MigrantInnen als Führungskräfte

Eva-Sabine Petry

MigrantInnen als Führungskräfte

Impulse für interkulturelles
Coaching indonesischer
Fach- und Führungskräfte

Springer VS

RESEARCH

Eva-Sabine Petry
Korntal-Münchingen,
Deutschland

ISBN 978-3-531-19643-5
DOI 10.1007/978-3-531-19644-2

ISBN 978-3-531-19644-2 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandentwurf: Künkellopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-vs.de

Geleitwort

International agierende Firmen haben zunehmend erkannt, wie wichtig es ist, ihre Mitarbeiter durch allgemeine oder länderspezifische interkulturelle Trainingsmaßnahmen auf die Herausforderungen einer internationalen Tätigkeit vorzubereiten. Gerade interkulturelles Coaching als individuelle Personalentwicklungsmaßnahme bietet Unterstützung in vielfältigen interkulturellen Arbeitssituationen und kann zur Effizienzsteigerung des Mitarbeiters beitragen. Man denke beispielsweise an schwierige Phasen der Akkulturation oder die Übernahme von mehr Führungsverantwortung.

Wer sich derzeit als ausländische Fachkraft um eine Stelle in deutschen Firmen mit internationaler Ausrichtung bewirbt, hat gute Chancen: Deutschland sucht Fachkräfte händeringend und die Firmen erkennen zunehmend das Potenzial, das Migranten mitbringen. Die Vielfalt der Beschäftigten wird für ein erfolgreiches unternehmerisches Handeln immer wichtiger. Jedoch stellt Diversität die Mitarbeiter vor ganz neue Herausforderungen in der Zusammenarbeit. Unterschiedliche Kommunikationsweisen sowie Arbeits- und Führungsstile treffen aufeinander. Diversity Trainings können dafür sensibilisieren, Synergiepotenziale zu entdecken und auszuschöpfen.

Allerdings ist es gängige Praxis, dass ausländische Fachkräfte die gleichen Personalentwicklungsmaßnahmen durchlaufen wie ihre deutschen Kollegen. Es wird kaum berücksichtigt, dass sie von einem anderen kulturellen Background kommen und damit gegebenenfalls anders lernen.

Dieses Buch von Eva-Sabine Petry zeichnet sich nun dadurch aus, dass konkrete Erfahrungen von und mit indonesischen Führungskräften in Deutschland aufgegriffen werden sowie kulturelle Faktoren in diversen Führungssituationen herausgearbeitet und bildlich dargestellt werden. Auf diese Weise kann der Leser durch einen Perspektivwechsel nachvollziehen, wie die kulturelle Prägung das Führungsverhalten beeinflusst und teilweise sogar erspüren, wie das Denken und Fühlen der Akteure dadurch herausgefordert wird.

Kann jedoch ein westliches Konzept der Entwicklung eines unabhängigen Selbst, wie es das Coaching darstellt, einfach auf asiatische Fach- und Führungskräfte übertragen werden, die sich stärker in Beziehung zu anderen verstehen und damit ein anderes Selbstkonzept vertreten? In Anlehnung an die Erkenntnisse der Gewissensforschung wird aufgezeigt, wo das Konzept an seine Grenzen kommt

und Vorsicht geboten ist. Eva-Sabine Petry verdeutlicht, dass ein Coach, der überwiegend im westlichen Kontext arbeitet, eine längere Phase des Vertrauensaufbaus einplanen, seine Methoden flexibel anpassen und auf die Gewissensprägung Rücksicht nehmen sollte. Hier ist das ‚Gesicht‘ als Analogie zu Scham und Ehre sehr wichtig.

Mit diesem Buch hat die Autorin einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung des interkulturellen Coaching geleistet. Personalverantwortliche, interkulturelle Trainer und Coaches können hier eine weitere Perspektive kennenlernen und diese gewinnbringend in ihrer Praxis umsetzen.

Prof. Dr. Ulrike Schwegler
Leitung des Instituts
für angewandte Vertrauensforschung, Stuttgart

Vorbemerkungen

Interkulturelles Coaching gilt als ideale Ergänzung zu interkulturellem Training für Expatriates. Ausländische Führungskräfte, die in Deutschland so dringend gesucht werden, erhalten aber oft weder das eine noch das andere, sondern müssen sich selbst orientieren. Migranten verschiedenster Nationalität signalisieren immer wieder, welch große Herausforderung es für sie bedeutet, mit uns direkten, sachlichen Deutschen auszukommen. Arbeit und Beruf sind strikt getrennt, Kontakte schwer zu knüpfen. „Aber wir sind hier in Deutschland!“, kommentieren Deutsche dies. Mit diesem Buch möchte ich dazu beitragen, dass der Leser einen Perspektivwechsel vornimmt, dass ein deutscher Coach die interkulturelle Dimension besser wahrnimmt und dass Personalverantwortliche durch interkulturelles Coaching Migranten gezielter fördern. Weltbild und Lernstil, die Migrationserfahrung und die Gewissensprägung spielen eine entscheidende Rolle, nicht nur bei der Eingewöhnung von asiatischen Migranten, sondern auch gerade dann, wenn sie Führungsverantwortung übernehmen.

Mein Studium im Fach *Cross Cultural Leadership (Theology)* im Rahmen des *Across*-Programms von Horizonte Weltweit e. V., das in Kooperation mit der University of Wales durchgeführt wurde, hat mir geholfen, die Wichtigkeit der kulturellen Prägung unseres Lebens in seinen vielen Bezügen zu systematisieren. Die Masterthesis fasst viele Beobachtungen und Recherchen aus dieser Zeit zusammen, bezieht bewusst viele asiatische Stimmen aus Interviews und der Forschung mit ein und wurde für dieses Buch leicht bearbeitet.

Hier möchte ich besonders dem Studienleiter und langjährigen Freund Dr. Andreas Franz danken, der unermüdlich an der Einführung und Weiterentwicklung dieses interdisziplinären Studienganges gearbeitet hat. Deine Vision trägt schon jetzt viele Früchte! Danken möchte ich auch allen anderen *Across*-Dozenten, besonders aber Prof. Dr. Klaus W. Müller, dessen jahrzehntelange Forschungen über das Gewissen wie ein Schlüssel für das Verständnis interkultureller Kompetenz wirken. Durch ihn habe ich gelernt, von der asiatischen Gewissensprägung ausgehend zu denken und sogar zu fühlen. Danke für die sachkundige und konsequente Begleitung dieser Arbeit!

Die Idee zu dieser Forschungsarbeit über die meist hoch qualifizierten indonesischen Migranten entstand, weil ich seit 2004 unter einem indonesischen Leiter arbeite. Bei der gemeinsamen Planung von Projekten, Teamsitzungen und

Gesprächen mit Kollegen und Mitarbeitern stießen wir wiederholt auf unterschiedliche, unausgesprochene Grundannahmen, die dann zu Missverständnissen oder Verwunderung führten. Ich danke meinem Leiter Phil und seiner Frau Katja für das Vertrauen, das zwischen uns entstanden ist. Ihm konnte ich viele persönliche Fragen stellen, während ich forschte und schrieb. Phil, ohne deine Geduld und Offenheit, Vergebungsbereitschaft und Humor sowie viel Zeit – indonesische Gummizeit! – hätte ich diese interkulturelle Sensibilität nicht entwickeln können. Du hast mich verändert und wir haben gemeinsam – ‚accelerated‘! – gelernt. Danken möchte ich auch den anderen indonesischen Interviewpartnern: Sally, Miche, Paul, Meisy und Ronaldo sowie Priscilla aus Singapore ließen mich an ihren Erfahrungen im deutschen Arbeitsleben teilhaben.

Danke auch an Emanuel Prinz für alle interkulturellen Gespräche hier und pünktlichen Anmerkungen zur Masterthesis aus Nordafrika. Du bist ein toller interkultureller Coach! Danke an zwei Freundinnen, die neben Kindern und Beruf kostbare Zeit für mich investiert haben: Susanne Hencke kommentierte aus wirtschaftspsychologischer Sicht und Beate Zobel korrigierte die Endfassung sprachlich. Herzlichen Dank auch an die Frauen meiner Hauskirche aus Albanien, dem Kongo, Polen, Eritrea, Ghana, der Schweiz – und Deutschland, die mit mir gefiebert und für mich gebetet haben, während ich forschte und schrieb.

Ohne die Ermutigung von Chris Breuers und Tobias Krämer zum Studienanfang hätte ich kaum den Sprung vom Luftverkehr zu den theologischen ‚Interkulturalisten‘ gewagt. Mit Martin Heidenreich, meinem treuen Kommilitonen, teilte ich göttliche Zeiten der gemeinsamen Reflexion. Danke, Martin!

Ganz besonders aber danke ich meiner Familie. Meine Eltern Arthur und Helga Schulz haben mich früh gelehrt, Menschen anderer Nationalität zu lieben und einzuladen. Meine Töchter Rebekka und Deborah sind zu interkulturellen Spezialistinnen geworden. Sie haben nicht nur mit diskutiert, sondern in Frankreich, Guinea und Spanien die Theorie bereits umgesetzt. Mein Sohn Ephraim sorgte die ganze Zeit für einen funktionierenden, sicheren Computer. Ihr drei habt mit Lachen und Stöhnen eine studierende Mutter überlebt. Danke! Am meisten aber danke ich meinem Mann Hartmut. Ohne deine Unterstützung und deine Geduld hätte ich dieses Studium nie machen können. Du bist mein Fels!

Als Letztes möchte ich dem meinen Dank ausdrücken, dessen Wirken ich in der Zeit dieser Forschungsarbeit greifbar nahe im Alltag spürte: Ich erlebte einen Gott, der keiner Kultur angehört, aber sich in jeder Kultur zeigt. Er ist es, der seine Perspektive wechselte, um uns in Jesus seine Liebe zu zeigen. Ich danke diesem Herrn, der uns verändert und unter uns sein Reich baut. Ihm gehört der größte Dank!

Eva-Sabine Petry

Inhalt

	Einleitung.....	17
1	Das Forschungsanliegen	19
1.1	Die aktuelle Relevanz des Themas	19
1.1.1	Deutschland sucht erfolgreiche Migranten	19
1.1.2	Ambitionierte indonesische Migranten in Deutschland	20
1.1.3	Indonesische Auslandsentsandte als Migranten	21
1.1.4	Warum gerade Indonesien?	22
1.2	Methodisches Vorgehen	22
1.3	Forschungsfragen und Aufbau der Arbeit	24
2	Interkulturelle Kompetenz und Perspektiven auf Kultur	27
2.1	Was ist Kultur?	28
2.2	„The Silent Language“ von Edward T. Hall	29
2.3	Das Modell der fünf Dimensionen von Geert Hofstede	30
2.4	Das Kulturendreieck von Richard Lewis	33
2.5	Das Wellen-Modell von Trompenaars & Hampden-Turner	34
2.6	Die Kulturstandardforschung der Universität Regensburg	37
2.7	Postmoderne Ansätze mit offenem Kulturbegriff	39
2.8	Asiatische Perspektiven	41
2.9	Das Gewissensmodell der Elenktik nach Müller	43
2.10	Zusammenfassung	45
3	Migration: Von Indonesien nach Deutschland	47
3.1	Ursprungsland Indonesien	47
3.1.1	Die Nation Indonesien	47
3.1.2	Die Menschen und ihre Kultur	49
3.1.3	Das Arbeitsleben	57
3.2	Migrationsland Deutschland	57
3.2.1	Die Nation Deutschland	58

3.2.2	Die Deutschen und ihre Kultur	59
3.2.3	Das Arbeitsleben	62
3.3	Indonesische Anpassungsstrategien	63
3.3.1	Akkulturation in Deutschland	63
3.3.2	Indonesische Lernstrategien	67
3.4	Zusammenfassung	73
4	Wenn Indonesier in Deutschland führen	75
4.1	Führen, delegieren – und wer trägt die Verantwortung?	78
4.1.1	Rückfragen oder selbstständig arbeiten? – die Chef-Mitarbeiter-Beziehung	78
4.1.2	Pakete verschenken – delegieren und beaufsichtigen	80
4.1.3	Ziele vorgeben – den Weg freilassen	81
4.2	Wollen, können, dürfen – was Mitarbeiter motiviert	83
4.2.1	Motivation – intrinsisch oder extrinsisch?	84
4.2.2	Demotivation – wenn Vertrauen missbraucht wird	85
4.3	Überzeugen, durchsetzen – klare Kommunikation lernen	86
4.3.1	Hörgewohnheiten – oder die Kunst, die Lücke zu finden	86
4.3.2	Sprechen, verhandeln – oder die Kunst, zum Ziel zu kommen	88
4.3.3	Sagen statt fragen – oder die Kunst, direkt zu sein	89
4.3.4	Standhaftigkeit – oder die Kunst, sich durchzusetzen	91
4.4	Feedback, Kritik – Konflikten nicht ausweichen	92
4.4.1	Überlebenstraining für Kritik und 360°-Feedback	92
4.4.2	Kritisieren, ohne zu verletzen	94
4.4.3	Konflikte anpacken – nicht umgehen	97
4.5	Planen und Entscheiden – effiziente Meetings leiten	103
4.5.1	Planen und flexibel bleiben – von der Länge der Planphase	103
4.5.2	Zyklisch oder linear – wann und wie Entscheidungen fallen	103
4.5.3	Guter Einstieg, klares Ende – effiziente Meetings leiten ...	105
4.6	Fazit: GLOBE – ein Vergleich der Führungsstile	106

5	Interkulturelles Coaching für indonesische Fach- und Führungskräfte	111
5.1	Interkulturelles Coaching – ein dehnbares Konzept	111
5.1.1	Coaching – Prozessbegleitung für den Beruf	111
5.1.2	Mentoring – Lernen vom Vorbild	113
5.1.3	Interkulturelles Coaching im deutschen Kontext	114
5.2	Die Person des interkulturellen Coachs	115
5.2.1	Der Coach – hochkompetenter, bezahlter Prozessbegleiter	115
5.2.2	Der Mentor – vom Jüngermacher bis zum Sponsor	117
5.2.3	Der interkulturelle Coach – die ‚omnikompetente‘ Person	118
5.3	Der interkulturelle Coaching-Prozess	120
5.3.1	Connecting – Beziehungswachstum und Zeit für ‚Spiralen‘	120
5.3.2	Oscillating – in Schwingungen zum Ziel	122
5.3.3	Adapting – Methoden flexibel anpassen	126
5.3.4	Changing – Veränderungen des Gewissens	129
5.3.5	Honouring – Ehre und Identität achten	132
5.4	Grundentscheidungen im Coaching von Migranten	134
5.4.1	Die Frage des Ansatzes	134
5.4.2	Die Frage des Ziels	135
5.4.3	Die Frage des Weltbildes	138
5.5	Zusammenfassung	139
6	Kulturadäquate Förderung indonesischer Fach- und Führungskräfte	143
6.1	Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfragen A-D	143
6.2	Die ideale Förderung – Forschungsfrage E, Teil 1	144
6.3	Die Realität der Migrationssituation – Forschungsfrage E, Teil 2	146
6.4	Ausweitung der Erkenntnisse – Forschungsfrage F	149
7	Reflexionen und Schlussbetrachtungen	151
7.1	Methodische Reflexionen	151
7.2	Persönliche Reflexionen	153
7.3	Fazit	156

8	Anhang	157
8.1	Informationen zu den Interviews	157
8.1.1	Interviewpartner	157
8.1.2	Interviewleitfaden	158
8.2	Indonesische Wörter und ihre Bedeutung	162
9	Literaturverzeichnis	165

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Handlung als Funktion von drei Faktoren	28
Abbildung 2:	Die Ebenen der Kultur	29
Abbildung 3:	Drei Ebenen der mentalen Programmierung	30
Abbildung 4:	Grafischer Vergleich deutscher und indonesischer Kulturdimensionen nach Hofstede	31
Abbildung 5:	Kulturendreieck nach Lewis	33
Abbildung 6:	Komponenten interkultureller Managementkompetenz nach Bolten	40
Abbildung 7:	Grundstruktur des scham- und schuldorientierten Gewissens nach Müller	43
Abbildung 8:	Das indonesische Staatswappen mit Garuda, 5 Säulen der Pancasila und dem Staatsmotto	47
Abbildung 9:	Weltbildschema mit indonesischen Verhaltensmerkmalen ..	56
Abbildung 10:	Weltbildschema mit deutschen Verhaltensmerkmalen	62
Abbildung 11:	Eingewöhnungsphasenmodell nachSchmeisser et al.	65
Abbildung 12:	Vergleich der interkulturellen Trainingsmodelle in China und Deutschland nach Xue	71
Abbildung 13:	Rahmenmodell zur Führung nach Stumpf und Kammhuber	75
Abbildung 14:	Rückfragen und ihre Wirkung in der japanisch-japanischen Kommunikation	79
Abbildung 15:	Rückfragen und ihre Wirkung in der deutsch-japanischen Kommunikation	79
Abbildung 16:	Die Managementsprache in Deutschland nach Lewis	81
Abbildung 17:	Rahmenmodell der Führung nach Dahms	82
Abbildung 18:	Deutscher Leiterschaftstil – indonesischer Leiterschaftstil	85
Abbildung 19:	Hörgewohnheiten der Deutschen und Indonesier	87
Abbildung 20:	Deutsche Kommunikations- und Verhandlungsführung nach Lewis	88
Abbildung 21:	Indonesische Kommunikations- und Verhandlungsführung nach Lewis	89
Abbildung 22:	Interpretatives indonesisches Kommunikationsmodell nach Tjitra	90
Abbildung 23:	Spezifische deutsche und diffuse asiatische Denkweise	92

Abbildung 24:	Das geWIEHfte Feedback nach Kessler	96
Abbildung 25:	Umgang mit Problemen in West und Ost in Anlehnung an chinesische Kunst von Yang Liu	97
Abbildung 26:	Indonesier geben dem anderen Gesicht	99
Abbildung 27:	Deutsche schützen sich selbst	99
Abbildung 28:	Deutsch-indonesische Begegnung	99
Abbildung 29:	Kulturvergleichendes Konfliktgitter nach Ting-Toomey und Oetzel	101
Abbildung 30:	Westliche und orientalische Handlungsabläufe nach Lewis	104
Abbildung 31:	Verschiedene Denkweisen nach Rosinski	105
Abbildung 32:	Deutsche und indonesische Bewertung der Leiterschafts stile (GLOBE-Studie)	107
Abbildung 33:	Mentoringtypen nach Stanley & Clinton	117
Abbildung 34:	Interkultureller Reflexionsbogen nach Barmeyer	123
Abbildung 35:	Der Coachingprozess im Gewissensmodell	133
Abbildung 36:	Stadien interkultureller Sensibilität nach Milton Bennett, erklärt und bearbeitet von Barmeyer	137
Abbildung 37:	Modell des Umgangs mit kultureller Verschiedenheit nach Moosmüller	147
Abbildung 38:	Interkulturelle Synergie aus asiatisch-javanischer Perspektive nach Tjitra	148
Abbildung 39:	Themengebiete und Fachbereiche des interdisziplinären Ansatzes dieser Arbeit	151
Abbildung 40:	„Accelerated Learning“ nach Tjitra als erprobte Strategie dieser Forschungsarbeit	153
Abbildung 41:	Kulturelle Dominanz und Aushandeln einer „Interkultur“	154
Abbildung 42:	Veränderung beider kultureller Prägungen hin zum Maßstab des Reiches Gottes	155

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Kulturunterschiede nach Hall	30
Tabelle 2:	Übersicht über die Wertedimensionen nach Hofstede	32
Tabelle 3:	Merkmale von Kulturen nach Lewis	34
Tabelle 4:	Übersicht über die Wertedimensionen nach Trompenaars & Hampden-Turner	35
Tabelle 5:	Deutsche und indonesische zentrale Kulturstandards nach Schroll-Machl, Thomas und Tjitra & Zeuschel	38
Tabelle 6:	Akkulturationsstrategien nach Berry	64