommunikation zu pflegen, die der multikulturellen Situation der Firma gerecht wird

Um die Situation genauer zu erfassen und Lösungsvorschläge zu machen, interviewte ich zunächst zwei europäische und drei japanische Führungskräfte in Schlüsselpositionen. Das ergab folgendes Bild:

- Alle beklagen das Fehlen einer gemeinsamen Firmenkultur
- Alle finden, dass "kulturelle Differenzen" eine wichtige Ursache der gegenwärtigen Probleme sind
- Die kulturellen Differenzen, die von allen als besonders gravierend gesehen werden, sind die zwischen "Japanern" und "Europäern" (bzw. nicht-Japanern)
- Einige kulturelle Differenzen werden deutlich benannt, wobei die Aussagen der Europäer und Japaner stark differieren

Auffällig ist, dass niemand versucht, die Sichtweise der "Gegenseite" zu realisieren geschweige denn zu verstehen. Stattdessen werden der "Gegenseite" mangelnde Einsicht, fehlende Motivation, unzureichende Ausbildung oder sonstige Defizite unterstellt.

Alois Moosmüller, Professor für Interkulturelle Kommunikation und Ethnologie an der Universität München. Er hat fünf Jahre in Japan an der Keio-Universität in Tokyo gelehrt und geforscht. Er ist Autor zahlreicher Bücher und Artikel zu interkulturellen Themen.

Beispiele für die unterschiedlichen Sichtweisen und Auffassungen japanischer Expatriates und lokaler Firmenangehöriger:**Japanische Expats**

- sind nicht nach Europa geschickt worden, um sich in das europäische Arbeitsumfeld zu integrieren, sondern dazu, die nicht-japanischen Mitarbeiter auf die Linie der Firma zu bringen
- die Unternehmens- und Produktphilosophie des japanischen Stammhauses muss die Basis aller Strategien und Aktivitäten darstellen
- Die Firma muss das Wichtigste im Leben der Mitarbeiter sein, erst dann kommen Familie und eigene Interessen
- Firmenzugehörigkeit: mit dem Firmeneintritt hat man eine emotionale Entscheidung getroffen; man bleibt ein Leben lang loyal
- Manager haben nicht die Aufgabe, die Mitarbeiter zu motivieren, Motivation wird als selbstverständlich voraus gesetzt
- Manager haben nicht die Aufgabe, die Arbeit zu koordinieren, denn die Mitarbeiter wissen bereits, was sie wie zu tun haben
- In kritischen Situationen muss es selbstverständlich sein, dass jeder länger und härter arbeitet, Wochenenden opfert und die Urlaubszeiten ändert
- Gruppen-Verantwortung: man hilft sich gegenseitig, ohne dass man ausdrücklich fragt oder gefragt wird

Lokale Firmenangehörige

- wollen sich nicht an den Stil der japanischen Firma anpassen; vielmehr müssen die japanischen Expats ihren Stil ändern und sich den europäischen Arbeitsgewohnheiten anpassen
- die Firma soll nicht primär "japanisch", sondern "international" sein, Unternehmens- und Produktphilosophie müssen sich den globalen Anforderungen anpassen
- Das Wichtigste im Leben? Die Familie, eigene Interessen, erst dann kommt die Firma
- Firmenzugehörigkeit: mit dem Firmeneintritt hat man eine rationale Entscheidung getroffen; so lange es vorteilhaft ist, ist man der Firma gegenüber loyal
- Manager haben die Aufgabe, die Mitarbeiter zu motivieren; Bestleistungen zu bringen ist nicht selbstverständlich
- Manager müssen die verschiedenen Tätigkeiten koordinieren, da den Mitarbeitern der Überblick fehlt
- Die Firma darf von Mitarbeitern nicht verlangen, nachts oder am Wochenende zu arbeiten, oder auf Urlaub zu verzichten
- Individuelle Verantwortung: man hilft sich nur, wenn ausdrücklich danach gefragt wird.

Die japanisch-europäische Zusammenarbeit in Unternehmen - die geschilderten Differenzbeispiele stellen keine Besonderheit dar - ist für alle Beteiligten herausfordernd. Zu erwarten ist, dass die Akteure das professionelle Handeln in der multinationalen Firma nach unterschiedlichen kulturellen Standards bewerten und „Normalitätsabweichungen“ negativ beurteilen. Das Besondere an dem hier geschilderten Fall war die völlig fehlende Bereitschaft, der Sichtweise der jeweils anderen Seite eine gewisse Berechtigung zuzusprechen. Eine so ausgeprägt ethnozentrische Haltung wäre zumindest heute - der Fall ereignete sich vor knapp zehn Jahren - ungewöhnlich.

Was waren meine Vorschläge um die Probleme zu lösen? Vordringlich war die (Wieder-) Herstellung gegenseitigen Vertrauens, wozu moderierte Gespräche im Management und symbolische Aktionen auf Mitarbeiterebene durch-

geführt werden sollten. Dann sollten Maßnahmen mit dem Ziel durchgeführt werden, die interkulturelle Aufmerksamkeit und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel zu verbessern. Schließlich sollten konkrete Möglichkeiten erarbeitet werden, erfolgreicher mit kulturellen Unterschieden umzugehen und die Potentiale kultureller Diversität in der Firma zu nutzen.

Die Maßnahmen wurden allerdings nur unvollständig umgesetzt. Kurz nach meiner Beratungstätigkeit wurden die Geschäftsbereiche umfassend umstrukturiert. Die interkulturellen Probleme, so wurde beteuert, würde man später angehen.

© 2011 Alois Moosmüller

Fallstudie · Best-Practice · Im Interview · Panorama

Organisationsberatung im internationalen Kontext

Geschrieben von Marion Keil

Die Situation

Das Unternehmen, hier genannt "Pharmy" ist ein deutsches Pharmaunternehmen mit weltweit 30.000 Mitarbeitern. Sitz ist Deutschland, es handelt sich um eines der wenigen Familienunternehmen in der Branche. Mein Kunde ist der Projektleiter eines internationalen Forschungs- und Entwicklungsprojektes, dessen Projektmitarbeiter in Deutschland und den USA verstreut sitzen. Das Projektteam hat zum Ziel, den viertwichtigsten Blockbuster des Unternehmens, ein Mittel zur Behandlung von Asthma, auf dem US Markt marktfähig zu halten. Der US Markt ist für dieses Mittel umsatzmäßig der wichtigste Markt. Dort kommt aber ein neues Gesetz zum Zuge, nach dem bei der Produktion von Medikamenten der CO₂ Ausstoß signifikant verringert werden soll. Die Projektgruppe besteht schon seit geraumer Zeit, doch sechs Monate vor dem anberaumten Workshop werden sieben der elf Projektmitglieder ausgetauscht und ein neuer Projektleiter eingesetzt. Er fragt die Beratung an.

Die Anfrage

Der Projektleiter ist selbst neu im Unternehmen, er brennt für die neue Aufgabe. Er beschreibt die ihm übertragene Projektgruppe als sehr vorsichtig miteinander, nicht in der Lage, sich gegenseitig Feed-back zu geben, er befürchtet ein zu geringes Innovationspotenzial. Seine Hypothese ist, dass interkulturelle Schwierigkeiten der Grund sein könnten. Er wünscht sich ein dynamisches, offenes, inno-



Dr. Marion Keil (Jahrgang 1960) führte im Anschluss an ihr Studium zur Diplom Soziologin (Universität Trier) ihre Promotionsforschungen zu Organisationsnetzwerken in Indien durch. Nach mehreren Jahren der in-

ternationalen Beratungspraxis in der Entwicklungszusammenarbeit und einer systemischen Beratungsausbildung in Wien gründete sie ihre eigene Beratungsfirma synetz-international. Ab 2012 wird Marion Keil Gesellschafterin und Geschäftsführerin von königswieser & network in Wien sein. Sie berät namhafte Unternehmen wie MAN, Deutsche Bahn, Mercedes Bank oder die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit zu den Themen Change Management und Leadership Development. Sie bildet weltweit BeraterInnen in systemischer Organisationsentwicklung aus. Marion Keil ist Autorin zahlreicher Veröffentlichungen wie z.B. „Die Reduktion von Komplexität - Hilfestellung für den Management Alltag“ (Handbuch der Aus- und Weiterbildung), „Im virtuellen globalen Raum effizient sein“ (Gruppendynamik und Organisationsentwicklung) oder „Das Feuer großer Gruppen“ (gemeinsam mit Roswitha Königswieser im Klett-Kotta Verlag).

Fallstudie · Best-Practice · Im Interview · Panorama

vatives Team, das im geplanten Zeitraum Ergebnisse liefert. Wir verabreden, dass mit allen Projektmitgliedern Telefoninterviews durchgeführt werden. Die Ergebnisse werden von mir in Hypothesen zusammengefasst und dem Projektleiter zurückgespiegelt, und ich schlage ihm auf der Grundlage auch das weitere Vorgehen vor.

Die Hypothesen

Etwa die Hälfte der Projektmitglieder waren Teil des alten Projektteams - sie teilen ähnliche Annahmen darüber, wie Kommunikation laufen sollte, und finden, dass dieses Muster jetzt nicht mehr so richtig klappt. Der neue Projektleiter genießt hohe Anerkennung bei allen, jedoch noch etwas mehr bei den deutschen Projektmitgliedern. Die in den USA ansässigen Projektmitglieder fühlen sich vom Projektleiter und den deutschen Teamkollegen nicht ganz verstanden, denn sie arbeiten in der Linienorganisation der amerikanischen Tochterfirma, die andere Informationsanforderungen artikuliert, denen sie gerecht werden wollen. Die amerikanischen Kollegen bestehen neben Mitarbeitern iranischer und pakistanischer Herkunft der ersten Generation aus Angloamerikanern. Das gesamte Projektteam besteht in der Konstellation schon seit mehr als sechs Monaten, es kennen sich aber noch nicht alle persönlich. Alle finden die Teamzusammenkunft kommt sehr spät.

Das Team ist noch in der ersten Teamphase d.h. man ist sich unsicher im Umgang miteinander, weiß nicht wie viel kann ich dem anderen sagen, was ich von ihm erwarte? Die gemeinsame Basis ist die Überzeugung aller Teammitglieder von dem Produkt, und der Stolz darauf, an dessen Weiterentwicklung zu arbeiten. Es ist immerhin der viertgrößte Gewinnbringer im Unternehmen. Es geht hier nicht um interkulturelle Schwierigkeiten. Der Projektleiter befindet sich selbst in der für ihn neuen Unternehmenskultur noch auf der Suche, wie er sich dort angemessen verhalten soll. Er zieht eine „toughe“ Projektmanagementrolle vor, zögert aber bei der Umsetzung.

Die Interventionen

1. Intervention

Die Hypothesen spiegle ich in einer intensiven, coachingartigen Sitzung dem Projektleiter zurück. Sie sind ihm hoch anschlussfähig. Wir arbeiten direkt an der Wahrnehmung seiner Rolle in der jetzigen Unternehmenskultur und analysieren dann gemeinsam, in welcher Phase, gruppendynamisch betrachtet, sich das Projektteam befindet.



Ich schlage einen zweitägigen Workshop vor, an dem alle Teammitglieder teilnehmen. Es soll in Deutschland in einem kleinen Hotel stattfinden.

Die Designschritte werden vereinbart: die Hypothesen werden rückgespiegelt, es erfolgt eine intensive Kennenlernsequenz - Vertrauen wird aufgebaut. Gegenseitige Erwartungen werden ausgetauscht. Es soll ein gemeinsames Abendessen geben und am nächsten Tag an Teamregeln gearbeitet werden. Der Projektleiter ist erleichtert - so kann er es sich vorstellen!

2. Intervention

Vier Wochen später treffen wir uns im Hotel, eine gespannte Erwartungshaltung liegt in der Luft. Der Projektleiter startet und klärt die Ziele. Dann geht es weiter mit einem gegenseitigen Interview zu zweit. Im Plenum stellt jeder seinen Interviewpartner vor, das erfordert schon einmal gutes Zuhören.

Und schon geht es zu den Hypothesen, die mit freudigem Erstaunen aufgenommen werden. Ja, das Team fühlt sich verstanden, und doch sind einige erstaunt über die unterschiedlichen Wahrnehmungen. Es gibt eine rege und wertschätzende Diskussion. Es wird klar, dass gemeinsame Kommunikationsregeln nicht von selbst entstehen oder einfach weiterbestehen, sondern neu ausgehandelt werden wollen.

Doch zunächst steht das bessere Kennenlernen im Mittelpunkt. Mit einer eigens von uns erfundenen Methode namens Diversity Quiz werden ganz spielerisch Fragen nach Herkunft, Geschwistern, Glauben, Werte, Familie usw. gestellt, die immer drei Spieler beantworten, bevor die nächste Frage gezogen wird. Eine herrlich lockere und of-

Fallstudie · Best-Practice · Im Interview · Panorama

fene Stimmung entsteht, es gibt ein großes Staunen über die vielfältigen Lebensgeschichten und auch Ähnlichkeiten. So entstehen Möglichkeiten, informell nochmals nachzufragen.

Schon ist Mittag und am Nachmittag geht es in eine intensive Sequenz zum Thema: wie kommuniziere ich meine Erwartungen? Ich gebe einen kleinen Input zu direkter und indirekter Kommunikation und der Kunst, offene Fragen zu stellen. Nun lassen wir eine Matrix entstehen, auf der sich die Paare eintragen, die miteinander Erwartungsklärunen betreiben wollen. Es ist eine lange Liste. In allen Ecken des Hotels sitzen die Paare und erfragen Erwartungen an sich und artikulieren ihre eigenen. Am Abend sind alle begeistert. Neue Beziehungsqualitäten sind entstanden und endlich die gegenseitigen Erwartungen geklärt! Auch mit dem Projektleiter ist alles geklärt, er fühlt sich sicherer. Es folgt ein kulinarischer Genuss.

Am nächsten Morgen steigen wir ein mit einer Outdoorübung ein - mit verbundenen Augen wird ein Seilquadrat gebildet. Im Debriefing analysieren wir die Kommunikationsmuster. Eine gute Übung, um auch später auf einer Metaebene zu kommunizieren. Anschließend werden Regeln für die gemeinsame Kommunikation im Team erarbeitet - eine längere Diskussion, denn es gilt, verschiedene Organisations-, aber auch rechtliche Informationserfordernisse in zwei Ländern mitzudenken. Das Projektteam koordiniert, welche Informationen wann wohin fließen

müssen, und wie sie virtuelle miteinander kommunizieren werden.

Am Nachmittag liegt der Fokus auf dem Thema Feedback. Wie kann es gegeben werden? Das Projektteam probiert es aus, indem positives gegenseitiges Feedback gegeben wird. Eine bereichernde Erfahrung, die die Hemmschwelle zum Thema abbaut. Die Auswertung ergibt höchste Zufriedenheit mit den Ergebnissen der zwei Tage.

Nach sechs Monaten ruft der Projektleiter an: er berichtet, dass das Projektteam sehr gut zusammenarbeitet. Ergebnisse kommen pünktlich an die richtige Stelle, und der Austausch zwischen den Teammitgliedern läuft gut, mit hoher gegenseitiger Anerkennung. Der Projektleiter fühlt sich viel heimischer.

Fazit: Nicht immer passt die vom Kunden angebotene Problemanalyse, es ginge um interkulturelle Probleme. Hier stand im Vordergrund die fehlende Teambasis - kennt man sich nicht, kann sich noch kein Vertrauen schenken. Eine passende, Vielfalt wertschätzende Teamkultur und passende Strukturen wollen erst etabliert werden, von allen gemeinsam. Hier können wir mit unserer (systemischen) Haltung und interkulturellen Methoden viel indirekt unterstützen, ohne Interkulturalität zum Problemfall werden zu lassen.

© 2011 Marion Keil

Fallstudie · Best-Practice · **Im Interview** · Panorama

Interview mit unserem Gruppenmitglied **Veronica Schilling,** **Global Diversity Manager der Allianz SE**

Geschrieben von Sonja App

1. Sie sind Global Diversity Manager bei der Allianz. Welche Herausforderungen gibt es bei der Entwicklung einer globalen Diversity-Strategie?

Die Rahmenbedingungen für das Diversity Management unterscheiden sich teilweise sehr stark von Land zu Land. Es gibt zum Beispiel unterschiedliche gesetzliche Rahmenbedingungen im Hinblick auf Mutterschutz und Elternzeit in den einzelnen Ländern. Zudem hat auch die ethnische Zusammensetzung der Bevölkerung in einem Land Auswirkungen auf bestimmte Diversity-Maßnahmen. Die Bevölkerung in Japan ist zum Beispiel recht homogen, sie besteht aus wenigen ethnischen Gruppen. Kulturelle



Sonja App ist Managementberaterin und interkulturelle Trainerin und Coach sowie Initiatorin und Moderatorin der größten virtuellen Community zum Thema Diversity Management namens " : Mehr Erfolg durch Diversity / : Success via Diversity / : Diversidad y éxito empresarial" auf internationaler Ebene.

Vielfalt spielt daher in Japan eine eher untergeordnete Rolle, Alter ist dagegen dort ein großes Thema. In anderen Ländern, wie zum Beispiel den USA und Malaysia gibt es eine größere ethnische Vielfalt in der Bevölkerung. Diese Punkte spielen nicht nur eine große Rolle bei der Entwicklung von lokalen Diversity-Strategien, sondern auch im interkulturellen Marketing und Customer Relationship Management. Wir führen daher gezielt Leadership Development Programme durch, an denen Führungskräfte aus vielen verschiedenen Ländern teilnehmen, um so für Diversity-Themen zu sensibilisieren. Wir wollen Diversity nicht „predigen“, sondern es erlebbar machen. Nur so kann man Diversity Management verankern.

2. Welche Aspekte des Diversity Managements haben die höchste Priorität in Ihrem Unternehmen?

Seit ein paar Jahren liegt ein Schwerpunkt unseres Diversity Managements auf der Dimension Gender. Hierbei geht es insbesondere um das Thema Frauen in Führungspositionen. Außerdem hat die Dimension Behinderung in unserem Hause auf globaler Ebene eine hohe Priorität. Wir organisieren regelmäßig Touren auf einem Segelschiff, in denen behinderte und nicht-behinderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Bord zusammenarbeiten. Das Feedback zu diesen Maßnahmen ist sehr positiv. Zudem haben wir einen sehr schönen Business Case in diesem

Fallstudie · Best-Practice · Im Interview · Panorama

Bereich. Seit ca. zwei Jahren beschäftigen wir blinde Mitarbeiter in einem Callcenter in Brasilien. Dabei stellte sich heraus, dass die blinden Mitarbeiter produktiver und sensibler im Kundenkontakt sind wie die Sehenden. Derzeit versuchen wir, dieses Konzept in andere Länder zu übertragen.

Weitere Informationen

Allianz Woman Power Video

www.allianz.com/en/index.html#/topwomen_en/topwomen_...

Recruiting Events für Frauen 2011

www.keintagwiederandere.de/news-events/regionale-even...

Artikel über behinderte Call-Center Mitarbeiter bei der Allianz in Brasilien

www.allianz.com/de/presse/news/engagement_news/gesel...

3. Ihr gruppenweiter Personalchef, Herr Dr. Finckh, setzt sich derzeit sehr stark für die Dimension „sexuelle Orientierung“ ein und hat einen Roundtable mit anderen DAX-Unternehmen, Politik und Wissenschaft zu diesem Thema veranstaltet. Welche Ziele verfolgt die Allianz mit dieser Initiative und wie war die Resonanz?

Die Idee war auf der Karrieremesse MILK entstanden, an der neben der Allianz andere DAX-Unternehmen teilgenommen hatten. Unser Ziel ist es, mit anderen Unternehmen, Politik und Wissenschaft in einen offenen Austausch zum Thema sexuelle Orientierung am Arbeitsplatz zu treten und dafür zu sensibilisieren. Das Feedback von unseren Mitarbeitern war äußerst positiv auf diese Initiative. Wir wollen eine Kultur der Offenheit zu diesem Thema verankern. Jeder Mitarbeiter soll offen mit diesem Thema an seinem Arbeitsplatz umgehen können.

Das Thema sexuelle Orientierung am Arbeitsplatz wurde bisher in Deutschland bei der Allianz noch nicht in ausreichendem Maße thematisiert. Es ist sehr wichtig, dass man für das Diversity Management eine Unterstützung aus dem Top Management hat. Ich bin daher sehr froh, dass sich unser Head of Human Resources, intensiv mit Diversity Management beschäftigt und sowohl die Aktivitäten im Bereich LGBT als auch alle übrigen Aktivitäten in diesem Umfeld unterstützt. Wir haben bei der Allianz ein LGBT-Netzwerk und tauschen uns regelmäßig mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in diesem Netzwerk

aus. Dabei haben wir festgestellt, dass es einige Mitarbeiter gibt, die derzeit nicht offen mit ihrer sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz umgehen, weil sie berufliche Nachteile fürchten.

4. Der demografische Wandel bringt es mit sich, dass die Belegschaften in Unternehmen immer älter werden. Wie stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch im Alter von 60+ noch motiviert und leistungsfähig sind?

Wir sind dabei, ein Konzept für die Zielgruppe 55+ zu entwickeln und umzusetzen. Dabei geht es darum, für diese Gruppe Möglichkeiten zu schaffen, damit sie möglichst lange ihre Aufgaben in unserem Hause wahrnehmen können. Bei einem weiteren Programm geht es um das Thema Flexibilität bei den Arbeitszeitmodellen. Dieses Programm wurde primär für die Zielgruppe Frauen entwickelt und beinhaltet Teilzeitmodelle, Sabbaticals, virtuelle Büros etc. Diese bestehenden Modelle können auch sehr gut von der Gruppe 55+ genutzt werden. Dazu haben wir ein Pilotprojekt „Flexibility“ für Führungskräfte gestartet.

Zudem haben wir damit begonnen, die Altersgruppen bei unseren Entwicklungsprogrammen zu evaluieren. In der Regel sind die Teilnehmer an diesen Programmen ca. 32 bis 45 Jahre alt. Wir möchten sicherstellen, dass wir künftig einen ausgewogenen Altersmix in unseren Programmen haben. Außerdem haben wir sehr viele Seminare im Bereich Gesundheitsmanagement. Es gibt Gesundheitstests und -beratungen. Zusätzlich haben wir im letzten Jahr Gesundheitstage veranstaltet, bei denen sich die Mitarbeiter zu verschiedenen Gesundheitsthemen informieren konnten.

5. Welche Querverbindungen gibt es bei der Allianz zwischen den Bereichen Diversity Management und Marketing?

Bei der Allianz gibt es zum Beispiel ein Projekt namens „We speak your language“. Dieses Projekt richtet sich an in Deutschland lebende Türken. Auch im Personalmarketing haben wir zum Beispiel spezielle Maßnahmen erarbeitet, die zum Ziel haben, gezielt türkischsprachige Vertriebsmitarbeiter und Frauen für unsere Vertriebssteams zu rekrutieren. Und wir achten natürlich sehr auf die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe unserer Zielgruppen. In Deutschland haben wir zum Beispiel als Motiv ein Sparschwein für ein Riesterprodukt. Dieses Motiv kann in der islamischen Welt nicht als Motiv verwendet werden. Daher verwenden wir in der Kommunikation mit dieser

**Über Veronica Schilling,
Global Diversity Manager der Allianz SE**

Die Diversity Initiative der Allianz wurde 2007 von Veronica Schilling ins Leben gerufen. Seitdem ist sie verantwortlich für Maßnahmen zur Förderung der personellen Vielfalt - von der strategischen Entwicklung globaler Programme bis zu ihrer Implementierung. So war sie maßgeblich an der Gründung des Sponsorings auf Führungsebene sowie des Global Diversity Councils beteiligt. Zurzeit arbeitet sie an globalen Initiativen v.a. in den Bereichen Frauen in Führungspositionen, Disability sowie Work Life Management. Nach Deutschland kam sie im Rahmen eines internationalen Einsatzes und hat Aufgaben im Bereich Marketing, interne Beratung und HR übernommen. Zuvor war sie in Malaysia im Business Operations und Allianz Representative Office tätig.

Weitere Informationen zu Veronica Schilling:
www.xing.com/profile/Veronica_Schilling2

Zielgruppe stattdessen eine Schatzkiste. Zudem beschäftigt sich unser Marketing bereits im Rahmen der Produktentwicklung sehr stark mit den unterschiedlichen Zielgruppen, zum Beispiel indem spezielle Produkte für Senioren, Berufsanfänger etc. entwickelt werden. Die Heterogenität unter den Zielgruppen nimmt kontinuierlich zu. Manche Vertriebsmitarbeiter konzentrieren sich gezielt auf spezielle Bevölkerungsgruppen.

Weiterführende Informationen finden Sie hier

Flyer Allianz RiesterRente mit Sparschwein auf Deutsch
www.slideshare.net/sonjaapp/allianz-riesterrente-flye...

Flyer Allianz RiesterRente mit Schatzkiste auf Türkisch
www.slideshare.net/sonjaapp/allianz-riesterrente-flye...

6. Wie gehen Sie mit Kolleginnen und Kollegen um, die sich kritisch zu bestimmten Diversity-Maßnahmen äußern?

Egal um welches Thema es geht, es wird immer Fürsprecher und Gegner geben. Ich investiere nicht viel Energie, um mich mit Gegnern auseinanderzusetzen. Ich arbeite sehr eng mit den Unterstützern zusammen, denn dadurch wird das Thema stärker in der Organisation verankert. Nichts desto trotz versuche ich all unsere Maßnahmen transparent zu machen und die Hintergründe detailliert

zu erläutern. Insgesamt ist es sehr wichtig, dass sich unsere Vorstände für das Thema Diversity Management einsetzen. Wir haben auch Diversity-Beauftragte in den einzelnen Gruppen-Gesellschaften, die als Multiplikatoren agieren.

7. Wie transportieren Sie Ihre Diversity-Strategie zu externen Stakeholdern, Medien und Öffentlichkeit?

In der Regel sind unsere Diversity-Ansätze in bestehende Kommunikations-Maßnahmen integriert. Zudem spielt Diversity Management in der Kundenansprache eine immer wichtigere Rolle. Wir nehmen an sehr vielen externen Diversity-Konferenzen teil. Darüber hinaus sind wir Mitglied bei verschiedenen internationalen Organisationen, zum Beispiel der International Labour Organisation und beim Employer's Forum of Disability. Unsere Diversity-Strategie spiegelt sich auch in unserem Recruiting wider, zum Beispiel in Stellenanzeigen und bei unseren Social-Media-Aktivitäten.

8. Sie kommen ursprünglich aus Malaysia. Welche kulturellen Unterschiede sehen Sie zwischen dem Diversity Management in Malaysia und Deutschland?

Malaysia ist ein kleines Land. Dort haben Frauen schon seit langer Zeit Führungspositionen inne. Diskussionen um Kita- und Kindergartenplätze sind dort kein Thema mehr. Auch an den Universitäten gibt es mehr Frauen als Männer. In Malaysia gibt es viele verschiedene kulturelle Gruppen und die chinesischen Frauen haben schon sehr lange starke Positionen im Business. Die Chinesinnen haben in der Regel auch Kinder und vereinbaren Beruf und Familie miteinander. Auch in der Politik gibt es seit langer Zeit Frauen. Die meisten Frauen sind jedoch „nur“ im mittleren Management tätig, auf Vorstandsebene sind es deutlich weniger. Daher ist die Entscheidung, eine Frauenquote für das Top Management in Malaysia einzuführen, durchaus nachvollziehbar.

Es hat mich schockiert, dass in Deutschland so wenige Frauen Führungspositionen inne haben. Zudem finde ich in Deutschland die Diskussion um Religionen in den Medien interessant - insbesondere die Angst vor dem Islam. Meine Wahrnehmung der islamischen Religion ist eine andere, ich habe keine Angst davor. In Malaysia gibt es auch die religiösen Feiertage der religiösen Minderheiten für alle. Es wäre sehr schön, wenn auch in Deutschland die Feiertage anderer Religionen offizielle Feiertage wären, zum Beispiel Ramadan. Denn dies würde den interreligiösen Austausch fördern.

Über die Allianz

Als internationaler Finanzdienstleister versorgt die Allianz mehr als 76 Millionen Kunden in etwa 70 Ländern mit Versicherungs-, Bank- und Asset-Management-Produkten und -Leistungen aus einer Hand.

Im Versicherungsgeschäft gehört die Allianz zu den größten Anbietern weltweit. In Deutschland ist sie sowohl in der Schaden- und Unfallversicherung (gemessen an den Bruttobeiträgen) als auch in der Lebensversicherung (gemessen an den gesamten Beitragseinnahmen) Marktführer.

Auch in zahlreichen anderen Märkten, in denen die Allianz vertreten ist, gehört das Unternehmen zu den bedeutendsten Versicherern. Für Privat- und Firmenkunden hält es eine breite Auswahl von Schaden- und Unfall- sowie Lebens- und Krankenversicherungsprodukten bereit.

Die Allianz ist in fast allen europäischen Ländern operativ tätig; Deutschland, Italien und Frankreich sind als wichtigste Einzelmärkte zu nennen. Auch in den USA, in Mittel- und Osteuropa sowie im asiatisch-pazifischen Raum ist die Allianz tätig.

Die Allianz gehört weltweit zu den fünf größten Vermögensverwaltern. Die Geschäftsaktivitäten in diesem Segment umfassen Serviceangebote sowohl für Drittinvestoren als auch für Versicherungsgesellschaften der Allianz Gruppe. Sie betreut eine Vielfalt privater und institutioneller Investoren. Zu den institutionellen Kunden gehören Pensionsfonds, Versicherungsunternehmen und andere Finanzdienstleister, Regierungen, Stiftungen und Finanzberater. Die USA und Deutschland sowie Frankreich, Italien und der asiatisch-pazifische Raum sind die größten Märkte im Bereich Asset Management.

Im Bankgeschäft fokussiert sich die Allianz unter der Marke "Allianz Bank" auf den Kernmarkt Deutschland. Im Zusammenspiel mit der Oldenburgischen Landesbank liegt der Schwerpunkt bei den finanziellen Bedürfnissen von Kunden unserer Vertreter. Außerhalb Deutschlands ist die Allianz mit "Assur-banking" in ausgewählten Regionen vertreten.

Weitere Informationen zur Allianz

www.allianz.com

www.facebook.com/AllianzCareers

9. In einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung haben Sie im letzten Jahr gesagt, dass Sie sich irgendwann selbst überflüssig machen wollen. Wie müssten sich die Kulturen in Unternehmen verändern, damit es keinen Bedarf an Diversity Managern mehr gäbe?

Es ist immer noch mein Ziel, meine Funktion überflüssig zu machen. Aber ich glaube, ich bin von diesem Ziel relativ weit entfernt. Die Resonanz auf das Interview war sehr spannend. Einige Kollegen haben mich danach ange-

schrieben und mir mitgeteilt, dass Sie glauben, dass ich einen „Job for Life“ habe. Ich denke, dass es im Diversity Management immer wieder neue Themen geben wird. Der demografische Wandel wird zum Beispiel sicherlich in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen. Wichtig ist dabei jedoch, dass alle Beteiligten offen sind und die Bereitschaft mitbringen, ihre bestehenden Ansichten zu hinterfragen und in der Lage sind, verschiedene Blickwinkel einzunehmen.

Interkulturelle Kompetenz in der Bundeswehr

Geschrieben von Uwe Ulrich

Einleitung

Durch die zunehmende Globalisierung, die Einbindung Deutschlands in internationale Strukturen und die Öffnung für Angehörige anderer Kulturen, verbunden mit dem demographischen Wandel, wird die Entwicklung Interkultureller Kompetenz zu einer strategischen gesellschaftlichen Aufgabe. Auch die Bundeswehr stellt sich dieser Entwicklung. Kulturelle und religiöse Vielfalt in der Bundeswehr, die multinationale Zusammenarbeit mit Verbündeten und Partnern aus der ganzen Welt sowie ggf. der Einsatzauftrag in fremdkulturellem Umfeld erfordern Interkulturelle Kompetenz auf allen Ebenen.

Verständnis

Zum Kernbestand Interkultureller Kompetenz gehören im Verständnis der Bundeswehr neben Empathie, Rollendistanz und Kommunikationsfähigkeit insbesondere die Bereitschaft und die Fähigkeit, sich mit Fremdem und Unbekanntem angemessen auseinanderzusetzen. Um dazu den Mut aufzubringen, ist Vertrauen, das Bewusstsein seiner selbst aber auch Gelassenheit notwendig. Es geht also zuallererst darum, sich der eigenen Identität bewusst zu werden. Es geht darum, einen persönlichen Standpunkt zu entwickeln, ihn nicht der Beliebigkeit preiszugeben sondern mit innerer Überzeugung zu vertreten - einen solchen aber auch anderen zuzugestehen, zu akzeptieren und zu respektieren. Der Zusammenhang zu ethischen Aspekten liegt auf der Hand. Den ethischen Rahmen für die Vermittlung und die Anwendung Interkultureller Kompetenz im Kontext der Bundeswehr bildet die Werteordnung des Grundgesetzes. Interkulturelle Kompetenz ist somit nicht allein als Mittel zum Zweck zu betrachten. Es gilt sich der Bedeutung der eigenen Kultur als notwendigem Orientierungssystem bewusst zu werden, um zu verhindern, dass eigene Vorurteile die Bewertung fremder Handlungsweisen unbewusst beeinflussen. Darüber hinaus geht es im Rahmen kulturspezifischer Ausbildungen darum, kulturelle Vielfalt zu akzeptieren und ein Bewusstsein sowohl für kulturelle Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede zu entwickeln. So können die Voraussetzungen geschaffen werden, mögliche Synergien im Sinne des

Auftrages zu nutzen, funktionierende persönliche Beziehungen als Basis der inhaltlichen Zusammenarbeit aufzubauen, aber auch um mögliche Frustrationen im Rahmen des Selbstmanagements zu meistern. Nur so kann die Voraussetzung für situativ angemessenes Handeln im interkulturellen Kontext geschaffen werden, was für die Bewältigung der vielfältigen Anforderungen an Soldaten und ziviles Personal der Bundeswehr in heutigen Einsatzszenarien zwingend erforderlich ist.

Bezogen auf die Teilnahme an Auslandseinsätzen wird die „interkulturelle“ Vor- und Nachbereitung idealtypisch in vier Phasen durchgeführt werden. Die erste Phase ist eine kulturallgemeine Sensibilisierung, die alle Soldaten von Beginn ihrer militärischen Laufbahn sowohl in der Truppenausbildung als auch im Rahmen der lehrgangsgebundenen Ausbildung durchlaufen. Auf dieser Grundsensibilisierung baut die kulturspezifische Vorbereitung auf. Hier werden kulturelle Aspekte des konkreten Einsatzgebietes praxisnah und mit Bezug zum militärischen Auftrag vermittelt. Im Einsatzgebiet sollte möglichst ein Vorort-Coaching erfolgen. Dies kann durch den Interkulturellen Einsatzberater erfolgen, ergänzt durch Truppenpsychologen oder Militärseelsorger. Nach Abschluss des Auslandseinsatzes folgt die Reintegrationsphase. Die Verarbeitung der im Einsatz gemachten Erfahrungen und das Einleben



Oberstleutnant Dr. Uwe Ulrich
(45 Jahre; Diplompädagoge) ist
seit Dezember 2008 verantwort-
lich für den Aufbau und Betrieb

der Zentralen Koordinierungsstelle Interkulturelle Kompetenz (ZKIKK) am Zentrum Innere Führung (ZInFü) in Koblenz.

Kontakt Tel. 0261 896 5547
zinfuezkikk@bundeswehr.org

Fallstudie · Best-Practice · Im Interview · Panorama

in der Heimat beinhalten meist auch kulturspezifische Aspekte und sollte daher gezielt in entsprechende Seminare einbezogen werden - auch deshalb, um die Erfahrungen auszuwerten und wieder in die Lehre, Ausbildung und Einsatzvorbereitung einfließen zu lassen.

Expertennetzwerk Interkulturelle Kompetenz/ Interkulturelle Einsatzberatung

Die Vermittlung und Stärkung von Interkultureller Kompetenz ist eine bundeswehrgemeinsame Aufgabe, die idealerweise durch qualifiziert ausgebildete IKK-Multiplikatoren erfolgen sollte. Forschungs- bzw. Lehreinrichtungen wie die Universitäten der Bundeswehr, die Fachhochschule des Bundes, die Bundesakademie für Wehrverwaltung, die Führungsakademie der Bundeswehr, die Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation und nicht zuletzt das Zentrum Innere Führung halten dazu einschlägige Lehrangebote bereit. Weitere Dienststellen wie das Amt für Geoinformationswesen der Bundeswehr, die Gruppe Wehrpsychologie im Streitkräfteamt, das CIMIC-Zentrum der Bundeswehr, das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr sowie das Zentrum Operative Information setzen sich mit Interkultureller Kompetenz in Form von Lehre, Forschung und Beratung auseinander. Hinzu kommt, dass diese Thematik von ressortübergreifender Bedeutung ist und auch in vielen Nichtregierungsorganisationen und im privaten Consulting- bzw. Coaching-Sektor eine bedeutende Rolle spielt. Das Expertennetzwerk Interkulturelle Kompetenz / Interkulturelle Einsatzberatung hat die Aufgabe, die Vielzahl von Akteuren im Feld der Interkulturellen Kompetenz für die Bundeswehr nutzbar zu machen und so zum Informations- und Qualitätsmanagement in diesem Kontext beizutragen. Das jüngste Beispiel hierfür war ein internationales Expertentreffen Anfang Oktober 2011 unter dem Motto „Coping with culture“. Diese internationale Veran-

staltung führte Fachleute aus der zivilen und militärischen Welt zusammen, die in den Gebieten „interkulturelle Einsatzberatung, Humangeographie, Evaluation sowie Trainingskonzepte und Methoden“ den aktuellen Forschungsstand, sowie Chancen und Grenzen in der Anwendung diskutierten.

Literatur und Quellen

Thomas, Alexander & Kinast, Eva & Schroll-Machl (Hrsg.): **Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation**. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen, 2003.

Tomforde, Maren: **Interkulturelle Kompetenz im Auslandseinsatz: Eine Anforderung an alle**. In: MGFA (Hrsg.): Wegweiser durch die Geschichte. Auslandseinsätze. Potsdam 2010

Ulrich, Uwe: **Interkulturelle Kompetenz in der Bundeswehr**. In: Beck, Hans Christian (Hrsg.): Entscheiden, Führen Verantworten - Soldat sein im 21. Jahrhundert. Koblenz 2011. S. 100 ff.

Manz, Rolf: **Interkulturelle Kompetenz - Schlüsselqualifikation für Auslandseinsätze der Bundeswehr**. In: Unterrichtblätter 50 (2011), 8, S. 281 - 290.

www.podcast.de/episode/2816779/SWR_International_in_cont.ra (30 s - 4:20 min)

[www.innerefuehrung.bundeswehr.de/...](http://www.innerefuehrung.bundeswehr.de/)

www.streitkraeftebasis.de/portal/a/streitkraeftebasis/uleist/ieb

© 2011 Uwe Ulrich

Impressum

e-Journal Wirtschaftsdialoge · herausgegeben von SIETAR Deutschland e.V. · Vereinsnummer: VR5517 Postfach 310416 · 68264 Mannheim <http://wirtschaftsdialoge.sietar-deutschland.de> · **Inhalt** Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben die Meinung ihrer Verfasser/innen wieder und spiegeln nicht notwendigerweise die der Redaktion · Redaktionsadresse: SIETAR Deutschland e.V.

Kontakt Redaktion redaktion@wirtschaftsdialoge.sietar-deutschland.de
SIETAR Deutschland e.V. Vorstand www.sietar-deutschland.de/vorstand.html

Copyright Die Redaktion ist bestrebt, in allen Publikationen die Urheberrechte zu beachten. Sofern nicht anders angegeben, liegen die Copyrights von Texten, Abbildungen und Grafiken bei den Autor/innen. Jede Verwendung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Copyright-Halter/innen.

Coverbild: © istockphoto – Palto