



Interkulturelle Kompetenz – Karrierefaktor des 21. Jahrhunderts?!

Hamburg, 13. Juni 2019. Die zunehmende Globalisierung hat in unserer Lebens- und Arbeitswelt zu enormen Veränderungen geführt. So haben viele deutsche Unternehmen mittlerweile Standorte im Ausland und/oder pflegen Geschäftsbeziehungen zu Partnern auf allen Kontinenten. Multinationale Teams gehören in vielen Arbeitsbereichen längst zum Alltag und Auslandsaufenthalte in den meisten Lebensläufen zum Standard. Dies gilt für alle Branchen, Unternehmensgrößen und Positionen (vom Auszubildenden bis hin zum Topmanager).

Unbewusste Verhaltensmuster und das Selbstverständnis von dem, was «richtig» oder «falsch» ist, sind Teil unserer kulturellen Prägung. Aber was passiert in einem Team, wenn wir auf Menschen treffen, die eine andere Programmierung in ihrer Kindheit erfahren haben als wir? Wenn unterschiedliche in ihren eigenen Kontexten gut funktionierende Verhaltensmuster plötzlich aufeinandertreffen? Die immer größer werdende Komplexität und Vernetzung unserer Geschäftswelt machen deutlich, dass Fremdsprachenkenntnisse heute längst nicht mehr ausreichen, um erfolgreich in internationalen Teams zu arbeiten. Vielmehr ist ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz auf allen Seiten unabdingbar, um zum einen kostenintensive Fehler und Missverständnisse im Team, zum anderen Frustration und „Job-Hopping“ auf Seiten des Einzelnen zu verhindern.

Was versteht man unter interkultureller Kompetenz?

Im Business versteht man unter interkultureller Kompetenz die grundlegende Fähigkeit und Fertigkeit eines Menschen, mit Menschen anderer Kulturen erfolgreich, professionell und vor allem effektiv zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten. Dies setzt eine große Sensibilität und das Interesse an anderen Denk-, Werte- und Handlungsmustern voraus.

Wie kann man interkulturelle Kompetenz entwickeln?

Interkulturelle Kompetenz zu entwickeln ist ein sehr zeitintensiver und komplexer Lernprozess. Während notwendige Sprachkenntnisse und das Wissen über eine andere Kultur im Rahmen von Sprachkursen, E-Learning-Angeboten, Vorträgen und auch Vi-



deos individuell erlernbar sind, bedürfen Verhaltens- und Einstellungsänderungen anderer Maßnahmen, wie beispielsweise interkultureller Trainings und Coachings, Stretching Jobs, Job Rotation, interkultureller Unternehmensberatung und Mediation.

Worin unterscheiden sich Kulturen weltweit generell?

Um den geschäftlichen Erfolg wie auch die persönliche Beziehung in internationalen Teams erfolgreich zu gestalten, bedarf es – je nach Geschäftskontext – einer besonderen Sensibilität und Anpassungsfähigkeit. In zwei Bereichen unterscheiden sich Menschen unterschiedlicher Kulturen ganz wesentlich: Im Umgang mit Zeit und im Umgang mit anderen Personen. Ein Teil der Welt pflegt eine GESCHÄFTS-Beziehung, der andere Teil der Welt eine Geschäfts-BEZIEHUNG.

Abschluss- oder Beziehungsorientierung

Abschlussorientierte Menschen sind prinzipiell auf ihre eigentliche Aufgabe gerichtet Nord- und Nordwesteuropa (Deutschland), Nordamerika, Australien, Neuseeland, Südafrik. „Zurückhaltend“ abschlussorientiert sind Süd- und Osteuropa. Beziehungsorientierte Typen sind eher am Menschen interessiert, wie die arabischen Länder, der größte Teil Afrikas, Lateinamerika und der größte Teil Asien.

Beziehungsorientierte Menschen empfinden abschlussorientierte Typen als aufdringlich, aggressiv und unverblümt. Unsere Kommunikationsform – schnell zur Sache kommen, Ablehnung direkt äußern – wird im Ausland als unhöflich empfunden.

Abschlussorientierte Menschen empfinden beziehungsorientierte Partner als zögerlich, vage und schwer fassbar.

Zeitfixiert oder zeitoffen

Ein Teil dieser Welt schätzt den Terminkalender über alles. Der andere Teil betrachtet Zeit und Termine entspannter und kümmert sich mehr um die Menschen. Hieraus ergibt sich zwangsläufig Konfliktpotential, denn zeitfixierte Besucher empfinden zeitoffene Geschäftspartner als faul, undiszipliniert und unhöflich, während zeitoffene Besucher zeitfixierte Gesprächspartner als arrogant und termingetrieben ansehen. Für internationale Geschäftsleute sind unterschiedliche Auffassungen von Zeit und Terminen ein echtes Problem: So ist verspätetes Ankommen zu einem Geschäftstermin ist in



Etikette Trainer International

Italien, Spanien oder auch der Türkei nicht unüblich – auch bedeutet es nicht, dass der Termin als unwichtig angesehen wird. Im asiatischen Raum dagegen gilt eine Verspätung als Affront. Minutengenaue Pünktlichkeit ist oberstes Gebot; lediglich bei kulturfremden Personen wird die Regel oft etwas toleranter gehandhabt. Im arabischen Raum verabredet man sich dagegen nach Tageszeiten, z. B. am Nachmittag. Für Geschäftstermine sollte man folglich mehr Zeit einplanen.

„Deutsche sind immer pünktlich“ lautet ein Klischee über uns. Folglich wird von uns erwartet, dass wir pünktlich sind. Selbst in Ländern, in denen Pünktlichkeit keinen so großen Stellenwert hat, kann es auf Seiten des Gastgebers zu Enttäuschung führen, wenn deutsche Gäste zu spät kommen. Das Klischee ist dann nicht erfüllt und unser Verhalten wird somit als unhöflich gewertet.

Zwei Regeln gelten überall: Der Verkäufer passt sich dem Käufer an, der Besucher passt sich den örtlichen Sitten an.

Zeichen: 5.102 Zeichen inklusive Leerzeichen

Redaktion: Isabel Schürmann, Personality Consult; Imme Vogelsang, iv-imagetraining

ETI: Etikette Trainer International

ETI ist ein Zusammenschluss von internationalen Etikette Trainern, die gesellschaftliche Entwicklungen diskutieren, mit traditionellen Formen vergleichen und gegebenenfalls neue Standards setzen. Diese Empfehlungen werden in Seminaren, Pressegesprächen und Veröffentlichungen transportiert. Alle Mitglieder haben eine qualifizierte Ausbildung im Bereich Umgangsformen, Hotellerie, Gastronomie oder Protokoll und bilden sich ständig weiter. Dieses Netzwerk von Spezialisten steht für Aktualität, Kompetenz und Qualität.