

Kritischer Erfolgsfaktor für den Auslandeinsatz

Interkulturelle Kompetenz und Fitness

Wer im Ausland beruflich reüssieren will, sollte sich zuerst seiner Persönlichkeitsmerkmale und überfachlichen Kompetenzen bewusst werden. Geschäftsleute müssen unter Anwendung anderer sozialer Spielregeln und Praktiken handlungsfähig bleiben. Von Dr. Arnulf D. Schircks* und Harri Eriksson**

Um es gleich vorwegzunehmen: Kulturelle Differenzen sind häufig die Ursache für Missverständnisse und Konflikte, oder in den Worten von Geert Hofstede, Professor emeritus der Universität Maastricht: «*Culture is more often a source of*

conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster.»

Es ist deshalb besonders wichtig, die Risiken dieses Konfliktpotenzials durch geeignete

Bild: Boa Lingua, Zug



Um fremdländische (Geschäfts-)Partner zu verstehen, ist es wichtig, mit einem Minimum an Neugierde die Sprache und Kultur des Gegenübers zu verstehen. Interkulturelle Kompetenz umfasst aber weit mehr: Mit Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund zu verhandeln, sie zu führen, sie für Ideen zu gewinnen.

nete «Vorsorge»-Massnahmen möglichst zu minimieren. Wenn über interkulturelle Kompetenz berichtet wird, meinen wir nicht den selbstverständlichen, freundlichen Umgang mit Einheimischen als Tourist, der das Gastrecht genießt, oder das Wissen, dass in China geschäftliche Vorhaben längerfristig ausgelegt sind als in den USA, oder dass man in Vietnam nicht den Kopf der dortigen Kinder streicheln sollte. Dieses Buchwissen kann und sollte sich jede Person vor Antritt einer Arbeit in einem anderen Kulturkreis aneignen, um nicht unnötigerweise ins Fettnäpfchen zu treten.

Kulturstandards, Werte und Gefühle werden vor allem in der Sprache der Menschen ausgedrückt. Um fremdländische (Geschäfts-)Partner zu verstehen, ist es wichtig, mit einem Minimum an Neugierde die Sprache und Kultur des Gegenübers zu verstehen. In einem formellen Umfeld (Sitzungen) mag ja Business-Englisch ausreichen, aber gute Geschäfte werden häufig in einem semi-professionellen Umfeld (Restaurants usw.) gemacht.

Obwohl Fremdsprachenlernen ein wichtiger Teil der interkulturellen Kompetenz ist, reicht dies nicht aus. Diese umfasst weit mehr. Beispielsweise seien folgende Situationen genannt, in denen es jeweils um besondere überfachliche Fähigkeiten geht, nämlich die Fähigkeit, im interkulturellen Kontext

- Menschen zu beeinflussen, zu führen,
- mit ihnen zu verhandeln,
- in einem Projektteam effektiv zusammenzuarbeiten,
- andere für eine Idee zu gewinnen,
- ihnen etwas zu verkaufen.

Dabei sollen die eigenen Ziele zwar effektiv erreicht werden, aber nur unter der angemessenen Beachtung der Ziele, Gefühle, Werte und Kulturstandards der fremdländischen Partner. Reicht die Beherrschung der Fremdsprache? Sicher nicht.

Entscheidungsfähig bleiben unter andern Spielregeln

Führungskräfte, Experten, aber auch Diplomaten, mit internationalen Aufgaben müssen also in der Lage sein, soziale Spielregeln und Praktiken auch auf dem Hintergrund internationaler Entwicklungen und einer für sie fremden oder neuen Kultur

auszuwerten. Hierzu gehört das Bewusstsein, dass es solche Problementwicklungen überhaupt gibt. Es geht hier um überfachliche Kompetenzen oder Fähigkeiten.

Empirische Untersuchungen und Erfahrungen zeigen, dass 16 einzelne überfachliche Fähigkeiten besonders wichtig sind. Kommunikationsfähigkeit als bekannteste ist eine davon, eine andere ist die Belastbarkeit: Wichtig für jeden Einsatz im Ausland, physisch wie psychisch. Viele neue Erwartungen müssen bewältigt werden können. Man redet auch von der Handlungsfähigkeit bei kulturellen Überschneidungssituationen. Es herrscht ein anderes Stressverständnis. Im Zielland ist man vermehrt fremdbestimmt und muss flexibel sein, Ausdauer, Geduld, Standhaftigkeit und Kondition mitbringen. Diese insgesamt 16 überfachlichen Fähigkeiten lassen sich heute messen und teilweise auch entwickeln.¹

Fehlbesetzungen im Ausland sind teuer

Untersuchungen zeigen, dass beispielsweise Fehlbesetzungen einer Stelle im Ausland mangels interkultureller Kompetenz sehr teuer zu stehen kommen. Jürgen Deller² spricht von einer Personalinvestition von über 1 Mio. für ein vierjähriges Engagement im Ausland. Häufig entstehen zusätzliche Kosten, indem entsandte Führungskräfte ihre Familie an den neuen Wirkungsort mitnehmen. Diese entstehen bei einem Rücktransfer durch eine Neubesetzung noch einmal. Durch eine Fehlbesetzung wirkt sich der Schaden auch auf das dortige Organisations- und Kundenklima aus, ja die Reputation des Unternehmens steht auf dem Spiel.

*Untersuchungen zeigen,
dass beispielsweise
Fehlbesetzungen einer Stelle
im Ausland
mangels interkultureller Kompetenz
sehr teuer
zu stehen kommen.*

Bei wichtigen Versetzungsentscheiden ins Ausland oder in internationale Projektteams, für die Entwicklung von nachhaltigen Kundenbeziehungen im Ausland oder im Rahmen von Talent-Management-Transferprogrammen ist es besonders wichtig, die «richtigen» Persönlichkeiten auszuwählen und zu delegieren und nicht primär auf eine hohe Fachkompetenz zu achten. Fehlinvestitionen können bereits bei der Selektion verhindert werden.

In der Laufbahnplanung, in der Versetzungs- und Einsatzpolitik wird nicht nur festgehalten, ob potenzielle Assignees oder Expats den Wunsch für eine Arbeit im Ausland in Form geografischer Mobilität geäußert haben, sondern auch, wie kompetent sie bereits für einen solchen Einsatz sind. Vorteilhaft ist es deshalb, bei der Laufbahnberatung oder im Management-Development-Prozess für Nachfolgeplanung frühzeitig abzuklären, wie weit Kandidaten über die nötige interkulturelle Kompetenz verfügen.

Was bestimmt die interkulturelle Fitness?

Beim Entscheid, ob trotz guter fachlicher Fähigkeiten jemand für einen Auslandseinsatz fit ist, kann die Antwort «Ja» oder «Nein» oder «Ja, aber...» lauten. In den meisten Fällen ist es für Personalfachkräfte zusätzlich wichtig zu erfahren, welche Entwicklungsmassnahmen im Evidence-Based-Development umgesetzt werden sollen, um eine noch bestehende Lücke zu überwinden. Die Frage, was neben guten fachlichen Fähigkeiten für den Erfolg im vorgesehenen Einsatz ausschlaggebend ist, nämlich die Persönlichkeit oder die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen, wird in der Praxis unterschiedlich beant-

Spezialitäten und Trouvailles

«Interkulturelle Kompetenz» entdecken auch Sprachschulen als neues Feld. Wie offen ist man für neue Ideen, unbekannte Einstellungen? Welches Verhalten ist in interkulturellen Situationen adäquat? Wie steht es mit dem Mut zu Fehlern, der Offenheit für Kritik und für Feedbacks? Versteht man indirekte Signale? Wie sind Missverständnisse zu vermeiden? Wie geschieht Vertrauensbildung in Ländern mit ganz anderen Führungs- und Autoritätsvorstellungen? Das sind nur einige Fragen, mit denen sich Teilnehmer eines Kurses für interkulturelle Kommunikation in York (England) beschäftigen. Der Kurs, der bewusst in Kleingruppen durchgeführt wird, kann über den Spezialanbieter **Akzent Sprachbildung GmbH** in Zürich gebucht werden. Dazu **Jackie Helfenberger**, Inhaberin und Geschäftsführerin von Akzent GmbH: «Für ein Projekt kann es matchentscheidend sein, dass Geschäftsleute neben dem Einsatz von Englisch als Geschäftssprache auch viel Offenheit und Flexibilität für unterschiedliche Kulturen mitbringen.» Die internationale Teilnehmerschaft an diesen Kursen sei nur von Vorteil, fährt Helfenberger fort: «Es darf im geschützten Rahmen geübt werden. Man darf ins Fettnäpfchen treten.» Der Sprachreiseveranstalter hat noch weitere Delikatessen im Angebot: Mit dem Kurs «Communicating with Confidence in English» wird Studierenden mit bereits guten Englisch-Kenntnissen die Gelegenheit geboten, auf Intonation, Ausdruck und Körpersprache in der englischen Sprache zu achten. Geübt werden darf an der berühmten «Royal Academy of Dramatic Art» in London!

Die Trainer sind Sprachlehrer und Schauspieler in einem. Gemäss Jackie Helfenberger entspricht das Angebot durchaus einem Bedürfnis: «Es gibt genug monotone Redner, die grammatikalisch korrekt sprechen, aber deren Präsentationen eher einschläfernd wirken.» Der Kurs spreche Politiker, Geschäftsleute oder schlicht Teilnehmer an, die ohne Krawatte für innovative neue Lehrmethoden offen seien. www.sprachbildung.ch (fma)



Bild: Akzent Sprachbildung GmbH, Zürich

wortet. Unterschiedliche Messverfahren kommen zu mehr oder weniger brauchbaren Ergebnissen:

- Einige Verfahren achten mehr auf die Persönlichkeit, bieten aber wenig Anhaltspunkte für gezielte Fördermassnahmen.
- Andere betrachten ausschliesslich fachliche oder überfachliche Einzelkompetenzen und liefern konkrete Entwicklungsvorschläge, blenden aber die Persönlichkeit aus.
- Wiederum andere liefern gar einen Gesamtwert von beispielsweise 50 oder

75 Prozent auf einer 100er-Skala, ohne fokussierte Fördermassnahmen.

Für eine gezielte Selektion, Potenzialeinschätzung und Förderung ist künftig vermehrt – nebst fachlichen Kompetenzen – auf überfachliche Kompetenzen und auf die Persönlichkeit zu achten.

Im Hinblick auf Stärken und Defizite gilt nämlich Folgendes:

- 1. Persönlichkeitsmerkmale widerstehen dem Wandel oft hartnäckig und sind allenfalls nur schwer oder sehr langsam entwickelbar. Sie zu kennen ist aber von hohem Nutzen, um den Um-

gang mit ihnen beispielsweise durch ein Coaching zu optimieren und durch vorhandene Ressourcen und Stärken zu kompensieren.

- 2. Überfachliche Kompetenzen lassen sich durch gezielte Fördermassnahmen rasch verbessern. Dafür liegen praxisnahe Instrumente vor, die es erlauben, einzelne überfachliche Kompetenzen zu stärken³.

Erfahrenen Personalfachkräften ist bekannt, dass – abgesehen von Entlassungen aus ökonomischem Druck wie bei Restruktu-

rierungen oder bei einem Konkurs –Trennungen selten wegen mangelnder fachlicher Kompetenzen erfolgen, sondern vorwiegend aus Gründen, die mit der Persönlichkeit zu tun haben. Gewisse Persönlichkeitsmerkmale sind so tief und fest verankert, dass sie kaum veränderbar sind. Das Wechselverhältnis von Persönlichkeitsmerkmalen und Kompetenzen lässt sich optimieren, indem der Kandidat oder die Kandidatin zuerst einmal in den Spiegel schaut, beispielsweise mit dem neuen online-Verfahren iCOMP™⁴, und Kenntnis nimmt von den oft nicht bekannten Ausprägungen. So kann es sich durchaus vor einem längeren Auslandeinsatz lohnen, ein kulturell adaptiertes Verkaufstraining zu absolvieren, wenn die kundenbezogene Dialogfähigkeit noch nicht den Anforderungen entspricht.

Um ein abgerundetes Bild zu bekommen und fokussierte Massnahmen zu ergreifen, ist es vorteilhaft, bei einer Einschätzung der interkulturellen Kompetenz beide Aspekte im Hinblick auf die Qualität des Einsatzes im Zielland zu überprüfen.

Mehrdeutigkeit und Widersprüche erkennen

Häufig kann es vorkommen, dass eine für den Einsatz bestimmte Person über eine zu schwache Ambiguitätstoleranz verfügt. Damit ist die Fähigkeit gemeint, Widersprüchlichkeiten oder kulturell bedingte

Unterschiede oder mehrdeutige Informationen, die inakzeptabel erscheinen, überhaupt wahrzunehmen und nicht vorbehaltlos negativ zu bewerten. Da es sich um ein tiefsitzendes Persönlichkeitsmerkmal handelt, kann ein kurzfristiges Training nicht greifen. Aber innerhalb eines Coachings kann darauf sensibilisiert und ein Optimierungsprozess eingeleitet werden.

Kennzeichnend für eine interkulturelle Betrachtungsweise ist vor allem das Nebeneinander von unterschiedlichen Wert- und Normsystemen, womit wiederum die oben erwähnte Ambiguitätstoleranz gefordert ist. Dieses zentrale Persönlichkeitsmerkmal beeinflusst wichtige überfachliche Kompetenzen, die am Einsatzort wichtig sind, wie z.B. die Belastbarkeit, die Entscheidungsfähigkeit, die Flexibilität sowie die Konfliktlösungsfähigkeit.

Die interkulturelle Fitness zu erkennen, bedeutet einen Mehrwert sowohl für das Unternehmen wie auch für das Individuum: Das Unternehmen vermeidet damit Fehlentscheide bei der Besetzung von Schlüsselfunktionen, bei denen gute interkulturelle Arbeit entscheidend ist. Bekommt das Individuum die Möglichkeit, seine Fitness zu testen, erhält es Rückmeldungen im Sinne einer Standortbestimmung, die für eigene Karriereentscheide und für das Selbst-Management relevant sind.



Dr. Arnulf D. Schircks*, Organisationspsychologe & Coach FHNW, hat langjährige Erfahrung in Beratung und Entwicklung von Führungskräften, Teams und Organisationen (www.a-kompetent.ch). Er entwickelt u.a. hybride Online-Verfahren zur Diagnose und Stärkung von innerbetrieblicher Innovation in Teams oder Kompetenzen im Bereich Projektmanagement. a.schircks@bluewin.ch



Harri G. Eriksson**, Organisationspsychologe MSc., ist Managing Partner und Inhaber von Eriksson & Associates GmbH in Zürich (www.eriksson-associates.ch). Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung und Entwicklung von Führungskräften und Organisationen. Sein Angebot umfasst u.a. Executive Coaching und Assessments sowie Consulting im Bereich interkulturelle Kompetenz. Harri.eriksson@eriksson-associates.ch

*Persönlichkeitsmerkmale
widerstehen dem Wandel oft
hartnäckig und sind allenfalls nur schwer
oder sehr langsam entwickelbar.*

*Überfachliche Kompetenzen
hingegen lassen sich
durch gezielte Fördermassnahmen
rasch verbessern.*

¹ iCOMP™ wird weiter unten erklärt. Überblick der Kompetenzen in: Heyse, Erpenbeck, Ortman (Hrsg.): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Waxmann, 2010.

² Jürgen Deller: International HRM and Formation of cross-cultural competence, International Management Review, 2006

³ Heyse, Erpenbeck: Kompetenztraining, Schäffer-Poeschel Verlag, 2. Auflage (2009)

⁴ Das neue iCOMP™ misst die interkulturelle Kompetenz, also Persönlichkeitsmerkmale und die 16 überfachlichen Fähigkeiten. Es zeigt auf, wie Kandidaten ihre Kompetenz steigern können, sei es durch Coaching, Training oder Selbst-Management. Weitere Dokumentation dazu direkt bei den Verfassern: a.schircks@bluewin.ch und Info@eriksson-associates.ch