

### Rezension: Seelmann-Holzmann, Hanne (2010): Cultural Intelligence. Die Erfolgsformel für Wachstum in einer multipolaren Wirtschaftswelt

Kamp, Tatjana van de

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kamp, T. v. d. (2011). Rezension: Seelmann-Holzmann, Hanne (2010): Cultural Intelligence. Die Erfolgsformel für Wachstum in einer multipolaren Wirtschaftswelt. [Rezension des Buches *Cultural Intelligence: die Erfolgsformel für Wachstum in einer multipolaren Wirtschaftswelt*, von H. Seelmann-Holzmann]. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 10(13), 129-132. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-451170>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

## **„Cultural Intelligence“ von Hanne Seelmann- Holzmann: Die Erfolgs- formel für Wachstum in einer multipolaren Wirt- schaftswelt**

Tatjana van de Kamp

Diplom-Kauffrau und Master of  
Organisational Psychology; tätig  
als interkulturelle Trainerin

### **Rezension**

„Bei Sturm bauen die einen Mauern und die anderen Windräder“, schreibt die promovierte Soziologin und Wirtschaftswissenschaftlerin Hanne Seelmann-Holzmann in der Einleitung ihres neuen Buches „Cultural Intelligence“. Die Asienexpertin betreibt eine Unternehmensberatung für Asien-geschäfte und ist auch die Autorin des China Ratgebers „Der rote Drache ist kein Schmusetier“.

Den zitierten Sturm beschreibt die Autorin in den ersten beiden Kapiteln ihres Buches fundiert und mit Beispielen aus ihrer Beratungspraxis. Die Kräfteverhältnisse innerhalb der globalen Wirtschaft sortieren sich neu und die neuen Spieler aus Asien, Afrika und Südamerika wehren mit wachsendem Selbstbewusstsein kulturelle, ökonomische und politische Dominanzansprüche der westlichen Welt ab. Ihr primäres Interesse gilt der raschen Entwicklung ihrer Volkswirtschaften. In diesem Kontext tun sich westliche Unternehmen oft schwer, ihre Unternehmenswerte und Richtlinien auf ausländische Unternehmensteile zu übertragen und die richtige Balance zwischen Geschäftserfolg und Compliance Management zu finden.

Hanne Seelmann appelliert, einerseits kulturelle Unterschiede nicht zu dämonisieren, andererseits aber auch nicht in die „Ähnlichkeitsfalle“ zu laufen. Der äußere Anschein, wie zum Beispiel westliche Kleidung, Geschäftsgebaren, fließend Englisch oder Deutsch sprechende Asiaten, wiegen uns allzu oft in der Illusion des Globalen Dorfes, in dem die Asiaten doch schon sehr westlich oder deutsch geworden seien. Dies ist aber nicht der Fall, wie die Autorin am Beispiel des „China-Klassikers“ eindrucksvoll beschreibt. Der perfekt deutsch sprechende chinesische Manager im Business Anzug ist immer noch Chinese – und handelt auch so.

Ein weiteres Phänomen, welches das Verständnis von Unterschieden erschwert, sieht die Autorin in der „pluralistischen Ignoranz“. Durch die Angst der einzelnen Akteure, ihre kulturellen Irritationen, Verunsicherungen oder Kulturschockerlebnisse könnten sich als persönliches Defizit herausstellen - da die anderen ja auch nicht über solche Probleme sprechen - bleiben viele kulturelle Missverständnisse und Konflikte unausgesprochen und werden verdrängt anstatt konstruktiv adressiert.

Im zweiten Teil ihres Buches präsentiert die Autorin ihr eigenes Konzept der „Cultural Intelligence“ als Schlüssel für den Bau der Windräder im globalen Sturm. „Cultural Intelligence“ heißt für sie „eigene und fremde kulturelle Prägungen kennen und zum Zweck des Erfolges für die Zusammenarbeit in

der Globalisierung nutzen“ (Seelmann-Holzmann 2010:78) und ruht auf drei Säulen: Cultural Codes, Intercultural Competence und Cultural Diversity.

Mit Cultural Codes erwerben wir Kenntnis und Bewusstsein über unsere eigenen ebenso wie über die fremdkulturellen Denkweisen, Werte und Normen: in Form von „Know How“, Verhaltensweisen und Etikette, aber auch in Form von „Know Why“, der kulturellen Hintergründe und historisch-philosophisch-religiösen Erklärungsmöglichkeiten.

Auf der Stufe der Cultural Competence wird das theoretische Wissen in Handlungswissen überführt. Hier wird auch die emotionale und affektive Dimension erreicht, die oft nicht thematisiert wird und doch leicht zu einem lähmenden Kulturschock führen kann. Die Betroffenen müssen lernen, Stress auszuhalten sowie Geduld, Ambiguitätstoleranz und Empathievermögen zu entwickeln und dabei aufgeschlossen für Neues zu bleiben. Coaching kann die Kompetenzentwicklung sinnvoll unterstützen und vor negativen Folgen des Kulturschocks schützen.

Die dritte Säule, das Diversity Management, beruht auf der Nutzung des Potentials und der Chancen, die in der Vielfalt stecken, getreu der Einsicht „Vielfalt schlägt Einfalt“. Die Autorin demonstriert dies an mehreren Beispielen aus der Praxis und skizziert die Anforderungen an das Management und Coaching multikultureller Teams.

Hanne Seelmann versteht Cultural Intelligence als ganzheitliches und pro-aktives Steuerungs- und Führungsinstrument, das zu einem kontinuierlichen Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung werden sollte. Das Kapitel Fitness Check zeigt, mit welchen Fragen einzelne Unternehmensbereiche in einer Soll-Ist-Analyse auf ihre kulturelle Zukunftstauglichkeit hin geprüft werden können, um den Handlungsbedarf für den jeweiligen Bereich zu erkennen.

Dabei fordert die Autorin auch eine ehrliche und aktive Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur, die im unvereinbaren Konflikt mit der Fremdkultur stehen kann, wo vielleicht ohne Risikoprämie oder Aufwandsentschädigung an Geschäftspartnerschaft nicht zu denken ist oder die Alternativen zur Kinderarbeit Hunger, Prostitution oder Kriminalität sind.

Im letzten Kapitel geht die Autorin der Frage nach, wer die Weltgemeinschaft in Zukunft führen wird und beleuchtet die Stärken und Schwächen sowohl des Westens als auch des Fernen Ostens. Dabei greift sie auch auf Argumentationselemente aus Huntingtons (1996) „Kampf der Kulturen“ und auf Ergebnisse der Gehirnforschung zurück.

Im Idealfall kann sie sich ein kulturhybrides Denken vorstellen, in dem beide Seiten erkennen, was sie von einander lernen oder wie sie sich gewinnbringend ergänzen können. An den Westen richtet sie die Warnung: „wir laufen Gefahr, unseren Vorsprung zu verlieren, wenn es uns nicht gelingt, die Leistungsbereitschaft an Schulen und Hochschulen zu erhöhen“ (Seelmann-Holzmann 2010:198).

Die Autorin endet mit einem vertiefenden „Know Why“-Vergleich der geisteswissenschaftlichen Wurzeln und Denkstrukturen Asiens und des Westens.

Das Konzept der Cultural Intelligence wurde bereits in einigen Veröffentlichungen thematisiert (z.B. Earley / Ang 2003, Thomas / Inkson 2004, Plum 2008). Hanne Seelmanns Instrument unterscheidet sich von den vorgenannten vor allem dadurch, dass sie die kulturelle Fitness auf das ganze Unternehmen einschließlich der Unternehmenskultur ausweitet und Wertekonflikte zwischen den Kulturen beleuchtet. Sie macht deutlich, dass es nicht ausreicht, die Menschen an der Front fit zu machen, wenn die Unternehmenswerte nicht dazu passen. Denn damit wird riskiert, dass sich die entsandten Manager zwischen zwei Fronten aufreiben: dem firmeninternen Compliance- und Erfolgsdruck einerseits und den fremdkulturellen Marktregeln und Geschäftspraktiken andererseits, ein Drahtseilakt, in dem weder das Individuum noch das Unternehmen langfristig erfolgreich sein können.

Das Buch besticht durch eine profunde Asienkenntnis, die der Titel so nicht vermuten lässt. Es ist aber dennoch für alle international operierenden Manager und Expatriates interessant, selbst wenn ihr Ziel nicht Asien ist. Für Chinaengagierte lohnt sich ergänzend auch „Der rote Drache ist kein Schmutztier“ mit weiteren Fallstudien, Fallsstricken und Lernerfahrungen unterschiedlicher deutscher Betriebe in China.

Auch für Berater, Coaches und Trainer ist es eine gewinnbringende Lektüre, die im Fitness Check viele gute Fragen an Unternehmen und einzelne Funktionsbereiche liefert. Fragen dieser Art können den Businessanteil interkultureller Trainings sehr bereichern, denn es geht nicht nur um Erkenntnis und Anpassung, sondern auch um die pro-aktive und langfristige Gestaltung der Geschäftsbeziehungen. Um mit gestalten zu können, müssen das Unternehmen und seine Vertreter allerdings die kulturelle Sprache des jeweiligen Landes verstehen und sprechen können.

Eine konkrete Anleitung hierzu kann das Buch jedoch nur bedingt sein, denn jedes Auslandsengagement in einer fremden Kultur ist auch ein Stück Pionierarbeit, das geleistet werden muss.

Die Autorin schreibt sehr flüssig und nutzt zahlreiche Beispiele aus der unternehmerischen Praxis sowie anschauliche Metaphern und Bilder, um komplexe Zusammenhänge zu verdeutlichen. So ist das Buch trotz des komplexen Themas und seiner kultur-psychologischen Tiefe auch unterhaltsam zu lesen.

Seelmann-Holzmann, Hanne (2010): *Cultural Intelligence. Die Erfolgsformel für Wachstum in einer multipolaren Wirtschaftswelt*. Wiesbaden: Gabler. 256 Seiten, Preis: 36,95 Euro, ISBN: 978-3-8349-2168-0.

## Literatur

Earley, P.C. / Ang, S. (2003): *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Stanford (CA): Stanford University Press.

Huntington, S.P. (1996): *Der Kampf der Kulturen*. München: Europa Verlag

Plum, E. (2008): *Cultural Intelligence. The Art of Leading Cultural Complexity*. London: Middlesex University Press.

Seelmann-Holzmann, H. (2006): *Der rote Drache ist kein Schmusetier. Strategien für langfristigen Erfolg in China*. Heidelberg: Redline Wirtschaft.

Thomas, D.C. / Inkson, K. (2004) *Cultural Intelligence*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers.