

Anlage-Check:
Ihr Weg zu mehr Vermögen.

Sie möchten Ihre Geldanlagen überprüfen und optimieren?
Profitieren Sie jetzt vom Raiffeisen Anlage-Check 2008
und lassen Sie sich von unseren kompetenten Experten beraten.
Vereinbaren Sie noch heute ein Gespräch.
www.raiffeisen.ch

Wir machen den Weg frei

RAIFFEISEN

President's Corner



Liebe Alumnae, liebe Alumni

Im Jahr 2000 haben wir Ihnen das Projekt «Campus» zum ersten Mal vorgestellt. Nun befinden wir uns auf der Zielgerade: Im Mai können wir die neuen Übernachtungsmöglichkeiten beim Weiterbildungszentrum der HSG einweihen. Um jubelnd über die Ziellinie zu kommen, rufe ich Sie auf, sich jetzt noch einen Platz auf dem «Window of Fame» am Neubau zu sichern – werden Sie Spenderin oder Spender!

Ein grosses Dankeschön geht an alle, die zusammen bereits 8,9 Mio. Franken gespendet und damit das erste grosse Fundraisingprojekt einer universitären Alumni-Organisation in der Schweiz ermöglicht haben.

Ich freue mich, Ihnen allen die Räumlichkeiten des neuen «Executive Campus HSG» im Rahmen des HSG Alumni Forum am Freitag, 30. Mai 2008, präsentieren zu dürfen. Das Programm für den Anlass finden Sie als Beilage im Heft. Im Anschluss daran möchte ich Sie ab 18 Uhr zur Generalversammlung einladen. An dieser können Sie über die Zukunft von HSG Alumni mitbestimmen – nutzen Sie diese Möglichkeit.

Urs Landolf,
Präsident HSG Alumni

Interkulturelles Management: Erklärungsansätze aus einer kulturwissenschaftlichen Perspektive

Im globalisierten Markt gilt es, einen erhöhten Bedarf an interkulturellem Wissen zu decken. Dabei erfordern die komplexen Mechanismen jeglichen Kulturkontakts einen vom Prozess- und Netzwerkcharakter durchdrungenen dynamischen Kulturbegriff.

Von Prof. Dr. Yvette Sánchez

Über Lippenbekenntnisse der Internationalisierung und Interdisziplinarität hinaus thematisieren in nächster Zeit verschiedene Veranstaltungen für neu eintretende Studierende aller Stufen an der HSG konsequent das Verfeinern interkultureller Kompetenzen. Am Master-Start-Tag zu Beginn des laufenden Semesters wurde der Fokus erfreulicherweise auf Lateinamerika gelegt. Auch punktuelle Initiativen leisten einen substantiellen Beitrag zum lateinamerikanisch-schweizerischen Austausch an der HSG. Das Alumni-Netz CLA in Lateinamerika, St.Gallen und in Zürich, die Gaststudierenden oder das Centro Latinoamericano-Suizo (CLS-HSG) üben eine interkulturelle Katalysator-Funktion aus.

Immer in Bewegung

Die komplexen Mechanismen jeglichen Kulturkontakts erfordern bei der heute gesteigerten Mobilität und Medialisierung einen vom Prozess- und Netzwerkcharakter durchdrungenen dynamischen Kulturbegriff. Deshalb sollte im Sinne des austauschenden Hin- und Hers, des beidseitigen Gebens und Nehmens das Präfix Trans- neben das Inter- gestellt werden. Transkulturalität favorisiert die Wechselseitigkeit, das Pendeln und Oszillieren von ethnisch-nationalen Identifikationsmustern und wehrt sich gegen eine polarisierende Abgrenzung kultureller Zugehörigkeiten, ohne aber einen Kulturrelativismus heraufzubeschwören. Im Paradigmenwechsel mit eingerechnet sind Begriffe wie Diversität oder Hybridisierung. Um diese auf die botanische Metapher zu bringen: An die Stelle des statischen Schema-Baums tritt die zwischen Salz- und Süsswasser wandernde, wild wuchernde Mangrove. Kulturelle Regelsysteme reagieren permanent auf Veränderungen und sind, wie alle Uferzonen, nie abgeschlossen. Die zahllosen Kulturdefinitionen wollen wir hier auf ein paar offen formulierte Merkmale herunterbrechen. Kultur manifestiert sich in kollektiven, kodierten Kenntnissen – der empirische Sozialforscher Geert Hofstede spricht vom «kollektiven Programmieren des Geistes» – und über eine Weltsicht, deren Werte, Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster eine Gesellschaft oder Gruppe von einer anderen unterscheidet.

Transkulturelle Unternehmen

Was beinhaltet nun eine auch kulturwissenschaftliche Perspektive für Management und Business, für die Schulung im transkulturellen Unternehmensalltag? Wie funktionieren interkulturellen Boards global tätiger Firmen? Ein mittlerweile inflationäres Angebot an populärwissenschaftlichen Ratgebern und Business-Anthropologien hat sich dieser kulturellen Erklärungsmodelle im multinationalen Management angenommen. Denn abgesehen von offensichtlichen Sprach-

barrieren können sich grössere und kleinere Missverständnisse in der Kommunikation bis in mikroklimatische Bereiche hinein negativ auswirken. Es gilt, im globalisierten Markt einen erhöhten Bedarf an interkulturellem Wissen zu decken, etwa auch, um eigene Produkte anderswo flexibel modifiziert platzieren zu können. Die einschlägigen Beispiele sind bekannt. McDonald's musste seine Filiale in Bolivien wieder schliessen, weil der indigenen Bevölkerung die Gringo-Pommes partout nicht schmecken wollten. Coca Cola präsentiert in Peru «Inca Cola», um auf dem Markt bestehen zu können. Als Ford vor Jahren in Brasilien das Modell «Pinto» einführen wollte, scheiterte das Unterfangen an der erotisch unerfreulichen Anspielung des brasilianischen Wortes pinto; Ford kriegte die Verkaufszahlen erst wieder hoch, als man das Modell in Ford «Corcel» (Pferd) umtaufte. Anpassungen an die Ansprüche des lateinamerikanischen Marktes werden auch im Bereich des Bankenwesens vorgenommen. Die Royal Bank of Canada weicht dort von ihrem globalen Standard ab und verzichtet im Wealth-Management auf ihr bestes Produkt, die Trusts, weil die lokalen Kunden noch immer durch das Trauma der Hyper-Inflation verunsichert sind.

Kulturdimensionen

Neben diesen Produktemarketing-Strategien aus dem Bereich der materiellen Kultur wurden in den letzten vier Jahrzehnten sog. Kulturdimensionen aufgestellt, mit deren Hilfe Länder, Regionen, Unternehmen, soziale Gruppen und auch Einzelpersonen analysiert und beurteilt werden. Die drei Pioniere auf diesem Gebiet, der Anthropologe Stuart Hall (1969), Geert Hofstede (1980) und sein Schüler Fons Trompenaars messen Indexwerte auf einer Skala: zwischen Individualismus und Kollektivismus, Universalismus und Partikularismus, Low vs. High Context-Kulturen, Maskulinität vs. Femininität. Am häufigsten befassen sich die Lehrbücher mit einer monochron linearen, sequentiellen, rigid zeitfixierten und langfristigen Planung gegenüber der fliessenden, synchronen, kurzfristigen, auch zirkulären Zeitauffassung, bei der mehrere Dinge simultan prozessiert werden, Verspätungen üblich sind, und Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft sich vermischen. In jüngster Zeit wurde am Rating mittels klassischen, makro-analytischen, simplifizierenden, westlich geprägten Dimensionsmodellen Kritik laut. Nationale Unterschiede würden in diesen Bewertungsparametern beschrieben, nicht aber verstanden oder erklärt.



Yvette Sánchez im Gespräch mit dem mexikanischen Botschafter in der Schweiz, José Luis Bernal.
(Foto: Beatrix Kobelt)

Stereotypen

Die Krux der Stereotypisierung ist wohl bei sämtlichen kulturellen Beschreibungen unausweichlich. Vorurteile beeinträchtigen den kommunikativen Austausch. Ein rotes Warnsignal aufleuchten sollte namentlich beim gefährlichen Gebrauch des nationalen Singulars, bevor uns der Mexikaner oder der Schweizer im Sumpf der Verallgemeinerungen versinken lässt: dem einen wird Pünktlichkeit und Sauberkeit, dem anderen das Mañana-Sydrom diagnostiziert. In der materiellen Kultur stehen Alpen, Käse, Schoggi oder Swatch, Mariachis, Sombreros, Siesta und Bandidos gegenüber. Den interkulturellen Handbüchern und Kursen «Doing Business in Latin America» würde ein Abbau solcher nationaler Klischees gut anstehen.

Es geht darum, diese simplifizierten, formelhaften, oberflächlichen, im kollektiven Gedächtnis aber wohlverankerten mentalen Wahrnehmungsmuster über den Wissenschaftszweig der Imagologie zu analysieren, um sie dann zu neutralisieren. Stereotypen reduzieren komplexe Wirklichkeiten auf überschaubare Schemata und neigen mit ihrem polarisierenden Charakter zu Ihr/Wir-Abgrenzungen. Ganz eliminieren kann man sie nie. Es geht ja auch um schnelle Wahrnehmungsmuster, um Labels, den orientierenden Wiedererkennungseffekt von Brands. Mit einem spielerisch ironischen Unterton werden denn auch nationale Symbolkonserven immer wieder von neuem aufgewärmt.

Transkulturelles Konfliktpotential taucht jeweils auf in den Bereichen Zeitmanagement, Organisation, Entscheidungsfindung, Verhandlungsführung, Gender-und Statusfragen, Hierarchiemuster, Gastfreundschaft und Etiquette. Detaillierte Angaben hierzu sind nachzulesen unter den Länderkapiteln (inklusive Fallstudien und Quiz) der Globesmart-Webpage – mit einem obligaten Schuss Stereotypisierung und immer homogen gedachten Kulturen. Ein erster, grundlegender Schritt wäre getan, wenn wir Nationen, Unternehmen, Individuen aus anderen Kulturkreisen mit Empathie, Neugier und Humor, vor allem aber Selbstironie begegnen könnten.



