

Interkulturelle Kompetenz hilft Fettnäpfe zu vermeiden

Wie man es schaffen kann mit einer einzigen Geste gleich mit beiden Beinen im Fettnapf zu landen, hat kürzlich der mächtigste Mann der Welt, US-Präsident Barak Obama, geradezu lehrbuchartig vorgemacht: Bei seinem ersten offiziellen Treffen mit der burmesischen Nobelpreisträgerin Aung San Suu Kyi umarmte er seine Gastgeberin herzlich und drückte ihr vor laufenden Kameras einen dicken Kuss auf die Wange. Dass man sich in Südostasien auf keinen Fall in der Öffentlichkeit küsst, hatte ihm sein Beraterstab offensichtlich nicht mit auf den Weg gegeben und so löste seine Geste auch großes Befremden aus und hätte leicht zum belastenden Faktor für die wichtigen Gespräche werden können.



Obleich, oder gerade weil die Welt durch die fortschreitende Globalisierung weiter zusammenrückt und die ständige Kommunikation mit Kollegen und Kunden im Ausland zum täglichen Geschäft gehört, lohnt es sich die Grundlagen der unterschiedlichen kulturellen Besonderheiten zu kennen und sie im täglichen Umgang zu respektieren.

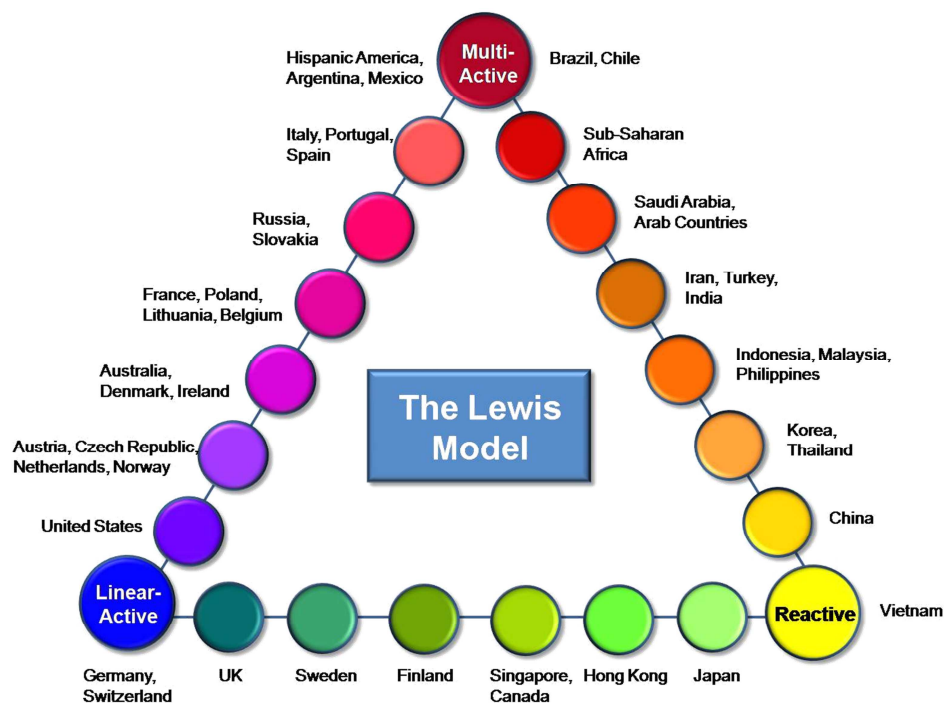
Ein Beispiel: Der weltweit agierende Pharma-Konzern Takeda kaufte den schwedischen Mitbewerber Nycomed und bietet parallel dazu in seinen internen Fortbildungs-Akademie Ausbildungsmodule an, mit Hilfe derer die Mitarbeiter sowohl einen vertieften Einblick in die japanische Firmenkultur und ihre Besonderheiten bekommen als auch Kenntnisse der schwedische Unternehmenskultur von Nycomed erhalten. Diese interkulturelle Vernetzung ist zwar außerordentlich zeit- und kostenaufwendig, schafft aber eine wichtige Grundlage für gegenseitigen Respekt und ermöglicht Schritt für Schritt die Herausbildung einer gemeinsamen Identität ohne die ein erfolgreiches Arbeiten nur schwer möglich ist.

Ein anderes Beispiel: Als vor einigen Jahren eine deutsche Delegation nach Beijing reiste, um dort mit den führenden Repräsentanten der Medizinischen Hochschule und des Außenamtes zu verhandeln, beging sie gleich zu Beginn den protokollarischen Fehler ihren Gesprächspartnern mitzuteilen, dass man nur zwei Tage Zeit habe für die Besprechungen, da zu Hause in Deutschland wichtige Geschäfte zu erledigen sein. Die Chinesen ließen sich diesen Affront in keiner Weise anmerken, obgleich sie nachhaltig vergrätzt waren. Hatten sie sich doch viele Monate auf den Termin vorbereitet, ein attraktives Kulturprogramm organisiert und sogar ein Abendessen mit dem Gesundheitsminister im berühmten Fan-Shan-Restaurant im Beihai Park vorgesehen – eine freundschaftliche Geste, die nur selten einer Delegation von Ausländern zu Teil wird.

Einer der sich viele Jahre wissenschaftlich mit interkultureller Kompetenz beschäftigt und wertvolle Untersuchungen vorgelegt hat ist Richard Lewis aus England. Er initiierte ein internationales



„Self-Assessment-Programm“, das sich mit den Besonderheiten der jeweiligen Landeskulturen beschäftigt. Dabei berücksichtigte er nicht nur Merkmale wie Sprache, Religion und Rassenzugehörigkeit, sondern vor allem auch persönlichkeitsbezogene Merkmale wie Sitten, Tabus, Klischees und Status. Mit Hilfe des nach ihm benannten „Lewis Modell“ kann man drei kulturelle Gruppen einteilen: Die coolen, überlegt handelnden und vorausschauend planenden „Linear-Aktiven“, wie z. B. Deutsche oder Schweizer. Dann die „Multi-Aktiven“ kreativen und emotionalen Menschen wie Italiener oder Südamerikaner und last but not least die „Re-Aktiven“ Menschen wie z.B. Chinesen, Japaner und Koreaner.



Natürlich gibt es zahlreiche Personen, die sich zwischen diesen Gruppen bewegen und/oder von mehreren Gruppen Eigenschaften besitzen, aber die große Linie dieser Kategorisierung ist richtig und Manager von international agierenden Firmen oder Institutionen tun gut daran, ihre entsprechenden Mitarbeiter nicht nur zu sensibilisieren sondern möglichst intensiv zu schulen.

Fazit: Ohne interkulturelle Kompetenz können Verhandlungen oder Geschäftsanbahnungen in fremden Ländern gründlich schief gehen. Ein respektvoller Umgang plus das länderspezifische Know-How der jeweiligen Kultur ist entscheidend für gegenseitiges Verstehen und geschäftlichen Erfolg. Diese Erkenntnis ist bei der großen Mehrzahl der Entscheidungsträger angekommen – ohne das oftmals die notwendigen Konsequenzen gezogen werden; was im Hinblick auf eine rasante Globalisierung unverständlich bleibt.

