

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 430 618 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

SPRACHE UND KULTUR SIND UNTRENNBAR MITEINANDER VERBUNDEN

Kill two birds with one stone

Mitarbeiter und insbesondere Manager stehen vor grossen Herausforderungen, wenn es darum geht, über kulturelle Grenzen hinweg zu kommunizieren: globale Geschäftsbeziehungen müssen gepflegt, multinationale Teams zusammengeführt und Sprachbarrieren überwunden werden. *Von Max Wey (*)*

Ein Schweizer, ein Mexikaner und ein Chinese arbeiten zusammen in einem internationalen Unternehmen. Was hier wie der Beginn eines Witzes klingt, stellt viele Führungskräfte und Teamleiter vor grosse Herausforderungen. Denn wie die drei Teammitglieder Aufgaben angehen, miteinander kommunizieren oder geführt werden möchten, könnte unterschiedlicher nicht sein.

Weltweit gibt es rund 200 Staaten mit weitaus mehr regionalen Kulturen. In der Regel ist es schwierig, andere Kulturkreise und deren Verhalten zu verstehen. Von der Wiege an wird man nämlich durch Wertvorstellungen und kulturelle Normen von der Gesellschaft geprägt, in der man aufwächst. Die eigene Kultur wird dadurch als «normal» empfunden, während alles, was davon abweicht, als «exotisch» wahrgenommen wird: die Franzosen sind kompliziert, die Italiener chaotisch, die Japaner so passiv und die Geschäftsführung des amerikanischen Hauptsitzes so arrogant.

Der trügerische Freund

Englisch bleibt die Sprache der internationalen Geschäftswelt und somit auch von internationalen Teams. Es ist deshalb unumgänglich, einen gewissen Sprachstandard zu haben, um sich erfolgreich zu verständigen und Missverständnisse zu vermeiden. Man sollte aber beachten, dass man – trotz guten Sprachkenntnissen – ohne interkulturelles Verständnis grossen Schaden anrichten kann. Dies sieht man beispielsweise bei Geschäftsbeziehungen zwischen Briten und Amerikanern. Da kann die Sprache auch mal zum trügerischen Freund werden und eine Illusion von gegenseitigem Verständnis schaffen. Ein Brite würde beispielsweise einen Widerspruch mit den Worten «Hmmm, interesting idea.» kommentieren und so seine Vorbehalte eher indirekt äussern. Der Amerikaner nimmt diese Aussage jedoch wörtlich und denkt, dass der Brite mit der Idee einverstanden ist. Ein solcher Vorfall kann zu Konflikten und Misstrauen führen.

Wer erfolgreich mit Lieferanten und Kunden aus anderen Kulturkreisen kommunizieren möchte, braucht sowohl die sprachlichen Fertigkeiten als auch das kulturelle Hintergrundwissen. Mit einem Sprach- und Cultural-Training im Ausland schlägt man zwei Fliegen mit einer Klappe oder wie es die Englischsprachigen sagen würden: Kill two birds with one stone.

Mein Interview-Partner Michael Gates ist Experte für Cultural Trainings sowie Business-Sprachkurse in England und kennt die Tücken der kulturellen Barrieren.

Wie bewerten Sie das Potenzial von international zusammengesetzten Teams?

Michael Gates: Internationale Teams verfügen über grosses Potenzial, das man als

(Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)

THEMEN

- › **Lohngrafik** S. 00
Gebäudetechnik-Ingenieur
- › **Die Zukunft des Arbeitsmarktes** S. 00
These 12
- › **Aktuelle Bildungsangebote** S. 00



Max Wey: «Die Sprache kann schnell zum trügerischen Freund werden.»

(Fortsetzung Leitartikel)

Führungskraft jedoch erst einmal herauskitzeln muss. In einem solchen Konstrukt kann es aber auch zu destruktiven Tendenzen kommen. Insbesondere wenn nicht klar ist, wo die kulturelle Unterschiede liegen und keine Bereitschaft zur Überwindung der Unterschiede vorhanden ist. Es braucht Zeit und Kraft, dieses Bewusstsein in einem Team zu stärken und es ist wichtig, dies noch vor dem Projektstart zu tun, bevor Konflikte überhaupt aufkommen.

Wie fördert man die Zusammenarbeit von Mitarbeitern aus verschiedenen Kulturkreisen?

Die einzelnen Teammitglieder müssen sich in die anderen kulturellen Rollen hinein-fühlen können. Sie sollten sich bewusst sein, welche Auswirkungen ihre Art zu kommunizieren auf das Team hat. Einige für das gesamte Team gültige Verhaltens- und Spielregeln können den einzelnen Mitgliedern als Orientierungshilfe dienen.

Welche Methoden haben sich dabei bewährt?

Wir erachten es als äusserst wichtig, dass jeder seine kulturellen Eigenheiten kennt. Ein Cultural Assessment hilft dabei. Nur so kann man Empathie für die Bedürfnisse von anderen Menschen entwickeln, seinen eigenen Kommunikationsstil etwas angleichen und Irritationen vermeiden.

Kann man denn überhaupt Kulturverständnis trainieren?

Es ist durchaus lernbar, benötigt aber sicherlich Zeit. Man muss verstehen wie die eigene Kultur auf andere wirkt und zwar nicht nur im Hinblick auf die Kommunikation. Vielmehr hängen nämlich auch Führungsstil, Verhandlungen, Präsentationen, Mitarbeiter-Motivation und Vertrauensbildung davon ab.

Wo liegen die Grenzen internationaler Zusammenarbeit?

Man sollte sich in erster Linie nie auf die Grenzen, sondern vielmehr auf die Möglichkeiten konzentrieren. Aber man kann schon sagen, dass da gewisse Fettnäpfchen und Barrieren bestehen können. Oftmals wird die Arbeit durch Distanz erschwert. Damit beziehe ich mich besonders auf die Teamarbeit an verschiedenen Standorten weltweit. Man arbeitet dann auf virtueller Basis miteinander und durch diese Distanz ist es auch schwieriger, Vertrauen zu schaffen, da nur wenig oder gar kein direkter Kontakt besteht. Andere Schwierigkeiten treten auf, wenn einzelne Teammitglieder glauben, dass nur ihre Art Dinge anzupacken, die richtige ist und sich dann gegen jede Veränderung sträuben.

Wo sehen Sie Konfliktpotenzial zwischen Unternehmenskultur und dem Kulturverständnis von Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitern?

Im besten Fall sollte die Unternehmenskultur Grundwerte widerspiegeln, die von allen Mitarbeitenden und Anspruchsgruppen gleichermassen verstanden werden, auch im Zusammenhang mit einem gewissen Anspruch der Vielfältigkeit. Gerade Unternehmen, welche eine lange Tradition in einem ganz bestimmten Kulturkreis haben, müssen trotzdem flexibel und sensibel an die Sache gehen.

Was muss man bezüglich Hierarchien beachten, wenn man mit anderen Kulturkreisen zusammenarbeitet?

Es gibt von Kultur zu Kultur grosse Unterschiede beim Hierarchiedenken und -verständnis. Im Fernen Osten, in Indien oder Deutschland sind feste Strukturen und ausgeprägte Hierarchien weit verbreitet. In den USA oder nordischen Staaten gibt es weniger Unterwürfigkeit und Hierarchien haben informelleren Charakter. Es ist wichtig, Gemeinsamkeiten zu finden, insbesonde-

re wenn man mit unterschiedlichen Kulturkreisen mit entgegengesetztem, hierarchischem Verständnis zusammenarbeitet. Dann muss man seine Hausaufgaben machen und klare Entscheidungen treffen, wie man vorgehen möchte.

Stimmt der Eindruck, dass sich oftmals westliche Kulturen versuchen anzupassen, während andere Kulturkreise in den eigenen Schemen verharren?

Man kann sagen, dass sich insbesondere nordwestliche Kulturkreise mehr mit anderen Kulturen auseinandersetzen und deshalb gelernt haben, sich besser anzupassen. Doch ich stelle fest, dass sich in den letzten Jahren einiges geändert hat. Cross-Culture ist ein wichtiges Thema geworden und auch Länder wie Indien, China oder Japan fangen an, die Tragweite zu verstehen und in ihren Geschäftsalltag zu implementieren. Trotzdem muss ich sagen, dass die Thematik vielerorts noch sehr vernachlässigt wird.

Gibt es verlässliche Zahlen, welche die Wichtigkeit von interkultureller Kommunikation verdeutlichen?

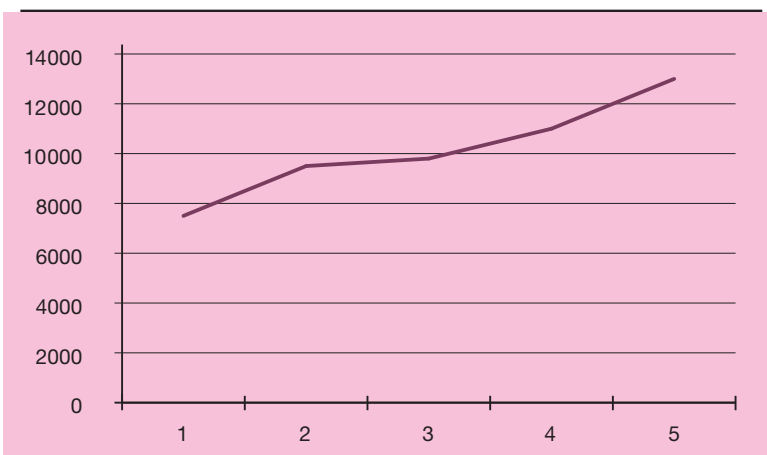
Dies ist eine typische Frage aus der Schweiz oder aus Deutschland. Sie zeigt auf, wie wichtig in diesen Kulturkreisen harte Fakten sind. Es gibt natürlich zahlreiche Untersuchungen und Studien zu dieser Thematik, doch grundsätzlich bleibt Kultur eine schwer messbare Sache. Die Problematik liegt dabei oft in der homogenen Untersuchungsgruppe, die aus amerikanischen Studenten oder Mitarbeitenden einer Unternehmung bestehen.

(*) Max Wey ist Geschäftsführer von Boa Lingua Business Class und organisiert weltweite Sprachtrainings. Er führte das Interview mit Michael Gates, Group Managing Director und Experte für interkulturelle Kommunikation des Riversdown Houses in Warnford, wo Sprachtrainings und Cultural Trainings angeboten werden. Weitere Infos zu Boa Lingua Business Class unter www.businessclass.ch

LOHNGRAFIK

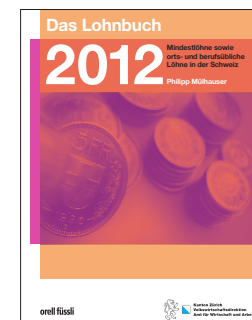
Weiterbildung und Berufsaufstieg eines Gebäudetechnik-Ingenieurs

Aus- und Weiterbildung lohnen sich! Hier am Beispiel eines Gebäudetechnik-Ingenieurs, zwischen 36 bis 40 Jahren:



- 1 Ingenieur
- 2 Projektleiter
- 3 Leitender Ingenieur
- 4 Projektleiter Grossprojekte
- 5 Prüf- und Chefingenieur

Die Lohnangaben beinhalten Pauschalspesen, allfällige Naturallöhne (Kost und Logis) sowie den 13. Monatslohn. Der Anteil an Löhnen mit Gehaltsnebenleistung ist im Vergleich zu anderen Fachrichtungen sehr hoch.



> Quelle: Das Lohnbuch 2011. Branchenlöhne, Kapitelziffern 35, 36, 41, 63, 64, 65, 72, 86 und 88. Herausgeber Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich. Zu beziehen unter www.arbeitsbedingungen.zh.ch oder beim Orell Füssli Verlag.