

Interkulturelle Kompetenz als Erfolgsfaktor:

Die Macht von Wort und Tat

Von URSULA VRANKEN



„Wenn es doch endlich voranginge. Warum in aller Welt können wir hier nicht einen Beschluss fassen, ohne dass alles zehnmal im Kreis gedreht und diskutiert wird? Wieso sagen die nicht, was sie eigentlich wollen? Was soll dieses ständige Lächeln? Wir haben nicht unendlich Zeit!

Richard Bauer könnte manchmal zweifeln. Als er vor zwei Jahren als Projektmanager eines großen Ingenieurbüros anfang, ahnte er noch nichts von seinen internationalen Herausforderungen.

Nun aber leitet er ein Projekt, in dem neben den deutschen Kollegen auch Mitarbeiter aus England, Niederlande und dem Nahen Osten vertreten sind. Meistens arbeiten sie virtuell zusammen und kommunizieren über E-Mail und Telefon. Mit seinen aufpolierten Englischkenntnissen, er hat dafür in einen ärgerlich teuren Kurs in Oxford investiert, fällt ihm die Kommunikation zunehmend leichter. Aber die Moderation der Teamsitzungen, wie sie alle vier Wochen zur Entscheidung der wichtigsten Meilensteine stattfinden, ist eine echte Herausforderung für ihn. Denn die kulturell bedingt unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile machen sich bemerkbar – und die Besprechungen geraten oft quälend lang und ineffizient. Bauer versteht die Welt nicht mehr.

Im wahrsten Sinne des Wortes prallen in international besetzten Teams häu-

fig Welten aufeinander. Unterschiedliche Empfindungen von Zeit und Geschwindigkeit, Konsensfindung und Konfliktfreudigkeit sowie Eindeutigkeit und Vielfältigkeit treffen aufeinander. Was für einen deutschen Manager klar und strukturiert ist, ist für den Kollegen aus dem Nahen Osten vielleicht zu einseitig und unüberlegt. Was dem einen zu lange dauert, ist für den anderen nicht überlegt genug oder zu wenig konsensorientiert. Wo dem einen das Machtwort lieb ist, schrecken andere vor einem Alleingang dieser Art zurück: In vielen deutschen Unternehmen wird erwartet, offen die eigene Meinung oder Kritik zu äußern –

in internationalen Teams ist das der Kommunikationskiller Nummer 1! Zuhören und Rücksichtnahme werden hier viel stärker honoriert als das egoistische Durchboxen eigener (Macht-) Positionen.

Interkulturelle Kompetenz zu entwickeln, ist mehr, als deutsches Management in englischer Sprache – und auch der gesunde Menschenverstand verlässt Manager oft da, wo es eben um unterschiedliche Wertesysteme, Traditionen, Verhaltensweisen geht. Die Entwicklung folgender Kompetenz-Cluster helfen Ihnen Ihre internationalen Projekte erfolgreich zu gestalten:

6 Cluster interkultureller Kompetenz

Toleranz von Unklarheit

Verstehen Sie Unklarheiten als Herausforderung und tolerieren Sie offene Situationen. Nicht alles muss immer zu jeder Zeit klar sein, nicht alles muss ständig kontrolliert werden. Nutzen Sie unklare Situationen für kreative Lösungen.

Beziehungspflege und Bindung

Bauen Sie nicht nur nützliche professionellen Beziehungen und Netzwerke auf: Gewinnen Sie Freunde und interessieren sich für persönliche und soziale Belange Ihrer Co-Worker. Zielen Sie auf langfristige Bindungen.

Anpassungsfähigkeit und Empathie

Lernen Sie von anderen Denk- und Verhaltensstilen durch Beobachtung. Berücksichtigen Sie kulturelle Eigenheiten und nehmen Sie diese ernst. Kulturell tradierte Verhaltensweisen sind mit die stärksten Motivations-Demotivations-Treiber überhaupt.

Respekt und Selbstreflexion

Seien Sie vorsichtig mit vorschnellen Bewertungen und ganz besonders auch mit Stereotypen. Hinterfragen Sie sich selbst, welches Verhalten von Ihnen könnten Menschen anderer Herkunft als respektlos bewerten? Vermeiden Sie politische oder religiöse Tabus.

Achtsame Kommunikation

Nutzen Sie Sprache nicht als Waffe, in Gesprächen geht es nicht um Sieg oder Gewinn. Hören Sie aktiv zu, wiederholen Sie Gesagtes und fragen nach, ob Sie es richtig verstanden haben. Sprechen Sie in Bildern und nutzen Metakommunikation.

Die Fähigkeit zur Entschleunigung

Nehmen Sie sich Zeit für die Menschen in Ihrem Projekt. Jeder von Ihnen hat etwas Wichtiges und Interessantes einzubringen. Hetzen Sie nicht durch die Agenda, nehmen Sie die Zwischentöne wahr.