

Interkulturelle Kompetenz: Schlüssel zum Erfolg in einer globalen Welt

Interkulturelle Kompetenz gewinnt zunehmend an Bedeutung. Wer andere Kulturen versteht und dieses Wissen in die Geschäftsaktivitäten mit einbezieht, das heisst die vorhandenen Synergien nutzt, schafft einen Mehrwert, der sich im internationalen Umfeld mittelfristig finanziell positiv auswirkt.

Rund 20 Prozent der Manager, die in ein anderes Land versetzt werden, kehren vor Ablauf des Vertrages zurück, weil sie mit den kulturellen Unterschieden Schwierigkeiten haben. Ein Drittel derjenigen, die bleiben, erreichen die gesetzten Ziele nicht. Multikulturelle Teams arbeiten je nach Vorbereitung sehr effizient oder völlig ineffizient. Jeder Expatriat erlebt einen Kulturschock und weist während dieser Zeit Leistungsdefizite auf. Haben Sie sich schon einmal überlegt, welche finanziellen Konsequenzen dies für ein Unternehmen hat?

Manager erledigen weltweit in etwa die gleichen Aufgaben, Mitarbeitende auch.

deren und vergessen, dass diese auch eine Kultur haben. Sie nehmen ihre Lösungsansätze als die einzig richtigen an und denken nicht daran, dass es verschiedene Wege gibt. Untersuchungen misslungener Joint Ventures und Markteintritte zeigen deutlich, dass die Ursachen des Misserfolges oft bei den Softfaktoren liegen. Dazu gehören auch Kommunikation und kulturelle Unterschiede.

Kultur ist wie ein Eisberg

Unter Kultur sind gelernte und geteilte Werte, Glaubenssätze und Verhaltensweisen einer Gruppe von Menschen zu ver-

erlernt und vermittelt werden. Dieser versteckte Teil macht rund 80 Prozent der Kultur aus. Auch wenn wir in einer globalen Welt leben, ist noch lange nicht alles gleich. Um in einer anderen Kultur erfolgreich zu sein, müssen die charakteristischen Normen und Werte beachtet werden. Massgebend ist immer, wie etwas wahrgenommen wird.

Unser Verhalten ist kulturell geprägt

Die kulturellen Werte wirken sich auf den Kommunikationsstil, die Beziehung der Menschen oder das Verhältnis zur Zeit aus. Ein Holländer sagt ziemlich direkt, was er meint. Jedoch schon der Engländer ist höflich zurückhaltend und umschreibt. Trifft ein Südeuropäer auf einen Nordeuropäer, wird Letzterer erschrecken. Der Südeuropäer berichtet ihm in schillernden Farben über seine Erlebnisse, gestikuliert wild und berührt ihn gar. Ganz anders als für den Nordeuropäer üblich. Ein Manager aus einer individualistischen Kultur schafft durch Lohnerhöhungen Anreize für seine Mitarbeitenden. Versucht er das Gleiche in einer gruppenorientierten Kultur wie Afrika, wird nichts passieren. Offert er jedoch seinen afrikanischen Mitarbeitenden ein Familienfest für die zeitgerechte Abwicklung des Auftrages, wird dieser pünktlich erledigt. Weshalb? Weil sich der Afrikaner über die Gruppe definiert und nicht über seine eigenen Vorteile. Der Schweizer Max, der auf den Bahamas Ferien macht und den Bus benutzt, wird nervös, wenn keine Abfahrtszeit bekannt ist. Hier fährt der Bus, wenn er voll ist. Auch Jochen aus Deutschland nervt sich, wenn sein italienischer Kollege Vanni während der Sitzung am Handy telefoniert. In einer polychronen Gesellschaft wie Italien ist es üblich, mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen. Jochen ärgert sich, doch Vanni benimmt sich wie immer. Status, Alter und Hierarchie definieren in einigen Kulturen die gesellschaftliche Position. In anderen Kulturen gelten gleiche Rechte und Möglichkeiten für alle. Ein Unternehmen, das einen jungen Projektleiter nach Polen in Verhandlungen mit über 50-jährigen Topmanagern schickt, kann bereits ins erste Fettnäpfchen treten: Die polnische Unternehmensleitung erwartet, mit Leuten auf gleicher Stufe zu verhandeln, da sie sich ansonsten nicht ernst genommen fühlt.



PhotoDisc/Hz

Wie sie jedoch die Aufgaben erledigen, basiert auf den verschiedenen kulturellen Werten. Kultur beeinflusst das Verhalten einer Organisation und das der Menschen massgebend. Zusammenarbeit zwischen Kulturen erfordert Verständnis und Offenheit für den anderen. Doch was passiert? Oftmals verhalten sich Leute und Unternehmen ethnozentrisch. Sie gehen davon aus, dass alles wie zu Hause funktioniert. Sie stülpen ihre Kultur über die an-

stehen. Kurz: Die Art und Weise, wie wir Dinge sehen oder wie wir uns verhalten. Kultur äussert sich in Kleidung, Musik, Essen, Sprache oder Ritualen. Diese Merkmale sind für jedermann sichtbar. Sie ragen wie die Spitze eines Eisberges aus dem Wasser. Was jedoch diese kulturellen Ausprägungen bedingt, bleibt verborgen; bildlich gesprochen unter dem Wasser. Hier sind die Normen und Werte einer Gesellschaft angelegt, die von Kindsbeinen an

Dr. Christa Uehlinger

ist Inhaberin von ccu communication & intercultural management. Sie berät Organisationen in Kommunikation und

interkulturellem Management. Die ausgebildete Juristin hat langjährige, internationale Erfahrung in der Unternehmenskommunikation und im Training sowie im Coaching von Fach- und Führungskräften. An der Fachhochschule Winterthur doziert sie in interkultureller Kommunikation und an der HTW Chur in Corporate Communications.

Kontakt: Tel. 079 357 4774
chuehlinger@bluewin.ch

Kulturelle Unterschiede als kreatives Potenzial

Kulturelle Vorfälle passieren täglich. Einer alleine zieht noch keine schwerwiegenden Folgen nach sich. Wiederholungen bewirken aber, dass Beziehungen langsam untergraben werden, bis eine konstruktive Zusammenarbeit unmöglich ist. Interkulturelle Fragestellungen ziehen sich wie ein roter Faden durch sämtliche Geschäftsaktivitäten: vom Führen von Mitarbeitenden und Erschliessen neuer Märkte über Entwickeln neuer Produkte bis hin zum Rekrutieren von Mitarbeitenden. Man stelle sich die Konsequenzen vor, wenn die notwendigen zwischenmenschlichen Beziehungen bereits durch kulturelle Missverständnisse beeinträchtigt sind!

Der Umgang mit verschiedenen Kulturen kann gelernt werden. Ausgangspunkt ist immer das Kennen der eigenen Kultur. Nur dann gelingt es, die relevanten Unterschiede zu erkennen und Brücken zu bauen. Trainings fördern das Bewusstsein für die Andersartigkeit. Spezifische Workshops, wie beispielsweise «Verhandlungen führen» oder «multikulturelle Teamarbeit» helfen, die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu legen. Und wer bereits in einer schwierigen interkulturellen Situation steckt oder kurz davor steht, der kann mit Coaching unterstützt werden.

Wer die Fähigkeit entwickelt, das Beste aus jeder Kultur zum Tragen zu bringen, und dieses Potenzial nutzt, verfügt mittelfristig über einen Konkurrenzvorteil.

Und was zahlt sich schliesslich mehr aus? Eine Investition in interkulturelles Training – oder die Kosten für einen Wiederaufbau nach einem Umsatzeinbruch oder Imageschaden, nachdem kulturelle Unterschiede nicht beachtet wurden?

Dr. Christa Uehlinger

Aus- und Weiterbildung Interkulturelle Kommunikation**Nachdiplomkurse mit Möglichkeit eines Abschlusses MBA IKF Interkulturelle Kommunikation und Führung**

Das berufsbegleitende Weiterbildungsangebot MBA Interkulturelle Kommunikation und Führung – MBA IKF vermittelt:

vertiefte Kenntnisse interkultureller Kommunikationsprozesse in Management und Führung interkulturell tätiger Organisationen; die Fähigkeit interkulturelle Kommunikationsprozesse zu gestalten und Methoden und Tools zu deren Analyse und Steuerung; die Fähigkeit, auf Störungen zu reagieren; die Kenntnis von Strategien, Tools und Instrumenten für die Arbeit in interkulturellen Feldern.

Die Studierenden werden befähigt, ausgehend von ihren eigenen Ressourcen neue Lösungs-Ansätze zu entwickeln und in ihrem Berufsfeld umzusetzen. Die Studierenden setzen sich auseinander mit dem Multikulturalismusansatz und angrenzenden Problemfeldern, z.B. Minderheiten, Migration, Ethnizität und Rassismus.

Das Institut für Kommunikationsforschung bietet in interkulturellen Feldern weitere Nachdiplomkurse an: Projektmanagement, Mediation, Konflikt- und Krisenintervention sowie Forschung und Beratung.

Informationen

IKF, Bahnhofstr. 8, 6045 Meggen,
Tel. 041 377 39 91,
E-Mail: ikfsek@centralnet.ch, www.ikf.ch

Studium der Ethnologie**Institut für Ethnologie, Bern**

Die Ethnologie ist im Spannungsfeld von Exotismus und kolonialer Herrschaft als wissenschaftliche Beschäftigung mit ausseruropäischen Gesellschaften und Kulturen entstanden. Als geeignete Methode dafür erwies sich die langfristige teilnehmende Beobachtung an fremden Lebensbedingungen.

Heute bewähren sich die Methoden der Ethnologie aber auch ausserhalb ihrer ursprünglichen Anwendungsgebiete. In der Entwicklungszusammenarbeit und der Migrationsforschung haben sich für die ethnologischen Methoden weite Praxisfelder aufgetan.

Am Berner Institut für Ethnologie entstanden Schwerpunkte in Studien zu Geschlechterbeziehungen und in visueller Anthropologie. Thematisch stehen am Institut Wirtschaftsethnologie, Medizinethnologie, symbolische Anthropologie und Studien zu Ethnizität und Migration im Vordergrund.

**Informationen**

Institut für Ethnologie,
Länggassstrasse 49a, 3000 Bern 9,
E-Mail: information@ethno.unibe.ch,
www.ethno.unibe.ch

Workshops und Kurse**Fachstelle für Interkulturelle Kompetenz****Zürcher Hochschule Winterthur**

Wer die Herausforderung eines multikulturellen Umfelds annimmt, dem bietet die Fachstelle für Interkulturelle Kompetenz der ZHW ein erprobtes und anwendungsnahes Instrumentarium zur Selbsthilfe an. Die Coachs sind versiert in der Theorie der interkulturellen Kommunikation mit Praxisbezug als Priorität. Für den Tanz auf dem interkulturellen Glätteis werden durch gezieltes Training insbesondere die allgemeine Flexibilität und der Umgang mit Unsicherheiten gefördert. Mit der erworbenen Kompetenz können die interkulturellen Dilemmata kreativ angegangen werden.

Die Methode der Vermittlung ist eine ideale Synthese von Theorie und angewandten Übungen (Fallstudien, Simulationen, Videos).

Informationen

Fachstelle für Interkulturelle Kompetenz,
Zürcher Hochschule Winterthur
Postfach 805, 8401 Winterthur,
Tel. 052 267 75 77,
E-Mail: keh@zhwin.ch, www.zhwin.ch/
departement-1/forschungl/fsikk/

Trainingsseminare zur Vermittlung und Förderung interkultureller Kompetenz**Institut für Interkulturelles KommunikationsManagement GmbH****Zielkulturen:**

Das chinesische Festland, Hongkong, Taiwan; Nahost, Golfstaaten, Nordafrika; USA

Interkulturelle Kommunikationskompetenz im Führungskontext; Managing Cultural Diversity for Multicultural Team; Umgang mit Kulturunterschieden in multikulturellen Gesellschaften;

Interkulturelle Kommunikationskompetenz für die MitarbeiterInnen im Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen; Interkulturelle Klärungshilfe für bikulturelle Paare

Informationen

IKM-Institut
GmbH,
Kronenplatz 7,
8953 Dietikon,
Tel. 01 740 93 39,
E-Mail: office@ikm-institut.ch,
www.IKM-Institut.ch

