

# Interkulturelle Kommunikation - das trojanische Pferd der Fusion

Jacques Pateau ist Professor für Interkulturelle Kommunikation an der Technischen Universität von Compiègne und ist bei internationalen Fusionen als Berater tätig.



*Untersuchungen haben gezeigt, dass mehr als die Hälfte der Fusionen scheitern, weil die Soft Factors nicht genug berücksichtigt werden, insbesondere die Qualität der Integration, wie sie von jedem Einzelnen erlebt wird. Welche Rolle spielt dabei der interkulturelle Faktor? Das Interkulturelle ist fast nie das Problem selbst, hat aber oft einen nicht erkannten und daher gefährlichen Anteil an Problemen. Um die Komplexität des Verhaltens des Kooperationspartners richtig zu entschlüsseln und seine Logik nachzuvollziehen, müssen ständig folgende Komponenten berücksichtigt werden: die Kooperationsmechanismen, die Persönlichkeit der einzelnen Akteure, aber auch die unterschiedlichen nationalen, regionalen, Berufs- und Unternehmenskulturen.*

**D**ie EADS durchläuft seit Juli vergangenen Jahres die üblichen Entwicklungskurven, die wir von vielen anderen Fusionen kennen: in der ersten Phase gleichzeitig Euphorie und vorurteilsgeprägte Ängste vor dem Ungewohnten und kulturell Fremden. Dann folgt der Alltag. Die Arbeitsprozesse und Entscheidungsstrukturen verlaufen nicht mehr so, wie man es aus dem nationalen Betrieb gewohnt war.

**B**ei multinationalen Fusionen verdrängen Machtkämpfe und Organisationsprobleme jedoch nur vordergründig die kulturellen Integrationsprobleme. Häufig werden gerade in Stresssituationen die in unterschiedlichen Unternehmenskulturen, Wertsystemen und Arbeitsmethoden wurzelnden Unterschiede nicht erkannt und arten in richtigen Konflikten aus. Darum hat die EADS von Anfang an auf interkulturelles Training gesetzt.

**A**uch die Zusammenarbeit zwischen einander scheinbar ähnlichen Europäern ist nicht einfach. Die zielorientierte Herangehensweise der deutschen Kollegen wird als dominant empfunden, der explizite, direkte Kommunikationsstil erweist sich oft als ineffizient Franzosen gegenüber, die zwischen Sache und Person nicht so klar trennen und den wohlgemeinten Klärungsbedarf als aggressives Verhalten deuten. Vielen Deutschen fehlt im Umgang mit französischen Vorgesetzten die gewohnte Klarheit der Entscheidungsstrukturen und Delegation: „Wann soll ich meinen Boss mit einbeziehen? Wo bin ich wirklich zuständig?“

**A**nstatt Delegationsvermögen zu bemängeln und das patronale Denken anzuprangern, wäre man gut beraten, die französische Logik zu verstehen. Das französische Unternehmen scheint hierarchisch stärker auf den Top-Manager ausgerichtet zu sein als das deutsche. Die Ursache für dieses Empfinden liegt aber oft in der stärkeren Beteiligung oder informellen Nähe der Führungskräfte an den operativen Aufgaben. So informieren sich die französischen Manager auch aktiv über die in ihren Abteilungen bearbeiteten Vorgänge oder Projekte, während der Manager in Deutschland eher auf die Auswertung seiner Mitarbeiter wartet. Dies gestattet dem Deutschen, die Entscheidungen seines Chefs durch die Auswahl und Gestaltung der vorzulegenden Unterlagen in gewissen Grenzen zu beeinflussen, während der Franzose im häufig informellen Gespräch dem Vorgesetzten die zur Entscheidung benötigten Informationen verschafft.

**W**ie sieht es mit den Spaniern aus? In vielen EADS-Teams, die wir betreuen, fungieren die Spanier als ironische Beobachter und Schiedsrichter. „Die Deutschen haben das Frankreich-Syndrom, die Franzosen das Deutschland-Syndrom und wir das „small syndrome“...“, hörte ich von einem spanischen Kollegen. Wegen der großen regionalen Vielfalt in Spanien, aber auch der sich dort schnell verändernden Umwelt wollen die CASA-Kollegen nicht ständig hören, wie wichtig kulturelle Unterschiede seien. Dafür sind sie bereit, als Vermittler zu fungieren, zumal sie sich oft als pragmatisch und zielorientiert wie die Deutschen sehen und gleichzeitig als Südeuropäer in ihrer Emotionalität und Personenorientierung den Franzosen nahe stehen.

**I**n einem solchen Kontext sind wir zu der Überzeugung gekommen, dass die interkulturelle Dimension als trojanisches Pferd wirken kann. Auch wenn nicht alle bei EADS-Teams auftauchenden Probleme interkultureller Natur sind, gibt die Behandlung dieser Thematik bei Teambuildingseminaren Anlass, dem anderen aktiv zuzuhören, Ursachenforschung zu betreiben, kurz: sich in die Position des anderen hineinzuversetzen. Deshalb ist es für EADS-Teams absolut notwendig, die Verständnisfähigkeit der Akteure der Integration durch einen gemeinsamen interkulturellen Lernprozess ständig zu vertiefen. Erst wenn die Menschen, die Akteure in den Unternehmen, kognitiv und affektiv „fusionieren“, ist die Integration gelungen.

**A**nders als manche anderen Unternehmen hat sich die EADS der interkulturellen Thematik von Anfang an gestellt. Dadurch hatte sie einen guten Start. Doch das Zusammenführen verschiedener Kulturen ist keine Frage von Monaten. Interkulturelles Training kann man nicht einfach abhaken. Die EADS wird gut daran tun, die Mitarbeiter im multinationalen Alltag über die nächsten Jahre hinweg kontinuierlich zu unterstützen.

