

# Organisationsentwicklung im interkulturellen Raum

Ein Orientierungsmodell für Organisationsberater

Christoph Barmeyer, Edoardo Ghidelli, Ulrike Haupt und Hannes Piber

*Modelle und Instrumente der Organisationsentwicklung weisen häufig eine Kontextbezogenheit auf und können bei ihrem Einsatz in anderskulturellen Kontexten zu Innovationen oder Irritationen führen oder gar wirkungslos sein. Ein Steuerungsinstrument für den interkulturellen Einsatz von Organisationsentwicklung kann international tätigen Organisationsberatenden als Landkarte dienen.*

## **Herausforderungen international wirkender Organisationsentwicklung**

Organisationsentwickler agieren auf der Basis kulturell geprägter Haltungen, Grundüberzeugungen und Kompetenzen. Wenn Kultur ein explizites Thema von Organisationsentwicklung ist, handelt es sich fast ausschließlich um Organisationskultur nach Edgar Schein, jedoch nicht um länderspezifische Kultur und deren Einfluss auf Organisationsentwicklung.

Diese Vernachlässigung könnte irrtümlicherweise so gedeutet werden, dass Organisationsentwicklung in internationalen Kontexten problemlos verläuft. Jedoch zeigt die interkulturelle Managementforschung wie schwierig sich der Einsatz von Organisations- und Managementmethoden gestaltet: Organisationen und Managementpraktiken sind beeinflusst von Institutionen, Traditionen sowie kulturellen Werten und Sprache. Im Rahmen von Internationalisierungsprozessen, etwa dem Roll-Out einer weltweiten Organisationskultur, dem Transfer von Managementpraktiken oder im Zuge von Fusionen können deshalb leicht Missverständnisse und Konflikte entstehen.

Gegenwärtig stellen Fach- und Führungskräfte sowie Beratende in internationalen Organisationen die Begrenzungen und Schwierigkeiten der aktuell praktizierten sogenannten internationalen Organisationsentwicklung fest und denken über mögliche Alternativen nach (Haupt 2010). Insofern bedarf es eines bewussten, reflektierten und differenzierten Umgangs mit bestehenden Instrumentarien der Organisationsentwicklung.

Ziel dieses Beitrags ist es, anhand eines Steuerungsinstruments, dem Orientierungsrad, ein Konzept interkultureller Organisationsentwicklung vorzustellen. Es kann international agierende Organisationsberatende anregen, ihre eigene kulturelle Prägung und deren Einfluss auf Wahrnehmung und Interpretation des zu beratenden Systems zu reflektieren, aber auch die Wahl des Instrumentariums sorgfältig zu bedenken. Als ganzheitliches Steuerungsinstrument hilft es, Modelle, Methoden und Instrumente in der interkulturellen Organisationsentwicklung differenziert einzuordnen und zu nutzen.

## **Kulturbezogenheit und Interkulturalität der Organisationsentwicklung**

### **Auffassungen von Organisationsentwicklung**

Organisationsentwicklung ist nicht universell: OE geht implizit von der Lernwilligkeit und -fähigkeit einzelner Personen und der Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus (Barmeyer 2010). Hierzu gehört auch die hohe Eigenverantwortlichkeit und Selbstregulation von Personen, deren Interessen und Ziele weitgehend deckungsgleich mit denen der Organisation sind. Es können diesbezüglich jedoch andere Auffassungen von OE existieren, wie die folgende Übersicht zeigt (Tabelle 1).

Noch komplexer fallen Organisationsentwicklungsmaßnahmen aus, wenn Akteure und Systeme aus kulturell sehr unterschiedlichen Gesellschaften stammen. Ein – sehr ehrlicher

Tabelle 1

**Sichtweisen auf Organisationsentwicklung** (in Anlehnung an Amado et al. 1990, S. 650)

Organisationsentwicklung kann in der US-amerikanischen Kultur «funktionieren», denn:	Organisationsentwicklung kann in der französischen Kultur «nicht funktionieren», denn:
Eine Organisation besteht aus freiwilligen Anstrengungen ihrer sich frei zusammenschließenden Mitglieder.	Eine Organisation ist eine lose Ansammlung ungleicher und miteinander ringender Gruppeninteressen.
Die Entwicklung von Individuen und die Organisationsziele sind kompatibel.	Die Entwicklung von Individuen ist unvereinbar mit den Zielen der Organisation.
Durch Thematisierung von Kommunikationsproblemen und Missverständnissen zwischen Organisationsmitgliedern wird ein besseres Verständnis geschaffen.	Durch Thematisierung von Kommunikationsproblemen und Missverständnissen werden grundsätzliche Widersprüche zwischen soziopolitischen Zielen aufgedeckt.
Wenn der Einzelne authentisch, offen und vertrauenswürdig ist, werden gemeinsame Bedürfnisse deutlich.	Wenn der Einzelne aufrichtig und offen ist, treten soziale Gründe für Konflikte hervor.

– Beitrag in dieser Zeitschrift von Özdemir (2015) thematisiert die Schwierigkeit des Transfers und der Implementierung westlicher OE-Instrumente in der chinesischen Tochtergesellschaft eines deutschen Konzerns.

**Interkulturalität und Organisationsentwicklung**

Kultur als erlerntes Orientierungs- und Referenzsystem von Grundannahmen, Werten und Praktiken kann auch als «unbewusste Selbstverständlichkeit» bezeichnet werden (Barmeyer 2012). Interkulturalität ermöglicht im Idealfall ein gegenseitiges, meist unbemerktes Aufeinander zugehen. Erst wenn Irritationen und Verunsicherung, ausgelöst durch Unkenntnisse und Fehlinterpretationen, diese Anpassungsleistung stören, geschieht ein Rückzug auf gewohnte – früher sozialisierte – Verhaltensmuster der Ursprungskultur. Anstatt wechselseitigen interkulturellen Lernprozessen Zeit und Raum zu lassen, setzen sich meist Vertreter der dominanten Kultur durch, etwa die der Muttergesellschaft. Gesellt sich zum Klientensystem noch das Beratersystem, steigen die kulturelle Vielfalt und damit die Irritationen und Verunsicherung sowohl der Organisationsmitglieder, als auch der Beratenden. Die Kultur der Beratenden sollte in Beratungsprozessen unterstützend und impulsgebend sein, nicht aber dominant. Demnach sollte sich z. B. eine US-amerikanische Organisationsberatung (in Anbetracht der unterschiedlichen Auffassungen aus Tabelle 1) in Frankreich einer französischen Auslegung von Organisationsentwicklung anpassen, um anschlussfähig zu sein und höchstens Angebote aus dem eigenen Verständnis als Impulse anbieten. Interessan-

terweise tragen häufig angelsächsische oder deutschsprachige OE-Schulen diesem Umstand wenig Rechnung.

Interkulturelle Organisationsentwicklung kann aber zur wertschöpfenden Entwicklung der Organisation und zur wertschätzenden Zusammenarbeit von Mitarbeitern unterschiedlicher Kulturen beitragen.

**Das Orientierungsrad interkultureller Organisationsentwicklung**

Der Einsatz von Organisationsentwicklungsmaßnahmen in interkulturellen Kontexten stellt also eine Komplexitätserhöhung dar, die sowohl beim Klientensystem als auch im Beratungssystem zu vordergründig unerklärbaren Spannungen führen kann. Einige Beratende empfinden ein gewisses Unbehagen bei ihrer internationalen Beratungsarbeit und dem Einsatz bestimmter – im eigenen Kulturkontext erlernter und bewährter – Modelle und Instrumente. Es fehlt ihnen eine Landkarte, die als orientierungsgebende Hilfe gewisse Themen des Beratungsprozesses oder kontextes besprechbar macht und Hinweise für konkretes Handeln gibt. Das Orientierungsrad (Abbildung 1) dient als eine solche Landkarte für verschiedene Formen der Prozessberatung, wie Coaching, Organisationsentwicklung und Mediation.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.**