

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	7
Kapitel 1 Startpunkt Oberndorf am Neckar und von da aus auf meine Weltreise Richtung interkultureller Führung	13
Kapitel 2 Inklusive Nutzung der Sprache (Leitlinie 1)	23
Kapitel 2.1 Wie viele Sprachen sprechen Sie?	24
Kapitel 2.2 Nobody is perfect, vor allem nicht außerhalb der eigenen Muttersprache	28
Kapitel 2.3 Sprachliche Nuancen und wertschätzende Kleinigkeiten	31
Kapitel 2.4 Inklusive Sprache in Meetings	36
Zusammenfassung der Leitlinie und Tipps für Handlungsoptionen	38
Kapitel 3 Kulturelle Einordnung (Cultural Mapping) gegen Vorurteile (Leitlinie 2)	42
Kapitel 3.1 Was wir aus Kinderbüchern lernen können	43
Kapitel 3.2 Die deutsch-amerikanische Kulturlandkarte	46
Kapitel 3.3 Typisch deutsch.	58
Kapitel 3.4 Kulturelle Einordnungen im globalen Kontext	65
Kapitel 3.5 Persönliches Vertrauen schaffen, Entwicklungsgespräche.	78
Zusammenfassung der Leitlinie und Tipps für Handlungsoptionen	82
Kapitel 4 Gemeinsames Lernen im Team oder wie man Kultur lernen kann (Leitlinie 3)	90
Kapitel 4.1 Storytelling als Grundlage für Verständnis	92
Kapitel 4.2 Das kulturelle Regelwerk	94
Kapitel 4.3 Reisen	97
Kapitel 4.4 Eine Hitliste, wie man Kultur lernen kann.	99
Zusammenfassung der Leitlinie und Tipps für Handlungsoptionen	118

Kapitel 5 Verbindungen schaffen – „Connecting“ (Leitlinie 4)	122
Kapitel 5.1 Small Talk gewinnbringend einsetzen.	122
Kapitel 5.2 Brücken bauen im interkulturellen Kontext	128
Kapitel 5.3 Verbindungen vertiefen.	132
Kapitel 5.4 Dazugehören (Sense of Belonging).	139
Kapitel 5.5 Möglichkeiten schaffen und nutzen, von anderen Kulturen zu lernen.	143
Zusammenfassung der Leitlinie und Tipps für Handlungsoptionen	146
 Kapitel 6 Rahmen für die Arbeit mit global zusammengesetzten Teams.	 152
Kapitel 6.1 Zeitzonen und Jetlag	153
Kapitel 6.2 Feiertagskalender	157
Kapitel 6.3 Soziale Konventionen.	159
Kapitel 6.4 Urlaubsregelungen global.	163
Kapitel 6.5 Jubiläen und Abschiede.	166
Zusammenfassung des Kapitels und Tipps für Handlungsoptionen	172
 Kapitel 7 Interkulturelle Führung – quo vadis? Ein Ausblick	 176
 Literaturverzeichnis	 181
 Danksagung	 183

Einleitung

Einsam sende ich E-Mails aus meinem Hotelzimmer. Die Minibar hält genügend Getränke bereit. Durch das Internet fühle ich mich inmitten meines Alleinseins im luxuriösen und doch faden Hotelzimmer verbunden, ganz nah in der Welt. Ich bekomme ja Kontakt, „Immediate Response“. Warum reden wir nicht mehr miteinander, sondern mailen nur noch? Die Müdigkeit verschwimmt, es gibt sie nicht mehr. Ich kann die ganze Nacht durcharbeiten, und doch schlafe ich irgendwie fünf Stunden. Das Aufstehen am nächsten Morgen fällt mir schwer und den Frühstückshappen, ein paar Cornflakes mit Joghurt, muss ich mit Grapefruitsaft runterspülen. Als überaus erstaunlich empfinde ich es, wie schnell ich mich zum Einzelkämpfer entwickelt habe. Harte Telefonkonferenzen kann ich schon nicht mehr ernst nehmen. Managementfloskeln erkenne ich bereits, bevor sie ausgesprochen sind. Und doch wende ich sie auch gelegentlich selbst an.

Wo bin ich gelandet, nein, wo bin ich gestrandet? Angespült in ein Fünf-Sterne-Hotel. Austauschbar, auch wenn es in Shanghai einen wunderschönen Ausblick hat, vor allem wie jetzt bei Nacht. Warum das Ganze? Die zentrale Frage „Wie viel kann ich genießen?“ Tatsächlich, es gibt sie, diese Glücksmomente. Immer dann, wenn ich direkt mit den Menschen zu tun habe, egal in welchem Land, egal in welcher Kultur.

» Der Mensch steht im Mittelpunkt. Das Mensch-Sein. So funktioniert es.

Diese Gedanken gingen mir in dieser Nacht durch den Kopf. Ich war im ersten Jahr meiner globalen Aufgabe ständig in der Welt unterwegs und hatte ein global zusammengesetztes Team zu führen. Ich hatte gerade mein Jahresendgespräch mit meinem amerikanischen Vorgesetzten hinter mir. Telefonisch. Er in Tokio, ich in Shanghai. Wir beide extrem vernetzt und doch zutiefst isoliert im permanenten Business-Loop gefangen. Das Gespräch war nett, die Botschaft nicht. Ich fühlte mich getrieben. Meine Business-Performance litt darunter. Ich konnte meine Arbeit nicht mehr genießen und kam zu dem Entschluss, dass ich etwas ändern musste. Ich

wollte das Hamsterrad verlassen und mein Führungsverhalten vom reinen Output hin zum menschlichen Miteinander transformieren. Und das sollte für alle meine Standorte gelten, egal in welchem Land, egal in welcher Kultur.

Die Kernfrage, die ich mir damals selbst gestellt habe, lautet: „Wie hat mich mein Unternehmen auf den Auslandsaufenthalt vorbereitet? Oder auf die Aufgabe als Führungskraft eines global zusammengestellten Teams?“

Diese Frage hat mich beschäftigt und beschäftigt viele Führungskräfte, meistens in der Mitte ihres Berufslebens, wenn sie oft überraschend und plötzlich vor der Aufgabe stehen, ein Team zu führen, das global zusammengesetzt ist und dessen Mitglieder verschiedene Nationalitäten haben. Oder wenn sie sich, meist kurzfristig, entscheiden dürfen, eine Delegation ins Ausland anzunehmen.

In international tätigen Unternehmen wächst die Anzahl der Teams ständig, in denen Mitarbeitende verschiedener Nationalitäten zusammenarbeiten. Und im mittleren Management kommt man nur allzu schnell in die Rolle, ein solches Team zu steuern. Mir ist das in der Mitte meines Berufslebens selbst so ergangen. Als Leiter eines deutschen Werks wurde ich, für mich überraschend und kurzfristig, in eine globale Position befördert, bei der ich für die Produktion in mehreren Werken in verschiedenen Ländern auf unterschiedlichen Kontinenten verantwortlich war. Ich war zwar in dem biculturellen Verhältnis zwischen USA und Deutschland geschult und erfahren im Umgang, aber nicht für ein multikulturelles Arbeitsumfeld vorbereitet, das nun in meinem direkten Verantwortungsbereich entstanden war. Eine entsprechende Vorbereitung durch ein Weiterbildungsprogramm meines Unternehmens existierte nicht. Ich war auf Selbsthilfe angewiesen. Mein erstes Jahr in dieser neuen Aufgabe war ein Lehrjahr bis zu jener Nacht in dem Hotel in Shanghai.

Kulturelle Weisheit ist eine Kernkompetenz im heutigen Business, auch wenn sie meinem Gefühl nach noch stark unterschätzt ist. Kulturelle Weisheit bedeutet, neugierig zu sein auf andere Kulturen, deren Standpunkte zu respektieren, sich zu trauen, von ihnen zu lernen und das Gelernte so ins eigene Team oder die eigene Organisation zu integrieren, dass Harmonie und Kooperation für gemeinsames Wachstum möglich werden.

Dieses Buch gibt Ihnen Hinweise und Tipps dazu, wie Sie Ihre kulturelle Kompetenz schrittweise aufbauen und sich so weiterentwickeln, dass

Sie als Führungskraft in der Lage sein werden, Ihr international zusammengesetztes Team erfolgreich zu führen und zu begleiten. Ich nehme Sie dafür erzählend mit auf meine Weltreise, in die unterschiedlichen Länder, in denen ich gelebt und/oder gearbeitet habe. Auf meinem Weg habe ich ein Konzept zum Thema interkulturelle Führung entwickelt. Daraus entstanden sind aus der Praxis für die Praxis vier Leitlinien (Guiding Principles), die den interkulturellen Umgang miteinander erleichtern und die Leistungen von global zusammengesetzten Teams fördern. Mit diesen Prinzipien war ich in meiner eigenen Funktion als globaler Produktionsleiter in einem international aufgestellten Chemiekonzern sehr erfolgreich, die ich über ein Jahrzehnt in unterschiedlichen Geschäftsbereichen ausübte. Allerdings erst, nachdem ich sie entwickelt und gelernt hatte, sie anzuwenden. Begonnen habe ich damit nach jener Nacht in dem Hotel in Shanghai.

Mein Konzept ist dafür gemacht, authentische Verbindungen zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen zu schaffen, in denen jede Person ihr volles Potenzial entfalten kann. Ich glaube daran, dass kontinuierliches Lernen, Empathie und gegenseitiges Vertrauen die Grundlage für eine erfolgreiche, globale Zusammenarbeit bilden. Mein Ziel ist es, dass Barrieren abgebaut und vielfältige Perspektiven zu einem dynamischen, inklusiven Arbeitsumfeld vereint werden können, in dem Innovation und nachhaltiger Erfolg gedeihen.

Durch mein Storytelling, mit den daraus resultierenden Lernerfahrungen und mit meinem Modell der vier Leitlinien hier im Buch möchte ich Handlungsoptionen für interkulturelle Führung aufzeigen

- für Führungskräfte, die global zusammengesetzte Teams führen oder Teammitglieder in solchen Teams sind,
- für Führungskräfte und Mitarbeitende, die mit unterschiedlichen Kulturen zu tun haben,
- für Führungskräfte, die sich auf einen Auslandsaufenthalt vorbereiten oder bereits im Ausland als Expats arbeiten,
- für Menschen, die viel reisen, und
- für alle, die das Thema interkulturelles Verständnis interessiert.

Ich möchte einfach Lust auf interkulturelle Führung machen, weil es Freude bereitet und den Horizont erweitert.

Ich habe viele Stunden im Flugzeug verbracht. Als international tätiger Manager war ich oft von Frankfurt aus in die Zentrale des Unternehmens, für das ich arbeitete, nach Dallas in Texas unterwegs. Oder zu einem Airport in der Nähe eines der Werke, für das ich global verantwortlich war. Die Flüge dauerten meistens acht, zehn oder sogar zwölf Stunden. Ich habe diese Zeiten sehr geschätzt, denn sie waren Ruhepausen im hektischen Alltag. Online-Wireless-Verbindungen im Flugzeug gab es damals nicht. Ich war während dieser Flüge off-line und nicht erreichbar. Ich habe diese Zeiten zum Abarbeiten liegen gebliebener Aktionspunkte genutzt oder zum Durchdenken strategischer Maßnahmen. Für mich gingen deshalb diese langen Stunden wie im Flug vorbei, im wahrsten Sinne des Wortes. Eines hatte ich mir dabei angewöhnt: Ich achtete stets darauf, dass ich mir die letzte Stunde vor der Landung Zeit für die Reflexion nahm, um mich auf das Neue gedanklich vorzubereiten.

Prepare4Landing ...

... während ich, noch in Gedanken, der Durchsage im Flugzeug lausche. Ein Gefühl freudiger Erwartung begleitet mich während des Landeanflugs. Ich kenne das aus meinem Expatriate- und Familienleben und von meinen Geschäftsreisen seit mehr als dreißig Jahren.

Was kann ich erwarten? Wie werde ich wahrgenommen? Was werde ich beobachten? Was kann ich lernen? Wie kann ich mich integrieren?

- 1988/89 war ich zum ersten Mal mit meiner Familie in Boston. Später wieder ab 2015 in Amsterdam, Saudi-Arabien und Bahrain.
- Ich war Geschäftsreisender, tätig an vielen verschiedenen Standorten in Deutschland, den Niederlanden, Schweden, Spanien, Belgien, England, den USA, Kanada, Mexiko, Singapur, China oder Saudi-Arabien. Und es ging darum, mit den Menschen in den Werken in Kontakt zu sein, für die ich verantwortlich war. Führung in einem globalen Umfeld.
- Im Familienleben bedeutete und bedeutet das regelmäßige Besuche bei unseren beiden Töchtern, die sich zu „Third Culture Adults“ entwickelt haben. In Sydney, Montreal, Wien, Barcelona, Oxford, Brighton, St. Andrews und Des Moines, Iowa. Ich bin mir sicher, dass noch mehr kommen wird.

- Als Familie interessieren wir uns für Kultur und sind in Länder gereist, um zu sehen, zu erleben und zu lernen. Vorurteile verschwinden, neue Einsichten entstehen, neue Interessen werden geweckt.

Während meiner mehr als 30-jährigen Laufbahn als globaler (interkultureller) Manager bei einem internationalen Chemieunternehmen habe ich Erfahrungen als Geschäftsführer, in der HR-Organisationsentwicklung und in der Leitung verschiedener Chemiewerke auf der ganzen Welt gesammelt. Im Laufe der Jahre wurde ich immer mehr zum Coach und Mentor, sowohl innerhalb als auch außerhalb meiner eigenen Organisation. Und das ist aus mir geworden: ein Life-Balance-Guide mit Erfahrung in interkultureller Führungsexzellenz.

In diesem Buch geht es um Erfahrungswissen, das ich nicht nur als Führungskraft und Manager, sondern auch als Vater und Ehemann sowie als Mensch sammeln konnte. Es geht um die Entwicklung und vor allem um die Anwendung interkultureller Führungskompetenzen.

In meiner Heimatstadt fing alles an. Abitur und dann raus in die Welt. Schritt für Schritt geht es auf das Thema des Buches, die vier Leitlinien, zu. Im ersten Kapitel führe ich Sie dorthin. Ich beschreibe kurz meinen eigenen Weg bis zu der entscheidenden Lernerfahrung, die mich zum Entschluss brachte, zu lernen, was interkulturelle Führungsexzellenz bedeutet, und dies dann konkret anzuwenden.

Aus diesem Prozess sind vier Leitlinien für interkulturelle Führung entstanden, die ich ab dem zweiten Kapitel Leitlinie für Leitlinie erläutere. Im sechsten Kapitel fasse ich die Hygienefaktoren für die Arbeit mit global zusammengesetzten Teams zusammen, die den Rahmen um die vier Leitlinien bilden. Schließlich diskutiere ich zum Schluss im Ausblick, was im Unternehmensumfeld bei diesem Thema zu tun ist und warum das so wichtig für die Zukunft ist.

Die Kapitel sind systematisch in wiederkehrende, dreistufige Zyklen gegliedert.

- Jeder Zyklus beginnt mit einem authentischen Storytelling, in dem persönliche Erfahrungen und Herausforderungen im interkulturellen Kontext erzählt werden.

- Darauf folgt eine Interpretation der gewonnenen Lernerfahrungen, bei der aus den Erlebnissen konkrete Erkenntnisse über interkulturelle Führung abgeleitet werden.
- Abschließend münden diese Einsichten in ein Resümee, der Leitlinien-Zusammenfassung, das durch prägnante und praxisnahe Handlungsoptionen ergänzt wird.

Interkulturelle Führung wird in Zukunft unverzichtbar. Davon bin ich überzeugt. Sie hilft Unternehmen, global verteilte Teams effektiv zu steuern, kulturelle Vielfalt gewinnbringend zu nutzen und innovative Impulse zu setzen. Gleichzeitig ermöglicht sie Individuen, durch kontinuierliches Lernen und empathische Kommunikation über kulturelle Grenzen hinweg echte Verbindungen aufzubauen und so ihre persönliche und berufliche Entwicklung zu fördern.