

Interkulturelles Change Management – eine neue Dimension und Herausforderung

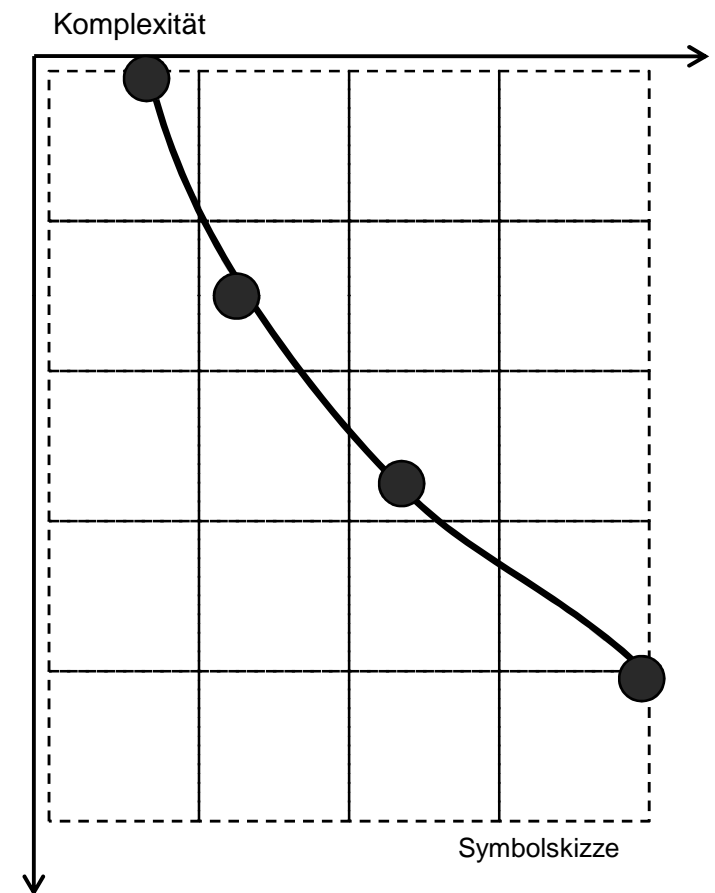
Dr. Harald Unterwalcher, MBA

Interkulturelles Veränderungsmanagement stellt eine neuer Herausforderung für das Management dar

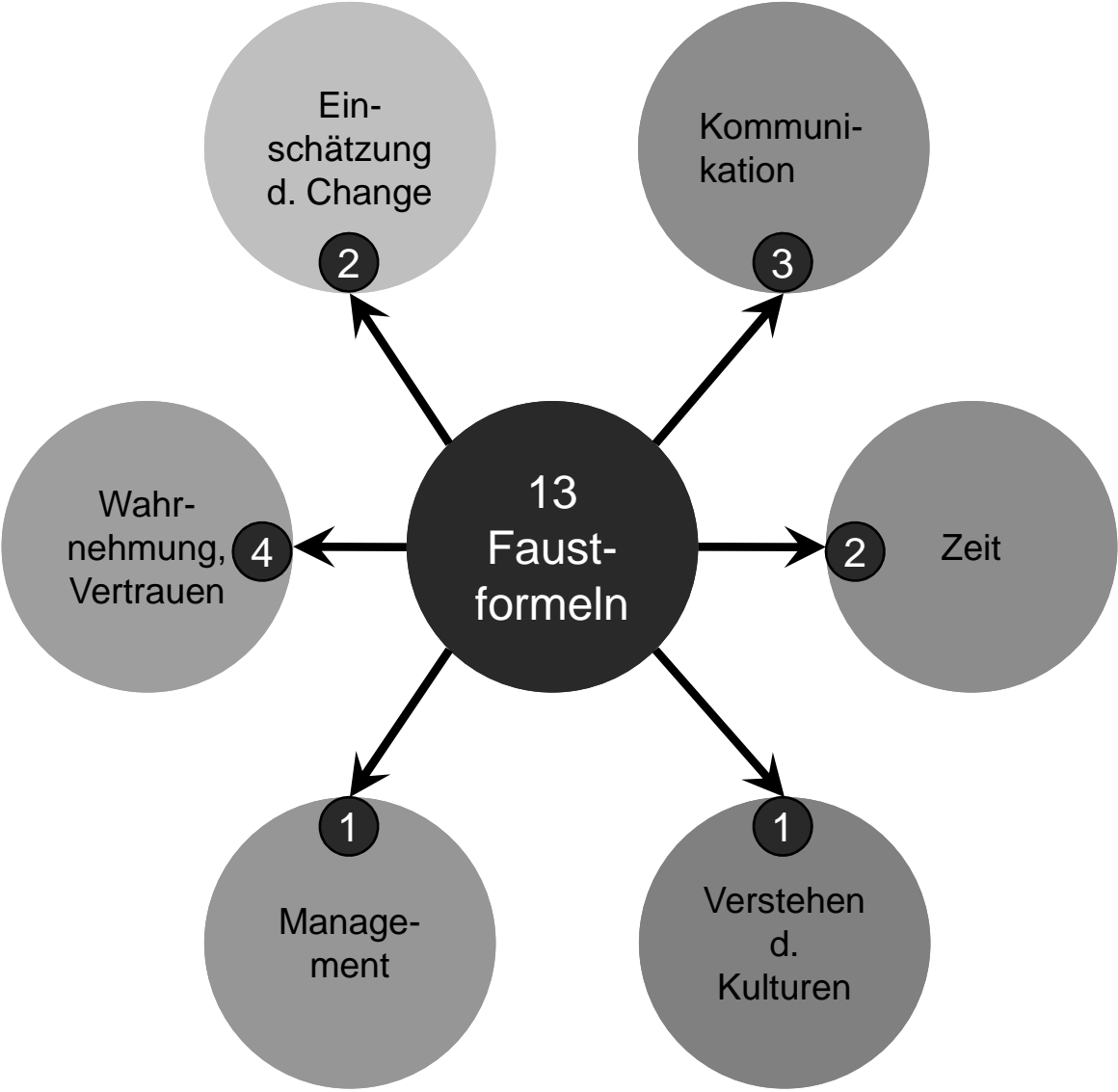
- Aus drei Faktoren ergibt sich eine Erhöhung der Basiskomplexität (welche schon „hoch genug ist“) bei Merger und Akquisitionen:

- Basiskomplexität wird erhöht durch:

- Zusammenschlüsse werden über Kulturen hinweg durchgeführt
- Die Zeit zwischen den Mergern wird immer kürzer
- Shareholder setzen die positive Zusammenführung bereits voraus



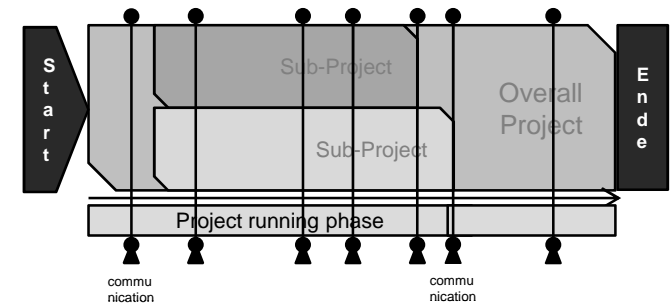
Aus der Praxis von Firmenzusammenführungen über kulturelle Grenzen hinweg können aus der Erfahrung *13 Faustformeln* abgeleitet werden.



Unterschätzen Sie niemals einen Change – schon gar keinen interkulturellen und niemals den Faktor der anderen „Kultur“

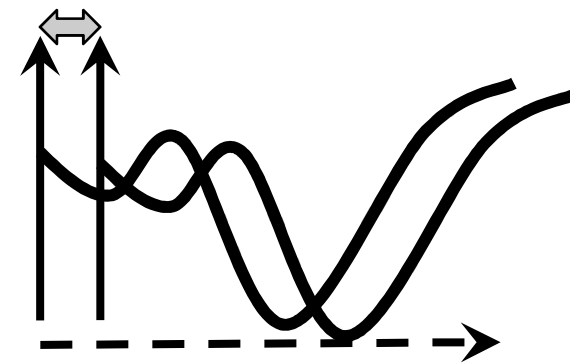
1 ■ Unterschätzen Sie niemals einen *Change* – schon gar keinen interkulturellen

- Der „Change“ ist ein reales Projekt
- Meilensteine eines Projektes sollen „zelebriert“ werden
- Erfahrung: ein Change Projekt dauert $\frac{1}{2}$ - $\frac{3}{4}$ Jahr



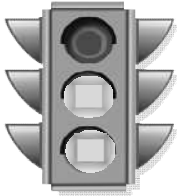
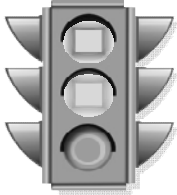
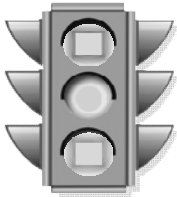
2 ■ Unterschätzen Sie nicht den Faktor der „*anderen Kultur*“.

- Unterschiedliche Kulturen “verarbeiten” den Change unterschiedlich
- So werden die Phasen der Veränderung z.B. unterschiedlich lang, intensiv, etc. durchlaufen.
- Beeinflussungsmöglichkeit: Über die Kommunikation.



Das Projektstatus Paradoxon – oder wie in Projekt 3 Stati zur selben Zeit aufweisen kann

- Einfache Frage an ein und dasselbe Projekt mit 3 verschiedenen Projektleitern: „*Geben Sie mir eine Indikationen über den Projektstatus (mittels Ampelfarben).*“

- Kultur A:  Erklärung: Das Projekt ist ROT. Irgendetwas ist sicherlich nicht top. Ich sag' es ihm besser heute als morgen. So ist er vorgewarnt.
- Kultur B:  Erklärung: Das Projekt ist GRÜN. Sicherlich wird es (hoffentlich) gut ausgehen. Lass es uns selbst versuchen. Vielleicht sagen wir es ihm nächste Woche.
- Kultur C:  Erklärung: Das Projekt ist GELB. Wir wissen es nicht so genau. Gelb ist nicht rot und nicht grün. Schauen wir mal nächste Woche, da können wir es noch immer ändern.

Installieren Sie „Kultur-Translatoren“ und versuchen so zu verstehen, was Vertrauen in der anderen Kultur bedeutet.

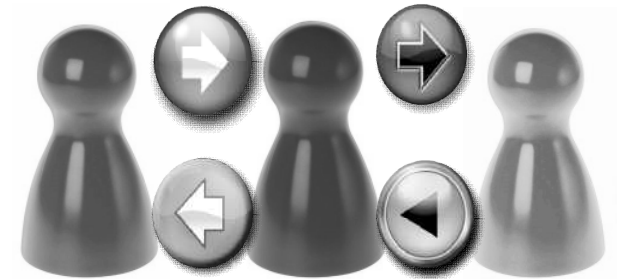
3 ■ Installieren Sie Personen, die die Kultur „übersetzen“ können.

■ Problem: Verständnis der anderen Kultur.

■ Kultur-Translator:

■ Versteht beide Sprachen aber wichtiger beide Kulturen

■ Transportiert Botschaften und hört auf Signale



4 ■ Definieren Sie – oder versuchen zu verstehen – was *Vertrauen* in der anderen Kultur bedeutet.

■ Vertrauen in Kultur A ist nicht gleich Vertrauen in Kultur B

■ Beziehungsaspekte der Kultur determinieren die Verwendung von „Vertrauen“.



Finden/gründen sie das Team des Vertrauen und überschätzen nicht, was sie im Change sehen

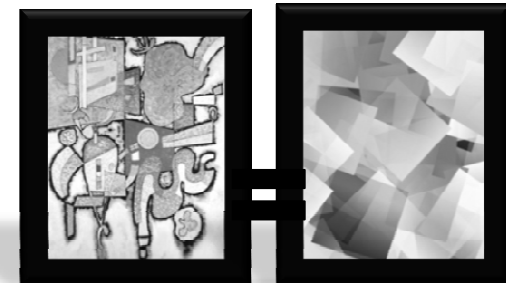
5 ■ Finden oder gründen Sie ein Team, dem Sie vertrauen. Nach einigen positiven Resultaten werden Sie diesem Team immer mehr vertrauen.

- Management kann den Change nicht alleine tragen.
- Anstelle der Hierarchie tritt das Team – „guiding coalition“.
- Vertrauen ist der Klebstoff zwischen Hierarchie und Team.



6 ■ Überschätzen Sie nicht, was Sie im Rahmen des Changes sehen.

- Management: Wenig („entkomplizierte“) Informationen dienen als Basis für Schlüsse und Entscheidungen.
 - Informationen sind gefiltert
 - Selektive Wahrnehmung
 - Status wird durch die Beobachtung verändert.



Gerüchte nicht unterschätzen und Wissen nicht überschätzen. Der „Leader“ anstelle des „Managers“.

7 ■ Unterschätzen Sie niemals die Gerüchte und überschätzen Sie niemals das Wissen der Personen.

- Gerüchte haben Aufgaben im Unternehmen
- Problem: Gerüchte als einzige Informationsquelle für Mitarbeiter
- Lösung: Kommunikation.



8 ■ Installieren Sie Leadership anstelle von Management.

- Leadership ist eine Profession; Management ist eine Aktivität
- In Zeiten des Changes werden Führungspersönlichkeiten verlangt.
- Karrierepfad des „Executive“ in der Organisation verankern



Vertrauen in sich gibt Stabilität, denn ein kultureller Wandel braucht Zeit – viel Zeit.

9 ■ Mistrauen Sie sich selbst nicht. Vertrauen Sie sich selbst und geben Sie Zuversicht. Jeder schaut auf Sie.

- Vertrauen in sich und den Weg gibt Zuversicht.
- Mitarbeiter hinterfragen in der Öffentlichkeit Management nicht.



10 ■ Kultureller Wandel braucht Zeit – viel Zeit.

- Wandel kann nicht beschleunigt werden
- Problem: Management ist „früher durch“ als der Mitarbeiter
- Besser dem Projekt „Change“ die Zeit einräumen, denn sonst „passiert“ es außerhalb.



Daten werden zu Information – der Träger ist die Kommunikation. Man kann nie „*überkommunizieren*“ - nur „*unterkommunizieren*“

11

■ Erklären Sie lieber noch einmal die „Daten“, die Sie aussenden und geben so dem Empfänger die Möglichkeit, diese zu „Informationen“ für sich zu machen.

- Es gibt zu viele Daten und zu wenig Information und Wissen.
 - Die IT ist hier ein trügerischer Partner.
- Daten müssen empfängeradäquat erklärt werden.



12

■ Kommunizieren sie, kommunizieren sie, kommunizieren sie.

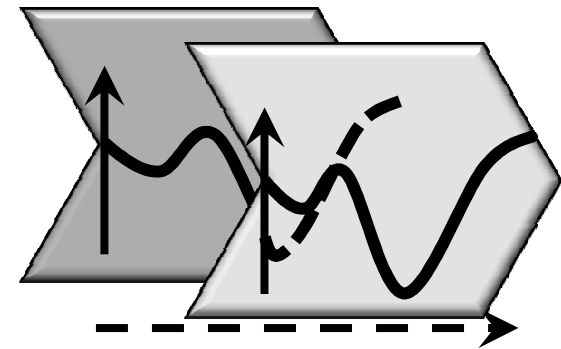
- Kommunikation muss authentisch und konsistent über das gesamte Unternehmen sein
- ist Teil des Kommunikationsplans.



Changes überlagern sich und werden nicht „fertig“

13 ■ Die Realität heute ist, dass sich Changes überlagern. Sie sind mit dem ersten Change nicht fertig und „geraten“ schon in den nächsten hinein.

- Faktum ist: Heute gehen Organisationen von einem Change in den nächsten über.
- Dies ist für die Organisation eine ganz besondere Herausforderung.
- Gefahr: Hat die Organisation den x-ten Change nicht verdaut, befindet sich das Management schon im (x+n)-ten Change.



Schlussfolgerung:

- Veränderungsprozesse können nicht beschleunigt werden.
- Sie benötigen Zeit.
- Der Mensch ist das Maß – der limitierende Faktor.