

Auszug: Beitrag Dr. Susanne Königorski

**Kultursensible Führungsinstrumente
ACP-III Persönlichkeitsprofile**

für eine
**Lebensphasen-
orientierte
Weiterbildung**

17 Impulse und
Perspektiven für eine
an Lebensphasen
orientierte Weiterbildung



Dr. Susanne Konigorski

Als promovierte Zellbiologin mit internationaler Berufserfahrung sowie als ausgebildete und erfahrene Projektleiterin, Trainerin, kultursensible Mentorin und Coach unterstützt sie Unternehmen dabei, die Zusammenarbeit zu optimieren – lokal oder global.

Sie hat 25 Jahre Industrie- und Businesserfahrung, vornehmlich in Biotechnologie und Medizintechnik, davon 12 Jahre als Expatriate in mehreren europäischen Ländern und in den USA. Erfolgreich leitete sie multinationale Teams – virtuell und direkt vor Ort – an der Schnittstelle von Unternehmen, Forschung und Kundenkreis.

Darüber hinaus unterrichtet sie seit 2008 interkulturelle Themen, Diversity Management, Personalmanagement, Managementkompetenz an der HFU International Business University, an der Hochschule Fresenius und an der TÜV Akademie.

Studium Zellbiologie (Promotion 1988) und Kommunikations-Wissenschaften an der Universität Münster. Zertifizierte Weiterbildungen, u.a. Coach (2002), Systemischer Coach (SG, 2007), Reiss Profile® Master (2010), S.C.I.L. Performance Strategie® Master (2012) und ACP-Autorisierung (2014).

Mitglied bei SIETAR (Society for Intercultural Education, Training and Research)

www.konigorski.com

www.konigorski-coaching.de

Kultursensible Führungsinstrumente: ACP-III Persönlichkeitsprofile

„Persönlichkeit prägt Kultur“ oder „Kultur prägt Persönlichkeit“? Einige Persönlichkeitsmerkmale und kulturell erworbene Verhaltenspräferenzen beeinflussen uns durch alle Lebensphasen, bewusst oder latent.

Internationale Trends wie Globalisierung, Individualisierung, zunehmende Mobilität, Feminisierung von Gesellschaften, soziale und interkulturelle Ungleichheiten stellen uns vor neue Herausforderungen, beispielsweise in Recruiting und Personalentwicklung, im interkulturellen Coaching und Mentoring.

- Wie können Studierende sowie Fach- und Führungskräfte effektiv auf internationale Einsätze vorbereitet werden?
- Wie können Mitarbeiter mit anderem kulturellen Hintergrund besser integriert werden?
- Welche Besonderheiten ergeben sich bei kultursensibler Führung und Motivation von multikulturellen Teams?
- Welche wissenschaftlich anerkannten kultursensiblen Tools können uns dabei unterstützen – und wie lassen sich diese sinnvoll kombinieren?

Die vorliegende Untersuchung mit Fallbeispiel ist eine kombinierte Anwendung zwischen „Kulturdimensionen“ und „ACP-Persönlichkeitsfaktoren (basierend auf Big Five/FFM)“. Der Einsatz von Wissen und Daten beider Ansätze ist ein nützliches Handwerkszeug, insbesondere für Ex- und Import-intensive Unternehmen sowie bei internationalen Kooperationen, Fusionen und Übernahmen von Firmen.

Key Words: ACP-III, A-Competence-Profile, Auslandsentsendung, Big Five, bikulturell, Coaching, Expatriates, Fünf-Faktoren-Modell, Kulturdimensionen, kultursensible Führung, Mentoring, Motivation, multikulturelle Teamarbeit

Einleitung

„Persönlichkeit prägt Kultur“ oder „Kultur prägt Persönlichkeit“? In der Forschung spricht man von Koevolution mit möglicher Seniorität der Persönlichkeit (McCrae 2009). Wie auch immer, für ein umfassenderes Bild einer Person braucht man beide Ansätze; denn das kulturelle Umfeld, in dem wir aufwachsen, wirkt sich darauf aus, wie und ob wir unsere „Persönlichkeitsmerkmale“ ausleben können, welches Verhalten in welchem kulturellen Kontext angemessen, erlaubt oder gefordert erscheint (vgl. Konigorski 2012; Smith et al. 2006).

Stammen Eltern aus verschiedenen Kulturen, z.B. Italien und Deutschland, oder sind die Eltern in ein anderes Land ausgewandert, z.B. ein türkisches Elternpaar erzieht seine Kinder in Deutschland, dann erlebt ein Kind Bereicherungen und Einschränkungen von zwei oder mehr prägenden Kulturen. Zudem spielt es eine Rolle, wenn wir den kulturellen Kontext wechseln, in dem möglicherweise andere kulturelle Normen, Glaubenssätze und Werte hochgehalten werden, an denen sich Individuen messen.

Kulturdimensionen

Kulturdimensionen sind Generalisierungen von kulturbedingten Verhaltenspräferenzen. Interaktionen von Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen lassen sich analysieren, verstehen, teils vorhersagen – und optimieren. Durch interkulturelle Kompetenz kann man Missverständnisse lösen und Konflikten vorbeugen.

In weltweiten Studien von Hall, Hofstede, Trompenaars u.a. sowie im GLOBE-Projekt wurden Kulturdimensionen identifiziert, untersucht und validiert. Basierend auf internationalen Datenbanken lassen sich einzelnen Ländern Zahlenwerte für deren Verhaltenspräferenzen zuordnen (Tab. 1) und grafisch darstellen (Abb. 2). Für diese vorliegende Anwendung wurden einige besonders relevante ausgewählt (Tab. 1).

| Kulturdimension | Definition | Deutschland |
|--|--|-------------|
| Kollektivismus I (GLOBE) (Koll I) | Grad, zu dem Organisationen und soziale Institutionen eine Gleichverteilung der Ressourcen und ein gemeinsames Handeln fördern | 3,79 |
| Kollektivismus II (GLOBE) (Koll II) | Grad, zu dem Individuen Stolz, Loyalität und Gruppenzugehörigkeit in Organisationen oder Familien ausdrücken | 4,16 |
| Machtdistanz (GLOBE) (PD) | Grad, zu dem Ungleichheiten zwischen Hierarchiestufen und eine Ungleichverteilung der Macht akzeptiert werden. Eine Bewertung erfolgt hierbei aus der Sicht der Untergebenen | 5,48 |
| Unsicherheitsvermeidung (GLOBE) (UA) | Grad, zu dem Individuen versuchen, Unsicherheiten und unvorhersehbare Situationen zu vermeiden | 5,02 |
| Bestimmtheit (GLOBE) (Ass) | Grad, zu dem Individuen bestimmt, aggressiv und konfliktfreudig in sozialen Beziehungen sind | 4,66 |
| Partikularismus/Universalismus (Trompenaars) | In partikularistischen Gesellschaften liegt der Focus auf Beziehungen und Adaption an bestimmte Situationen, nicht auf Regeln und Vorschriften | 13 |
| Interne Kontrolle (Trompenaars) | Ob Individuen die Umwelt kontrollieren (intern) oder von der Umwelt kontrolliert werden (extern) | 66 |
| Neutral/affektiv (Trompenaars) | Ob Emotionen öffentlich gezeigt oder unterdrückt werden müssen | 35 |

Tab. 1: Ausgewählte Kulturdimensionen mit Definitionen (basierend auf dem GLOBE-Projekt, House et al. 2004, Skala 1-7; Trompenaars & Hampden-Turner, 2012; Skala 0-100)

Big Five / FFM / ACP Persönlichkeitsprofile

Individuelle Persönlichkeitsstrukturen lassen sich nach dem lexikalen Ansatz durch fünf übergeordnete Dimensionen beschreiben: Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität bzw. Neurotizismus, Offenheit für Erfahrung. Jede Dimension wird in Merkmale bzw. Faktoren unterteilt. Diese Typologie wurde in jahrzehntelanger Forschung wissenschaftlich abgesichert. Hauptsächlich unter den Namen Big Five und Fünf-Faktoren-Modell (FFM) hat sie sich in Recruiting, Personalentwicklung, Coaching und anderen Bereichen bewährt.

In international angelegten Studien wurde und wird untersucht, in wie weit sich die Big Five-Typologie über Sprachgrenzen hinweg interkulturell einsetzen lässt (vgl. Heine & Buchtel 2009; McCrae & Allik 2002;

Schmitt & Allik et al. 2007; Yoon et al. 2002). McCrae (2001, 2002) und andere Autoren beschreiben bei Big Five/FFM-Profilen einen Zusammenhang mit Kulturdimensionen. Beispielsweise gilt es in „kollektivistisch“ geprägten afrikanischen und asiatischen Kulturen als schändlich, von der Norm abzuweichen; kein Wunder, dass dort die Standardabweichung in Big Five/FFM-Profilen geringer war als bei anderen untersuchten Kulturen. Asiaten und Afrikaner sind Kulturen mit „hoher Machtdistanz“ und tendieren zu Intraversion, Traditionalismus und Folgsamkeit. Dementsprechend erzielten sie in Big Five/FFM-Profilen hohe Werte in den Dimensionen „Verträglichkeit“ und niedrige in „Extraversion“ und „Offenheit für Erfahrung“. Genau umgekehrt waren diese Werte bei den „individualistisch“ (Kollektivismus niedrig) geprägten Personen aus angelsächsischen inkl. US-amerikanischen Kulturen.

In der vorliegenden Untersuchung wurde als Persönlichkeitstypologie ACP-III (A-Competence-Profile, ACprofile Level III) eingesetzt, eine Weiterentwicklung aus der Big Five/FFM-Forschung (Tab. 2, Abb. 1). Im anschließenden Coaching und Mentoring betrachteten wir dann das individuelle ACP-III-Profil im interkulturellen Zusammenhang, um ein umfassenderes Bild zu bekommen.

| Dimension | Definition | Merkmal/Faktor |
|---------------------------------|---|-----------------------|
| Alpha Extraversion | Aktivität und Dominanz in gesellschaftlichen Situationen | Dominanz |
| | | Durchsetzungskraft |
| | | Initiativkraft |
| | | Entschlusskraft |
| | | Schnelligkeit |
| Beta Verträglichkeit | Investition in die Pflege positiver und wechselseitiger Beziehung mit anderen | Warmherzigkeit |
| | | Einfühlungsvermögen |
| | | Gefühlsorientierung |
| | | Fürsorglichkeit |
| | | Rücksichtnahme |

| | | |
|---|---|-----------------------------|
| Gamma Gewissenhaftigkeit | planvolles, organisiertes, verantwortliches Verhalten, Leistungsstreben | Gewissenhaftigkeit |
| | | Genauigkeit |
| | | Ordnungsliebe |
| | | Zuverlässigkeit |
| | | Pflichtbewusstsein |
| Delta Emotionale Stabilität | Fähigkeit, mit negativen Emotionen effektiv umzugehen | Unempfindlichkeit |
| | | Psychosomatische Robustheit |
| | | Positive Grundstimmung |
| | | Stressresistenz |
| | | Emotionale Stabilität |
| Theta Offenheit für Erfahrung | Wissbegierde, Kreativität | Intelligenz |
| | | Analytisches Denken |
| | | Soziale Intelligenz |
| | | Redegewandtheit |
| | | Kreativität |

Tab. 2: ACP-III Persönlichkeitsprofil – Dimensionen, Definitionen, Merkmale/Faktoren (eigene Darstellung basierend auf www.acprofile.com)

Fallbeispiel

Ko-Lin (junge Ingenieurin, Studium in China und Deutschland) ist seit drei Monaten angestellt in einem international tätigen Medizintechnik-Unternehmen mit Stammsitz in Deutschland. Sie verfügt über hervorragendes Fachwissen, spricht sehr gut Deutsch und ist eine der jüngsten Mitglieder im Team. Ko-Lin möchte gerne in diesem Team weiterarbeiten. Allerdings sagt ihr Teamleiter über sie: „Wenn sie sich nicht mehr ins Team einbringt, muss ich sie leider gehen lassen. Das wäre schade, denn ich schätze ihr Fachwissen und ihre Ideen sehr.“

Vorgehensweise: Wir vereinbaren interkulturelles Coaching bzw. Mentoring für Ko-Lin basierend auf einem ACP-III Persönlichkeitsprofil (Derivat von Big 5/FFM) mit interkultureller Auswertung. Außerdem einen interkulturellen Team-Workshop und kultursensibles Mentoring für den Teamleiter. Und entsprechende Follow-up-Maßnahmen folgen nach drei Monaten.

Zu Beginn des Coaching/Mentoring-Prozesses erstellen wir für Ko-Lin ein individuelles Persönlichkeitsprofil ACP-III. Es beruhigt sie, dass einige ihrer Kollegen bereits so ein Profil haben anfertigen lassen, denn schließlich will sie ja keine Sonderstellung innerhalb des Teams einnehmen („Kollektivismus II“ hoch in China).

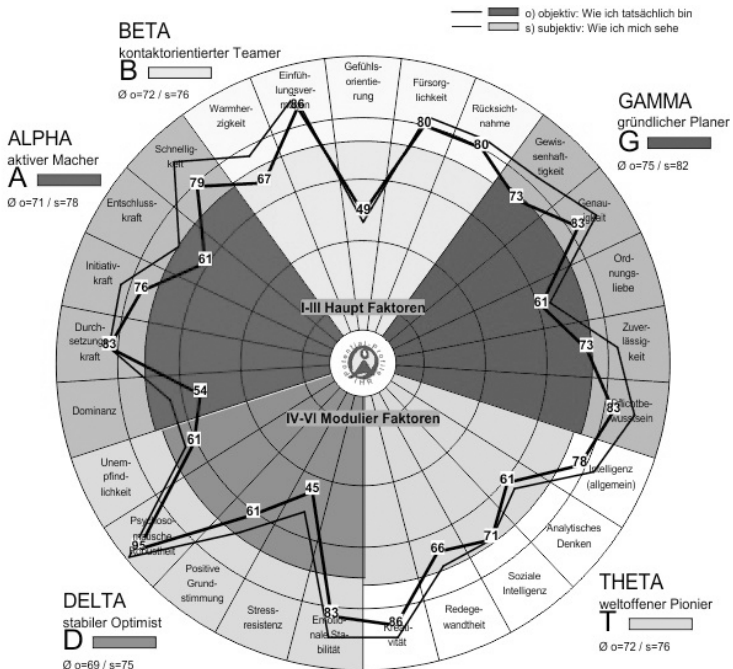


Abb.1: ACP-III Persönlichkeitsprofil für Ko-Lin

Ko-Lins ACP-III-Profil zeigt starke Ausprägungen im Alpha-Bereich, im Durchschnitt 71 auf einer Skala von 0-100 (Dominanz 54, Durchsetzungskraft 83, Initiativkraft 76, Entschlusskraft 61, Schnelligkeit 79). Eigentlich könnte sie ihr Wissen und ihre Ideen im Team einbringen und auch durchsetzen. Jedoch kommt hier als Hemmschuh ihre kulturelle

Prägung ins Spiel. Deutschland und China unterscheiden sich deutlich in einigen Kulturdimensionen, beispielhaft seien hier Kollektivismus I und II (Koll) und Bestimmtheit (Ass) hervorgehoben (Abb. 2).

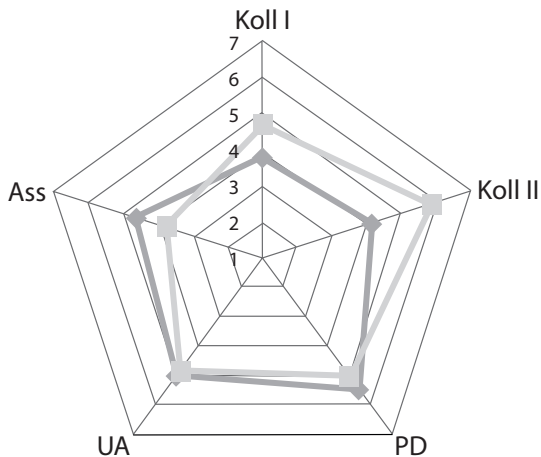


Abb. 2: Ausgewählte Kulturdimensionen für Deutschland und China (eigene Darstellung basierend auf GLOBE, 2004) Kollektivismus I (Koll I), Kollektivismus II (Koll II), Machtabstand (PD), Unsicherheitsvermeidung (UA), Bestimmtheit (Ass)

Die chinesische Kultur ist „kollektivistisch“ geprägt (siehe Abb. 2) – Loyalität und Gruppenzugehörigkeit sind für Chinesen immens wichtig; nicht die einzelne Leistung wird bewertet, sondern die Teamleistung. Niemand möchte auffallen oder gar herausstechen. Anders die deutsche Kultur, hier schätzt man ein mehr individualistisches Verhalten, d. h. Eigeninteresse wird über das Gruppeninteresse gestellt, Einzelleistungen begrüßt und ausdrücklich gelobt. Bisher hat Ko-Lin ihr Verhalten an die chinesische Kultur angepasst, ihre individuelle Ausprägung „Extraversion“ hintenangestellt – das wird in einem deutschen Unternehmen häufig als Schüchternheit, mangelnde Sprachkompetenz, Ideenlosigkeit oder Inkompetenz fehlinterpretiert.

Die Kulturdimension „Bestimmtheit (Assertiveness)“ ist in der chinesischen Kultur gering ausgeprägt (GLOBE 3,77 auf einer Skala von 1-7;

zum Vergleich Deutschland 4,66). Im Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen wird stets darauf geachtet, dass alle das „Gesicht wahren“. In Teammeetings wird ein chinesisch geprägter Mitarbeiter konsensfähige Punkte vertiefen und sich ansonsten zurückhalten, offene Konfrontation wird vermieden. In Deutschland hingegen kann man ruhig über eine Sache streiten – von Managern wird ein gewisser Biss sogar erwartet; normalerweise schadet das der Beziehungsebene nicht.

Die deutsche sehr direkte Art zu kommunizieren unabhängig von Status oder Alter des Gesprächspartners wird von Asiaten als unhöflich und respektlos empfunden. Außerdem ist China eine Kultur mit starkem Kontextbezug (vgl. Hall 1976), d. h. es ist nicht üblich, Dinge direkt beim Namen zu nennen, viele Informationen werden in Gesprächen und E-Mails vorausgesetzt, die in Deutschland explizit erwähnt werden. Für Chinesen ist es normal, zwischen den Zeilen zu lesen und sehr auf non-verbale Sprache (Mimik, Gestik, Schweigen usw.) zu achten. Auch Blickkontakt zu Ranghöheren wird respektvoll vermieden – wieder Verhaltensweisen, die in der deutschen Kultur zu Fehldeutungen Anlass geben.

Manchmal helfen auch kleine Tricks, z.B. ist in Deutschland Blickkontakt erwünscht und gilt als Zeichen für Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit. Ko-Lin übt nun, weniger oft nach unten zu schauen, sondern häufiger zu den Augen des Gesprächspartners, genauer gesagt zwischen dessen Augen: ein wirksamer Kompromiss.

Im Coaching setzen wir weitere Kulturdimensionen in Bezug zu Ko-Lins ACP-III Persönlichkeitsprofil. Insbesondere stellen wir heraus, in welchen Situationen sie sich gemäß ihrer chinesischen Kulturprägung verhält und deshalb im Team missverstanden wird, obwohl ihr individuelles Profil ihr ein breiteres Handlungsspektrum erlauben würde.

Schritt für Schritt lernen Ko-Lin und ihre Teamkollegen mit entsprechenden Übungen und Diskussionen, sich kultursensibler zu verhalten, um weniger Energie in Missverständnissen zu verschwenden, sondern diese in erfolgreiche und erfreuliche Zusammenarbeit zu stecken.

Fazit

Wir sind nicht mehr unter uns! Der Unternehmensalltag ist multikultureller geworden; Tendenz steigend. Schon jetzt bestehen manche Teams

zu 60% aus Mitarbeitern mit anderem kulturellen Hintergrund. Wir können es uns nicht mehr leisten, dieses Potenzial ungenutzt zu lassen. Denn gleichzeitig erleben wir Fach- und Führungskräftemangel in einigen Branchen.

Außerdem ist seit Langem bekannt, dass 50-60 % der internationalen Kooperationen scheitern, weil das zwischenmenschliche Zusammenspiel nicht klappt (vgl. Kelly et al. 2002). Fachkompetenz allein reicht nicht mehr. Überfachliche Schlüsselqualifikationen sind notwendig geworden, beispielsweise soziale, emotionale und interkulturelle Intelligenz. Der Bedarf an kultursensiblen Führungsinstrumenten steigt.

Im vorliegenden Beispiel konnte gezeigt werden:

- Die Persönlichkeitstypologie Big 5/FFM – hier als ACP-III angewendet – ist ein wertvolles Führungsinstrument, das auch in interkulturellem Coaching und Mentoring sowie in der Personalentwicklung sinnvoll eingesetzt werden kann.
- Die Kombination aus individuellem ACP-III-Persönlichkeitsprofil und der Arbeit mit ausgewählten Kulturdimensionen im Coaching- bzw. Mentoring-Prozess bewirkte zunächst eine Sensibilisierung für eigene Verhaltensweisen und dann eine bewusste Erweiterung im Verhaltensrepertoire.
- Verfügt eine Führungskraft erst einmal über einen gewissen Grad an interkultureller Kompetenz, dann kann sie kultursensibel führen – in der Kommunikation und beim Verteilen von Aufgaben. Das wirkt sich förderlich auf die Mitarbeitermotivation aus.
- Parallel dazu konnte durch einen interkulturellen Team-Workshop Verständnis geschaffen werden, warum Menschen sich auf ihre eigene kulturelle Weise verhalten. Die Teilnehmenden erlebten ihre eigene kulturelle Prägung nicht mehr als allgemein gültigen Maßstab, sondern sie öffneten sich für neue Sichtweisen und Verhaltensalternativen in ihrer multikulturellen Zusammenarbeit.

Mithilfe von interkulturellem Coaching und Mentoring konnte die Zusammenarbeit deutlich verbessert werden. Nun können die Vorteile von multikultureller Teamarbeit zum Tragen kommen und innovativ und kreativ zum Unternehmenserfolg beitragen.

Literatur

- Hall, E.T. (1989) *Beyond Culture*. Anchor Books, New York
- Heine, S.J. & Buchtel, E.E. (2009) Personality: The Universal and the Culturally Specific. In: *Annu. Rev. Psychol.* 60: 369-394
- Hofstede, G.H. & Hofstede, G.J. (2005, 2. Aufl.) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York
- House, R.J. & Hanges, P.J. et al. (2004) *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage, Thousand Oaks
- Kelly, M.J.; Schaan, J.-L. & Joncas, H. (2002) Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration. In: *R&D Management* 32, 1: 11-22. Blackwell Publishers, Oxford
- Konigorski, S. (2012) Motivation in Multicultural Settings – Using the Synergy between Cultural Dimensions and the Reiss Profile. In: *CULTUS. The Journal of Intercultural Mediation and Communication. Training for a Transcultural World*, Vol. 5: 37-50
- McCrae, R. R. (2009) Personality Profiles of Cultures: Patterns of Ethos. In: *European Journal of Personality* 23: 205-227
- McCrae, R. R. (2001) Trait Psychology and Culture. Exploring Intercultural Comparisons. In: *Journal of Personality* 69, 6: 819-842
- McCrae, R.R. & Allik, J. (Herausgeber) (2002) *The Five-Factor Model of Personality Across Cultures*. Kluwer, New York
- Smith, P.B.; Bond, M.H. & Kagitcibasi, C. (2006) *Understanding social psychology across cultures*. Sage, London
- Schmitt, David P.; Allik, J.; McCrae Robert R. & Benet-Martinez, V. (2007) The Geographic Distribution of Big Five Personality Traits: Patterns and Profiles of Human Self-Description Across 56 Nations. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol 38, 2: 173-212
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2012, 3. Aufl.) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London, Nicholas Brealey Publishing, London

www.acprofile.com

www.interkulturelles-management.com

www.konigorski-coaching.de