

Mit unterschiedlichen Erwartungen umgehen – Teil 1

Bitte studieren Sie die folgende Matrix. Darauf sehen Sie das Ergebnis einer Umfrage, die eine internationale Handelskammer durchgeführt hat. Auftraggeber war ein internationales Konsortium, das einen Merger (Zusammenschluss) mit einem Unternehmen aus einem anderen Land überlegte.

Die Umfrage unter den Führungskräften („middle management“) ergab ein heterogenes Bild:

Führungskräfte eines Internationalen Joint-Ventures; befragt nach den Zielen ihren Zielen im Zuge der Zusammenarbeit:

	Kultur A	Kultur B
1	Sicherung des Unternehmens	Gute Zusammenarbeit im Team
2	Arbeitsplatzsicherung	zu Fleiß motivieren
3	Arbeitsdisziplin herstellen	Innovationskraft des Unternehmens stärken
4	Zuverlässigkeit garantieren	Verbesserung der Unternehmensumwelt

Abbildung ¹

Hier sehen Sie unterschiedliche Erwartungen. Die Führungskräfte von Kultur A wollen Disziplin, Sicherheit und Statik. Die Gruppe aus Kultur B hat eine eher dynamische Perspektive.

Die entscheidende Frage an Sie (bzw. Ihre Teilnehmerinnen und Teilnehmer)

lautet: Wie gehen Sie mit den unterschiedlichen Erwartungen um? Unsere Antworten sehen Sie auf der nächsten Seite.

¹ Quelle: Vortragsskript Dr. Manfred Niedermeyer, Jena 2009

Differenzen miteinander verknüpfen

Eigentlich ist die Lösung ganz einfach; eigentlich...: Der Trick ist, dass Sie die Erfüllung der einen Erwartung abhängig machen von der Erfüllung der anderen Erwartung.

Verknüpfen statt Kompromiss/Synthese

Integration der (scheinbaren) Gegensätze durch deren Verknüpfung. Ein Beispiel:

„Wir sichern den Fortbestand unseres Unternehmens, wenn wir fleißig arbeiten. Wenn wir die Innovationskraft stärken, sichern wir gleichzeitig auch unsere Arbeitsplätze.“



Bitte vergleichen Sie dazu die nun folgende Grafik:

Abbildung ²

Diese Verknüpfungen können Sie nur leisten, wenn Sie die unterschiedlichen Erwartungen Ihrer fremdkulturellen Counterparts im Vorfeld ergebnisoffen herausbekommen haben.

Deswegen: Aus unbekanntem Differenzen bekannte Differenzen machen.

Homogenitätsorientierte Konsensvisionen nivellieren Differenzen. Es entsteht ein konsensorientierter Einheitsbrei, den manche auch Kompromiss nennen. Sie sehen: Es gibt Alternativen zum Kompromiss.

Und wie wir diese Alternativen aushandeln, lesen Sie im Arbeitsmaterial „Mit unterschiedlichen Erwartungen umgehen - Teil 2“.

² Quelle?