

## Internationales Management: Mit interkultureller Kompetenz überzeugen!



© Christina Blake MSc.

Wie gehe ich am besten vor, wenn ich internationale Geschäftsprojekte leite? Worauf sollte ich achten, wenn ich zwei Unternehmen aus unterschiedlichen Kulturen zusammenführen und zu gemeinsamen Höchstleistungen motivieren will?

Oft kommen Kunden zu mir, wenn sie in Projekten und Verhandlungen mit anderen Kulturen den Eindruck haben, nicht voranzukommen oder mangelnde Kooperationsbereitschaft der anderen (fremden) Kultur empfinden. Ein Beispiel: Ein deutsches Beratungsunternehmen, das sich auf die Vertrieboptimierung in der Verlagsbranche spezialisiert hat, wollte die japanische Kundschaft für sich erobern. Da es bereits erfolgreich Projekte mit den Vertretungen einer großen japanischen Tageszeitung auf den Philippinen, in Malaysia und Thailand durchgeführt hatte, beschloss der

Geschäftsführer, das japanische Mutterhaus direkt anzuschreiben und seine Dienste für den Vertrieb in Deutschland und anderen großen europäischen Ländern anzubieten. Nachdem er mehrfach per Email und Telefon vergeblich versucht hatte, in Kontakt mit dem Mutterhaus zu treten, wandte er sich an mich. Wo war letztlich das Problem? In den asiatischen Kulturen allgemein und in der japanischen ganz speziell ist es äußerst wichtig, Beziehungen zu haben und zu einem sogenannten „inneren Kreis“ zu gehören, um in Kontakt mit potentiellen Kunden zu treten. Das deutsche Unternehmen war im Geschäftskontext noch nicht bekannt. Es wäre einfacher gewesen, direkt über die bereits vorhandenen Kontakte der anderen asiatischen Länder zu gehen. Letztlich führte ein gemeinsamer Versuch mit den vorhandenen Referenzen sowie meinen Kontakten in Japan zur Aufnahme der Geschäftsverhandlungen.

Manchmal trifft die Vorgehensweise der deutschen Kultur in einem Projekt auf Unverständnis bei der anderen Kultur.

So bringen zum Beispiel viele Deutsche aber auch Nordamerikaner die Dinge gern gleich „auf den Punkt“, während andere Kulturen, insbesondere die asiatischen, mehr „Vorlauf“ und kontextbezogene Informationen benötigen und erst eine persönliche Beziehung zu ihren Geschäftspartnern aufbauen wollen. In den meisten Fällen führt diese Erkenntnis bereits zu einem grundlegenden Aha-Erlebnis bei den Kunden.

Zu meinen Aufgaben gehört es, Projektmanager oder auch Führungskräfte mit individuellem, prozessbegleitendem Coaching bei ihren Projekten zu unterstützen, um konstruktive Lösungen und Ergebnisse für ihre Unternehmen zu erzielen. Einige Kunden fragen auch gleich zu Beginn eines internationalen Projektes sogenannte interkulturelle Auftakt-Workshops für ihre Abteilungen an, um sich auf die Kooperation mit ihren internationalen Geschäftspartnern und Kollegen gut vorzubereiten. Diese sind generell auf die speziellen Unternehmensbedürfnisse abgestimmt und enthalten als wesentliche Bausteine:

1. *Die Selbstreflektion der eigenen Kultur*
2. *Den kulturellen Perspektivenwechsel, das heißt Informationen und Erfahrungsaustausch über Werte und Verhaltensweisen in anderen Kulturen*
3. *Den Transfer auf die unternehmensspezifischen Situationen und Themen.*

Meistens kommunizieren wir mit anderen Kulturen in der Lingua Franca Englisch. Beim Anwenden einer Fremdsprache setzen wir jedoch oft unsere eigene „kulturell genormte Brille“ auf. Das kann dazu führen, dass wir trotz Übersetzung unsere Zielgruppen nicht erreichen.

In Deutschland nutzen wir zum Beispiel gerne einen direkten Kommunikationsstil, während die anglistischen ebenso wie viele europäische und asiatische Kulturen die indirekte Ansprache bevorzugen.

In der Praxis bedeutet dies: In Deutschland sagen wir ganz klar „was Sache ist“. In Kulturen, die einen indirekten Kommunikationsstil pflegen, wirkt dieses sehr unhöflich, denn dort wird vorsichtiger „durch die Blume“ formuliert. Oft müssen wir zwischen den Zeilen lesen oder auf Untertöne hören, um zu verstehen, was gemeint ist.

Im Mittelpunkt des englischsprachigen [IHK-Zertifikatslehrgangs „Management across Cultures“](#) steht daher die Fähigkeit, in internationalen Kommunikationssituationen angemessen auf Englisch zu kommunizieren und sich interkulturell adäquat zu verhalten. Er besteht aus fünf Basismodulen, die sich wie folgt aufteilen 1. Die Bedeutung von Kultur; 2. Länderbesonderheiten; 3. Einfluss von Kultur auf Organisationskultur; Geschäftsverhalten & Verhandlungen; 4. Interkulturelle Kommunikation; 5. Konfliktsituationen.

Der Lehrgang verbindet sehr praxisnah interkulturelle Kompetenz mit Sprachkompetenz in der Lingua Franca Englisch und gibt Ihnen dadurch praktische Unterstützung für diverse Situationen des internationalen beruflichen Alltags. Mein Ziel ist es, mit Ihnen im Lehrgang bereits Ansätze für Ihre eigenen Umsetzungsstrategien zu erarbeiten, damit Sie mit souveränem und authentischem Auftreten auch im interkulturellen Kontext überzeugen.

Aktuelle Termine und Details für unseren neuen IHK-Zertifikatslehrgang "Management across Cultures - Intercultural Comptence" finden Sie [HIER](#).

---

DOKUMENT-NR. 72043

---

© HKBiS Handelskammer Hamburg Bildungs-Service gGmbH

Für die Richtigkeit der in dieser Website enthaltenen Angaben können wir trotz sorgfältiger Prüfung keine Gewähr übernehmen. Bei den angelenkten externen Seiten handelt es sich ausschließlich um fremde Inhalte, für die wir keine Haftung übernehmen und deren Inhalt wir uns nicht zu eigen machen.