

Case Study: Erfolgsstory eines Joint Venture



Kurzbeschreibung	Interview, in dem Erfolgsfaktoren eines gelungenen Joint Venture angesprochen werden.
Ziele	<ul style="list-style-type: none">• Aspekte interkultureller Kompetenz diskutieren• Gelerntes identifizieren und bewerten
Zeit	45-60 min.
Methode	Kulturunspezifisch; Distributiv / Instrukтив
Material	<ul style="list-style-type: none">• Fallbeispiel• Kompetenzkarten
Durchführung	Die Teilnehmenden lesen das Fallbeispiel und diskutieren, welche der Aspekte interkultureller Kompetenz sie in dem Beispiel wiederfinden und wie diese konkret zum Einsatz kamen. Anschließend werden die Ergebnisse im Plenum zusammengefasst.
Anmerkungen	n/a
Quelle	Annika Schmidt/Andrea Voigt



Aufgabe

Erfolgsstory eines Joint Venture

Lesen Sie das nachfolgende Interview mit dem Personalleiter eines Global Players zu einem gelungenen Joint Venture und diskutieren Sie, welche Aspekte interkultureller Kompetenz Sie in dem Beispiel wiederfinden und wie diese konkret zum Einsatz kommen. Orientieren Sie sich hierfür an den vorliegenden Kompetenzkarten.

Das Interview:

Wie würden Sie rückblickend beschreiben, wie Sie vorgegangen sind?

Meine Herangehensweise bestand vor allem darin, das, was in der Vergangenheit getan wurde, zu würdigen und ihnen auch die Vorteile aufzuzeigen, wenn sie unseren Ansatz übernehmen. Die offen – manchmal sogar laut – gestellte Frage „Was habe ich davon?“ war die ganze Zeit zu hören, also war es wichtig, den Managern zuzuhören und ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Und das war das Gleichgewicht, das wir finden mussten, da die Zentrale nur die Erfüllung der Unternehmensziele erwartete. Ich musste sehr schnell herausfinden, was schnelle, sichtbare Erfolge sein könnten. Womit ist es sinnvoll anzufangen, damit Personalabteilung, Management und Mitarbeitende des Unternehmens den Mehrwert der Übernahme erkennen? Das Training, das bewusst mit gemischten Teams aus beiden Unternehmen organisiert wurde, hat sich als sehr nützlich erwiesen, um Netzwerke aufzubauen und ein gemeinsames Verständnis für die unterschiedlichen Situationen zu schaffen.

Wie empfand die Belegschaft die Veränderungen, die mit dem Joint Venture vor sich gingen?

Die gute Nachricht war, dass die Angebote für Personalentwicklung und Talentmanagement im Allgemeinen mit offenen Armen empfangen wurden. Es gab ein großes Interesse an diesen Themen, sowohl bei den Mitarbeitenden als auch bei ihren Führungskräften, aber aus vielen Gründen gab es in einigen Fällen unterschiedliche Erwartungen. Und die große Frage war, wie unser Angebotsportfolio den lokalen Gegebenheiten und der Kultur gerecht werden würde. Außerdem war nicht klar, wie die Schulungsinhalte, die sich im Konzern als erfolgreich erwiesen hatten, dem Unternehmen wirklich helfen würden.

Inwieweit sehen Sie Kommunikation als Erfolgsfaktor?

Die Sprache war durchaus eine Herausforderung. Ja, die Unternehmenssprache im Konzern ist Englisch, aber oft waren Nuancen entscheidend, wenn es um bestimmte Ausdrücke ging, insbesondere wenn die Übernahme zu einer sensiblen oder emotionalen Situation führte. Ich habe gelernt, wie wichtig es ist, immer das große Ganze und das „Warum“ zu zeigen. Und vor allem, wenn wir auf Widerstand stießen, nicht nur zu kommunizieren, sondern eher zu viel zu kommunizieren, Botschaften konsequent zu wiederholen. Die „hässliche Wahrheit“ zu sagen und sehr transparent zu sein, war fast immer besser und wurde mehr respektiert als nichts zu sagen oder nur Bruchstücke zu erzählen. Auch unser Kommunikationsteam hat von Anfang an einen großartigen Job gemacht, indem es in beiden Unternehmen sehr transparent kommunizierte. Es gab regelmäßige Nachrichten und Aktualisierungen über die Fortschritte bei der Zusammenführung.



Wie sind Sie vorgegangen? Worauf haben Sie besonders Wert gelegt?

Das Wichtigste war, nicht als die „Ordnungshüter“ aus der Zentrale aufzutreten. Es war wichtig zu zeigen, dass wir auch bereit waren, zu lernen. Selbst wenn wir skeptisch waren, haben wir uns manchmal dafür entschieden, es zuerst auf ihre Art zu machen oder uns zumindest offen zu zeigen. Wir waren dann in der Lage, uns anzupassen, anstatt einfach das durchzusetzen, was uns von der Zentrale gesagt wurde. Und der Wille auch von ihrer Vergangenheit und Gegenwart zu lernen, brachte uns großen Respekt und Wertschätzung ein und machte uns das Leben deutlich leichter. Die Anerkennung von Leistungen und das Feiern auch kleiner Erfolge auf dem Weg sind weitere wichtige Punkte. Nicht immer eine Vorlage für alles haben, Richtlinien nach dem Prinzip „so wird das bei uns gemacht“ befolgen, Statistiken und KPIs analysieren, sondern beobachten, wertschätzen und offen und neugierig sein, von ihren Erfolgen in der Vergangenheit lernen.

Welchen Rat würden Sie Kolleg*innen geben, die sich in ähnlichen Prozessen befinden?







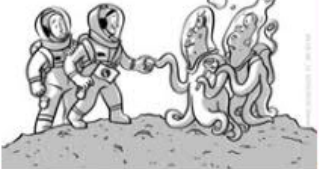














Sie sollten sich darüber im Klaren sein, dass die Anpassung an die Kommunikationsgepflogenheiten des Partnerunternehmens wichtig für die Entwicklung positiver Arbeitsbeziehungen ist. Und es gibt noch einen weiteren Aspekt, der bei der kulturellen Anpassung zu berücksichtigen ist: Viele Verhaltensweisen, die scheinbar einfach zu ändern sind, sind tief in der Firmengeschichte und den Erfahrungen verankert, so dass es sehr problematisch ist, von den Menschen zu erwarten, dass sie Verhaltensweisen annehmen, die ihren Traditionen und Werten widersprechen. Die wichtigsten Aspekte, auf die man achten sollte, sind der Kommunikationsstil und das Konfliktverhalten – wie die Kollegen miteinander umgehen, wie sie mit Differenzen umgehen und wie sie Informationen austauschen.

Quelle: Annika Schmidt in Anlehnung an Matthias Kempf and Peter Franklin (2016). Adidas and Reebok: What Expatriate Managers Need to Manage M&A Across Cultures. In: Barmeyer, Christoph and Peter Franklin (eds.) Intercultural Management: A Case-Based Approach to Achieving Complementary and Synergy. London: Palgrave, S.148-166



Aufgabe

Kompetenzkarten

 <p>Openness</p> <p> New Thinking </p> <p> Welcoming attitude </p> <p> Acceptance </p>	 <p>Communication</p> <p> Ensuring co-construction of meaning </p> <p> Exposing positive Intentions </p> <p> Being receptive to communication styles </p>	 <p>Culture-reflexive knowledge</p> <p> Awareness of global positioning </p> <p> Reflecting perspectives </p> <p> Sensitivity to Context </p>
---	--	--

Images by Marie Seeberger (www.behance.net/mariseeberger) CC-BY-NC-SA 4.0 license