

# Interkulturelle Controller-Kompetenzen fördern

Das Controlling muss zunehmend mit Organisationseinheiten im Ausland oder im Rahmen von überbetrieblichen Supply Chains mit ausländischen Unternehmen zusammenarbeiten. Hierfür braucht es interkulturelle Kompetenzen, die sich mit einem Rückgriff auf die vergleichende Kulturforschung gezielt aufbauen lassen.

*Stephan Schöning, Viktor Mendel, Çağla Ersen Cömert*

Internationale Transaktionen und übernationale Unternehmensverflechtungen nehmen deutlich zu, was eine Zusammenarbeit zwischen nationalen Controlling-Abteilungen und den Controlling-Abteilungen und Unternehmensteilen in anderen Ländern erforderlich macht. Beispielsweise müssen Reports und Forecasts ausländischen Managern vorgestellt und mit ihnen diskutiert werden. Insbesondere in den Rollen als Business Partner und Change Agents sind Controller gefor-

dert, überzeugend und durchsetzungsstark auch mit Personen aus anderen Kulturkreisen zu kommunizieren. Für traditionell rational handelnde, zahlenaffine Controller mag es bisweilen schwer sein, die Relevanz von interkulturellen Kompetenzen zu erkennen, denn schließlich sind Zahlen international gleich (vergleiche hierzu Hoffjan/Boucoiran 2008, S. 65). Gleichwohl zeigt der Blick in die Unternehmenspraxis, dass es für eine gute Zusammenarbeit notwendig ist, sich den Herausforderungen bei der übernationalen Zusammenarbeit von Controllern zu stellen.

## Zusammenfassung

- Die Globalisierung erfordert interkulturelle Kompetenzen auch bei Controllern, damit eine fruchtbare Zusammenarbeit mit Mitarbeitern aus anderen Kulturen gelingen kann.
- Die durchgeführte Untersuchung zeigt, dass sich zur Identifikation möglicher interkultureller Herausforderungen der Rückgriff auf die Kulturdimensionen von Hofstede anbietet.
- Auf Basis einer Analyse des unternehmens-, stellen- und personenspezifischen Entwicklungsbedarfs lassen sich aus der Vielzahl an interkulturellen Trainings-Maßnahmen die geeigneten Formen auswählen.

## Begriff der interkulturellen Kompetenzen

Es existieren viele verschiedene Begriffsdefinitionen für „Kultur“ und damit auch für „interkulturelle Kompetenzen“. Wir wenden im Rahmen dieses Beitrags einen weitgefassten Kulturbegriff an, wonach Kultur mit Merkmalen einer nationalen Gesellschaft verbunden ist, die durch Äußerungen und Verhaltensweisen von Individuen, Gruppen und Gesellschaften zum Ausdruck kommen und sich zum Beispiel in Regeln, Symbolen, verbaler und nonverbaler Sprache oder durch Rituale zeigen (vergleiche Blom/Meier 2017, S. 36 ff.). Im Zusammenhang mit der Entwicklung von interkulturellen Kompetenzen ist die Definition von Deardorff (2006) geeignet: „Eine Person zeigt dann interkulturelle Kompetenz, wenn sie

willens und in der Lage ist, in der interkulturellen Begegnung angemessen Kontakt aufzunehmen, die Rahmenbedingungen für eine für beide Seiten befriedigende Verständigung auszuhandeln und sich mit dem Betreffenden effektiv auszutauschen.“ Zur interkulturellen Kompetenz gehört also das konkrete (kulturspezifische) Wissen über andere, aber auch das Bewusstsein für die eigene Kultur und deren Relativität sowie die grundsätzliche Wertschätzung der Werte, Anschauungen und Verhaltensweisen des Gegenübers (vergleiche Hofstede/Hofstede/Minkov 2017, S. 439 f.).

### Kulturelle Unterschiede erfassen

Unternehmen sollten sich fragen, wie sie potenziell auftretende interkulturelle Herausforderungen systematisch identifizieren können. Im Rahmen der sogenannten vergleichenden Kulturforschung wurden mehrere Ansätze vorgestellt, um kulturelle Unterschiede zu erfassen (für einen Überblick vergleiche Hofstede/Hofstede/Minkov 2017, S. 51 ff.). Von zentraler Bedeutung sind dabei bis heute die Untersuchungen von Hofstede aus den 1970er Jahren (vergleiche Hofstede 1980),

die später von seinem Sohn sowie von Minkov erweitert wurden. Sie liefern überaus wertvolle Einsichten für die Konzeption von Personalentwicklungsmaßnahmen im Bereich interkulturelle Kompetenzen.

Zur Unterscheidung von Kulturen schlug Hofstede zunächst vier, später auf sechs erweiterte „Kulturdimensionen“ vor (vergleiche **Tabelle 1**). Bereits die Beschreibung der Kulturdimensionen zeigt deutlich, dass in Unternehmen und damit auch in Controlling-Abteilungen mannigfaltige Herausforderungen zu bewältigen sind, wenn Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen erfolgreich zusammenwirken sollen. Diese Herausforderungen unterscheiden sich, je nachdem, in welchen Kulturdimensionen und in welchem Umfang Unterschiede bestehen. Für die einzelnen Dimensionen hat Hofstede jeweils Ausprägungen im Rahmen einer Skala 0 bis 100 ermittelt. Eine Ausprägung von 0 bedeutet dabei zum Beispiel bei der Dimension „Individualismus“, dass das „Ich“ vollständig dem „Wir“ (der Gruppe, der Familie et cetera) untergeordnet ist. Die Werte enthalten dabei keine Wertung, welche Ausprägung vorteilhaft ist und welche nicht.

**Tab. 1 Beschreibung der Kulturdimensionen nach Hofstede**

Kulturdimension	Beschreibung
Machtdistanz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Emotionale Distanz, die zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten herrscht“ (S. 68).</li> <li>▪ Machtdistanz als „Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist“ (S. 75).</li> </ul>
Individualismus versus Kollektivismus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individualismus bezeichnet „Gesellschaften, in denen die Bindung zwischen den Individuen locker sind: Man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen“ (S. 110).</li> </ul>
Maskulinität versus Feminität	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Maskulinität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der die Rollen der Geschlechter klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein. Frauen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. Femininität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der sich die Rollen der Geschlechter überschneiden: Sowohl Frauen als auch Männer sollten bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen“ (S. 115).</li> </ul>
Unsicherheitsvermeidung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unsicherheitsvermeidung „als der Grad, bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen“ (S. 210).</li> <li>▪ Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung sind durch das Bedürfnis nach geschriebenen und ungeschriebenen Regeln geprägt, weil die allgemeine Bereitschaft zum Eingehen von Risiken gering ist.</li> </ul>
<b>später hinzugefügt</b>	
Langfrist- versus Kurzfristorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausmaß, in dem in einer Gesellschaft eine pragmatisch-zukunftsorientierte Grundhaltung die dogmatisch-gegenwartsbezogene Perspektive ersetzt</li> </ul>
Genuss versus Zurückhaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ grundsätzliche Einstellung zum Leben, etwa geprägt durch die Gegensätze „Leben, um zu arbeiten“ und „Arbeiten, um zu leben“</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung, alle Zitate aus Hofstede/Hofstede/Minkov 2017

**Tabelle 2** stellt exemplarisch die Werte für Deutschland, Frankreich, die Türkei und China einander gegenüber. Durch die Werte lassen sich Grundtendenzen erkennen, in welchen Bereichen eher interkulturelle Herausforderungen bestehen könnten. Zum Beispiel zeigen sich deutliche Abweichungen bei den Werten „Machtdistanz“ und „Unsicherheitsvermeidung“. Vermutlich werden sich deshalb deutsche Mitarbeiter von ihren französischen, türkischen und chinesischen Mitarbeitern etwa in Bezug auf „Gleichberechtigung beim Arbeiten in Teams“ und „Mut zur Eigeninitiative“ unterscheiden.

### Herausforderungen aus Controller-Sicht

Um nähere Einblicke in die Bedeutung von interkulturellen Kompetenzen von Controllern zu erhalten und zudem zu prüfen, ob die Erkenntnisse von Hofstede einen Erklärungsansatz liefern, fand im Herbst 2019 eine einmonatige, weltweite Online-Befragung unter Mitarbeitern von Finance- und Controlling-Bereichen statt. Zur Verbreitung wurde neben Xing auch das Netzwerk der WMF Group genutzt. Insgesamt beteiligten sich 57 Personen an der Umfrage, wobei der Rücklauf nicht immer vollständig auswertbar war, sodass die Zahl der ausgewerteten Fragebögen zwischen 53 und 47 schwankt.

Die Teilnehmer wurden zunächst gebeten, ihre Nationalität, den Hauptsitz des Unternehmens, in dem sie beschäftigt sind, sowie das Land zu nennen, mit dem sie die größten kulturellen Herausforderungen erleben. Anschließend sollten sie angeben, welche zwei Kulturdimensionen nach Hofstede für sie die größte Bedeutung haben (die Genussorientierung wurde mangels Relevanz ausgelassen). Diese wurden dann vertieft untersucht.

Es überraschte, dass unter den Ländern, bei denen die Teilnehmer die größten Herausforderungen bei einer interkulturellen Zusammenarbeit sahen, neben China (14 Nennungen)

und anderen fernen Ländern auch vielfach europäische Nachbarländer und Deutschland genannt wurden. Interkulturelle Aspekte sind offenbar also selbst bei scheinbar recht ähnlichen Kulturen durchaus bedeutsam.

Die Teilnehmer stufte sämtliche zur Auswahl angebotenen Kulturdimensionen als relevant für ihre Arbeit ein (vergleiche **Abbildung 1**). Als wichtigste Kulturdimension nannten sie „Machtdistanz“ (24). Die Antworten standen auch fast immer im Einklang mit den von Hofstede festgestellten unterschiedlichen Ausprägungen. Beispielsweise wählten die meisten deutschen Mitarbeiter in einem deutschen Unternehmen, die Frankreich als Land mit der größten Herausforderung bezeichnet haben, auch die Kulturdimensionen aus, bei denen laut den Punktwerten von Hofstede die größten Unterschiede bestehen.

Damit sind die Erkenntnisse von Hofstede aus den 1970er Jahren immer noch eine gute Grundlage, um potenziell auftretende interkulturelle Herausforderungen systematisch zu identifizieren. Die einzige gravierende Ausnahme zeigte sich bei der Untersuchung in Bezug auf China. Hier scheinen die von Hofstede ermittelten niedrigen Werte in den Dimensionen „Individualismus“ und „Unsicherheitsvermeidung“ durch die sozioökonomische Entwicklung überholt zu sein.

### Interkulturelle Kompetenzen aufbauen

Wurden mögliche interkulturelle Herausforderungen aus Finance- und Controlling-Sicht identifiziert, geht es im nächsten Schritt darum, wie Mitarbeiter entsprechende Kompetenzen aufbauen können. Interkulturelle Kompetenzen gliedern sich in drei Komponenten auf: die kognitive Komponente (Wissen und Bewusstsein von Gemeinsamkeiten und Unterschieden), die affektive Komponente (kulturelle Sensibilität)

**Tab. 2 Exemplarische Ausprägung von Kulturdimensionen nach Hofstede**

	Deutschland	Frankreich	Türkei	China
Machtdistanz	35	68	66	80
Individualismus	67	71	37	20
Maskulinität	66	43	45	66
Unsicherheitsvermeidung	65	86	85	30
Langfristorientierung	31	39	46	87
Genussorientierung	40	48	49	49

Quelle: eigene Darstellung, Daten aus Hofstede/Hofstede/Minkov 2017, S. 69 ff., S. 113 ff., S. 161 ff., S. 211 ff. und S. 273 ff.

und die verhaltensorientierte Komponente (Vermeidung beziehungsweise Bewältigung von Konflikten) (vergleiche Herbrand 2002, S. 33 f.). Um interkulturell kompetent handeln zu können, ist das Zusammenwirken sämtlicher Kompetenzen notwendig, da sich diese gegenseitig ergänzen. Interkulturelle Kompetenz ist damit das Resultat eines Lern- und Entwicklungsprozesses, der auf mehreren Ebenen relevant wird: (1) Kenntnisse (knowledge), (2) Verhaltensweisen (skills), (3) Bewusstheit (awareness), (4) Einstellungen (attitudes) und (5) fremdsprachliche Kompetenzen (language proficiency).

Sofern interkulturelle Soll-Kompetenzen von Ist-Kompetenzen abweichen, sollte das Unternehmen interkulturelle Trainings durchführen. Dabei sind das aktuelle Rollenbild des Controllers sowie die vorhandenen Potenziale zu berücksichtigen. Schließlich hat ein Analyst in geringerem Umfang Kontakt mit ausländischen Organisationseinheiten als ein Business Partner oder Change Agent (zu den unterschiedlichen Rollen vergleiche Gleich/Lauber 2013, S. 512 f.). Ziel eines interkulturellen Trainings ist es, die Fähigkeit der Mitarbeiter zur sozialen Interaktion mit Angehörigen anderer Kulturen zu verbessern, um Controlling-Prozesse reibungsloser durchführen und damit letztlich die jeweiligen Unternehmensziele besser erreichen zu können (vergleiche Barmeyer 2005, S. 253 f.; Clement/Clement 2010, S. 153). Es gibt vier Formen von interkulturellen Trainings (vergleiche hierzu auch Gudykunst/Hammer 1993, S. 118 ff.):

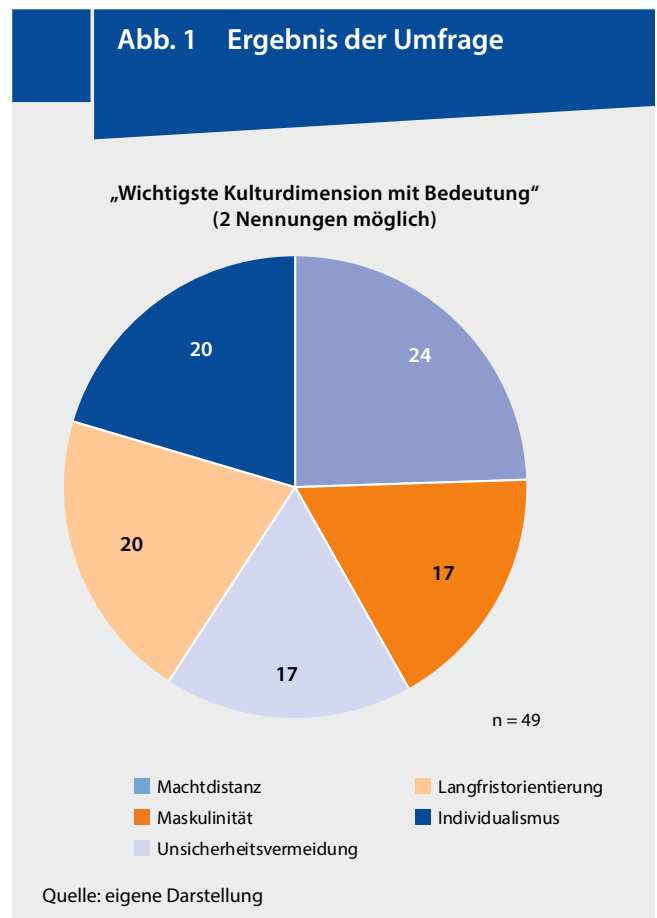
**Kulturspezifisch-informatorische Trainings:** In diesen Trainings werden die Teilnehmer auf eine spezifische Kultur vorbereitet, zum Beispiels mittels des kulturspezifischen Assimilators (Culture Assimilator), bei dem Situationen aufgezeigt werden, die jeweils eine für den zu Trainierenden mehr oder weniger unverständliche Reaktion der Angehörigen einer fremden Kultur beschreiben (sogenannter „Critical Incident“). Zu jeder Situation werden mehrere Erklärungsbeziehungsweise Verhaltensmöglichkeiten zur Auswahl angeboten und im Nachgang diskutiert. Weitere Verfahren und Instrumente, die zum Einsatz kommen, sind kulturspezifische Seminare, zum Beispiel zur Geschichte, Alltagsgeschichte und Wertewandel eines Kulturraums, diskursanalytisch fundierte Trainings, die den Zusammenhang zwischen Sprache, Handeln und kulturellem Hintergrund beinhalten, sowie Fallstudienbearbeitung und Fremdsprachenunterricht.

**Kulturübergreifend-informatorische Trainings:** Im Fokus dieser Trainings steht das allgemeine Wissen über die Entstehung interkultureller Konflikte oder interkultureller

Synergien, die mittels Fallstudien (Critical Incidents), Selbsttests, Selbstreflexionen oder Trainings-Videos vermittelt werden.

**Kulturspezifisch-interaktionsorientierte Trainings:** In diesen Trainings werden die Teilnehmer mit Fremdheits- und Unsicherheitserfahrungen konfrontiert, die einen speziellen Kulturraum betreffen. Hierdurch entstehen realitätsnahe Dynamiken, die analysiert und auf weitere Praxissituationen transferiert werden. Eingesetzte Instrumente und Verfahren sind bi-kulturelle Kommunikations-Workshops, kulturspezifische Simulationen, Sensibilitäts-Trainings und interkulturelle Kollaborationen und Projekte.

**Kulturübergreifend-interaktionsorientierte Trainings:** Die Teilnehmer dieses Trainings werden mit Fremdheits- und Unsicherheitserfahrungen konfrontiert, die im Unterschied zum vorgenannten Training geeignet sind, auf verschiedene interkulturelle Begegnungen transferiert zu werden („kultursensibilisierende“ Maßnahmen, Culture-Awareness-Ansatz). Geeignete Instrumente und Verfahren sind interkulturelle Workshops (multikulturelle Gruppen), Simulationen oder Rollenspiele zur interkulturellen Sensibilisierung.



Welche dieser Trainings-Formen ausgewählt werden, hängt unter anderem davon ab, wie hoch die konkreten Anforderungen an die Controller-Position in Bezug auf die Interaktionsfähigkeit sind, sowie von der Anzahl an Kulturen, mit denen die Person konfrontiert ist (kulturspezifisches versus kulturübergreifendes Training).

## Schlussbetrachtung

Für ein effektives Controlling sind interkulturelle Kompetenzen nicht nur in übernational tätigen Unternehmen, sondern aufgrund der Bevölkerungszusammensetzung auch in national agierenden Unternehmen wichtig. Interkulturelle Kompetenzen sollten daher im Rahmen der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte fokussiert und mithilfe von interkulturellen Trainings ausgebaut werden. Die durchgeführte Umfrage zeigt, dass die Erkenntnisse von Hofstede gute Ansatzpunkte für die Konzeption solcher auf das jeweilige Unternehmen angepassten Trainings liefern. Entscheidend ist, dass interkulturelle Trainings nicht auf eine „Null-Kulturfehler-Linie“ ausgerichtet sind und auch nicht sein können (vergleiche Roth 2010, S. 115). Dies käme einer vollständigen Anpassung an die Drittkultur und damit der Aufgabe der eigenen Kultur gleich. Stattdessen zielen die Trainings darauf ab, einen wertschätzenden Umgang mit den Unterschieden zu ermöglichen (vergleiche Clement/Clement 2010, S. 153 f.). Wesentlich ist in jedem Fall, Kultur nicht als Problem zu sehen, sondern die mit Kultur verbundenen spezifischen Vorzüge zu erkennen und zu nutzen.

## Literatur

- Barmeyer, C. I. (2005): Interkulturelles Coaching, in: Rauen, C. (Hrsg.): Handbuch Coaching, 3. Auflage, Göttingen, S. 241-272.
- Blom, H./Meier, H. (2017): Interkulturelles Management, 3. Auflage, Herne, Berlin.
- Clement, U./Clement, U. (2010): Interkulturelles Coaching, in: Götz, K. (Hrsg.): Interkulturelles Lernen, Interkulturelles Training, 7. Auflage, München, Mering, S. 153-164.
- Deardorff, D. K. (2006): Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization, in: Journal of Studies in International Education, 10 (3), S. 241-266.
- Gleich, R./Lauber, A. (2013): Ein aktuelles Kompetenzmodell für Controller, in: Controlling, 25 (10), S. 512-514.
- Gudykunst, W./Hammer, M. (1993): Basic training design: approaches to intercultural training, in: Landis, D./Brislin, R. (Hrsg.): Handbook of intercultural training vol. 1: issues in theory and design, New York, S. 118-154.
- Herbrand, F. (2002): Fit für fremde Kulturen. Interkulturelles Training für Führungskräfte, Bern, Stuttgart, Wien.

Hoffjan, A./Boucoiran, T. (2008): Kulturelle Aspekte im Controlling, in: Controlling, 20 (2), S. 65-72.

Hofstede, G. (1980): Culture's consequences, Beverley Hills.

Hofstede, G./Hofstede, G. J./Minkov, M. (2017): Lokales Denken, globales Handeln: interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 6. Auflage, München.

Roth, J. (2010): Interkulturelle Lernmaßnahmen heute: Neue Realitäten, neue Konzepte, in: Götz, K. (Hrsg.): Interkulturelles Lernen, Interkulturelles Training, 7. Auflage, München, Mering, S. 115-136.

## Angaben zu den Autoren



### Prof. Dr. Stephan Schöning

ist Akademischer Leiter des Campus Calw der SRH Hochschule Heidelberg und Professor für ABWL und Finance.  
E-Mail: stephan.schoening@srh.de



### Viktor Mendel

ist als Competence Profiler Experte für Kompetenz-Management und moderne Mitarbeiterführung.  
E-Mail: kontakt@viktormendel.de



### Prof. Dr. Çağla Ersen Cömert

ist Professorin für Rechnungswesen an der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Deutschsprachiges Programm, Marmara Universität, Istanbul.  
E-Mail: caglaersen@yahoo.com



## interkulturelle Kompetenzen



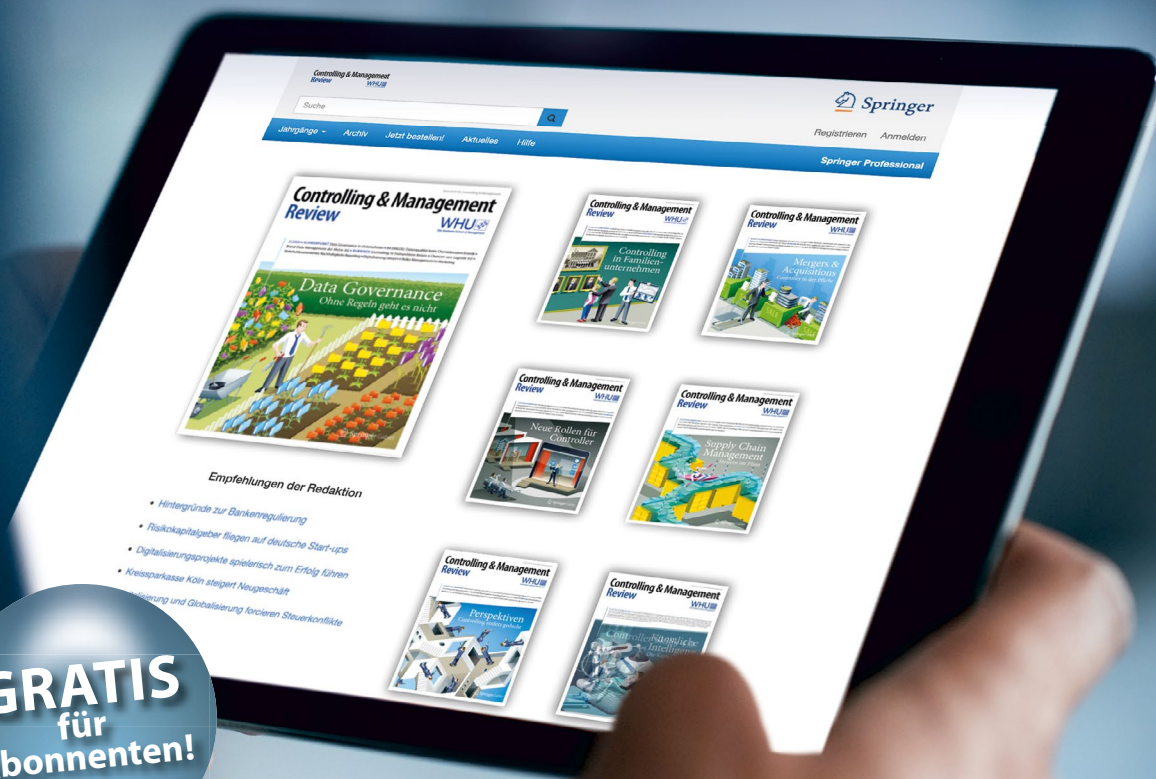
Schöning, S./Mendel, V. (2021): Kompetenzentwicklung im Controlling – Mit systematischer Personalentwicklung in der Digitalisierung und Globalisierung zum Erfolg, Wiesbaden.  
<https://go.sn.pub/19119190>

Witzenleiter, H./Luppold, S. (2020): Quick Guide Interkulturelle Kompetenz – Interkulturelle Sensibilisierung für eine grenzenlos erfolgreiche Kommunikation, Wiesbaden.  
<https://go.sn.pub/17771162>

Kumbruck, C./Derboven, W. (2015): Interkulturelles Training – Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit, Berlin, Heidelberg. <https://go.sn.pub/7828984>

# digital · interaktiv · mobil

Exklusiv für Abonnenten kostenlos zur gedruckten Ausgabe – das E-Magazin.



**GRATIS**  
für  
Abonnenten!



## Schlagwortsuche

In Sekundenschelle die komplette Ausgabe nach einem Schlagwort durchsuchen.



## Responsives Webdesign

Zugriff auf Ihr E-Magazin von Desktop, Laptop, Smartphone und Tablet.



## PDF-Downloads

Download von Artikeln aus dem umfangreichen Online-Archiv.



## Einfach und direkt ohne App

Zugriff ohne App-Store durch direkte Anbindung an die Website mit HTML5-Technologie.



## Interaktive Empfehlungen

Zusätzliches Spezialwissen durch verlinkte Quellenangaben der Fachartikel rund um die Heftthemen.



## Interaktives Inhaltsverzeichnis

Mit einem Klick zum gewünschten Beitrag.



## Interaktive Heftnews

Ergänzende Informationen zum Heft durch verlinkte Firmen- und Produktnews.

## Controlling & Management Review



►► Ihr E-Magazin finden Sie unter: [www.emag.springerprofessional.de/controlling-management-review](http://www.emag.springerprofessional.de/controlling-management-review)