



## INTERNATIONALE KOMPETENZ

# Andere Kulturen, andere Arbeitsweisen

Der Finanzdienstleistungssektor agiert zunehmend global und benötigt daher interkulturell kompetentes Personal. Ein Fallbeispiel aus dem Arbeitsalltag eines international tätigen Bankmitarbeiters zeigt, welche typischen Kulturunterschiede relevant werden können und wie man damit umgeht.

➤ Marion Keup

**E**ine wachsende Zahl von Bankangeestellten ist mit international ausgerichteten Tätigkeiten betraut: Da gibt es den Bankkaufmann im internationalen Geschäft, der Kunden zum Beispiel bei Handelsfinanzierungen und Dokumentengeschäften fachkundig unterstützt, da ist die Leiterin eines internationalen Teams von Spezialisten, die ein Projekt zu Fragen des Risk Managements und Ratings verantwortet. Dazu kommen bei den Global Playern der für das internationale Kreditgeschäft zuständige Jurist ebenso wie

die Begleiterin von M&A-Prozessen und diejenigen Mitarbeiter, die als Expatriates den Auf- und Ausbau ausländischer Niederlassungen und Repräsentanzen vor Ort vorantreiben.

Aber auch Mitarbeiter kleinerer, weniger global agierender Kreditinstitute haben heute Kunden aus dem Ausland bzw. solche mit Migrationshintergrund und beraten diese bei Geldanlage und Kreditvergabe. Sie alle stehen im Kontakt mit Menschen aus anderen Kulturen und benötigen daher immer öfter interkulturelle Kompetenz, um

effizient zu kommunizieren und ihre Ziele zu erreichen.

## EIN BEISPIEL AUS DEM BANKALLTAG

Carsten Schäfer ist als Risk Manager bei einer international aufgestellten Bank tätig und seit kurzem Mitarbeiter mit Koordinierungsfunktion in einem länderübergreifenden Projekt. Da Teilprojekte an verschiedenen Standorten weltweit bearbeitet werden, muss sich Schäfer besonders mit Kollegen aus den USA, Brasilien und Russland abstimmen. Er ist auf effiziente Kom-



Foto: © Robert Churchhill / iStockphoto.com

munikation, regen Austausch und verlässliche Berichterstattung angewiesen, merkt aber, dass die Zusammenarbeit nicht so einfach und reibungslos verläuft, wie er sich das vorgestellt hatte: So reagiert beispielsweise der brasilianische Kollege so gut wie nie auf seine E-Mails und Schäfer muss mehrmals nachhaken oder anrufen. Am Telefon wird dann – wie Carsten Schäfer es formuliert – „kostbare Zeit mit überflüssigem Smalltalk vertan“.

Auch der Austausch mit der Mitarbeiterin in Russland verläuft nicht nach Schäfers Vorstellungen, denn er erhält die benötigten Daten von dort grundsätzlich in letzter Minute oder sogar erst nach Ablauf der Deadline, worüber er sich stets aufs Neue ärgert. Mit den USA hingegen klappt es bisher gut, obwohl Carsten Schäfer anfangs sehr skeptisch war. Auf der letzten Jahreskonferenz hatte er nämlich einen schlechten Eindruck von seinem amerikanischen Kollegen, dessen Präsentation für sein Empfinden viel zu oberflächlich und effekthascherisch war.

Was steckt dahinter? Sind es „nur“ die üblichen Reibungspunkte bei Teamarbeit?

Mag sein, dass hier auch individuelle Unterschiede hinsichtlich Arbeitsstil, Gewohnheiten und Persönlichkeit hineinspielen. Es ist jedoch wahrscheinlich, dass in diesem Fall vor allem Kulturunterschiede wirksam werden, die Carsten Schäfer nicht kennt.

#### **KULTURELL GEPRÄGT: ZEITPFINDEN UND ARBEITSSTILE**

Da sind zunächst der unterschiedliche Umgang mit Zeit und die damit verbundene Auffassung von Pünktlichkeit und Termintreue – ein Klassiker in der Hitliste der kulturellen Missverständnisse. Zwar herrscht im internationalen Geschäftsleben heute überwiegend der westlich-amerikanische Standard in Sachen Pünktlichkeit vor, aber in manchen Ländern gehen die Uhren eben doch langsamer und man ist zuweilen mit der bekannten „mañana“-Mentalität konfrontiert, wo Verspätungen und Terminüberschreitungen keine Seltenheit sind. Wappnen Sie sich also mit Geduld!

Gut zu wissen ist hierbei, dass es nicht unbedingt Nachlässigkeit oder gar böse Absicht ist, sondern Ausdruck kultureller Prägung. Diese bestimmt auch die Art und

#### **➤ KOMMUNIKATIONSTIPPS**

- ▶ Bauen Sie Beziehungen auf und pflegen Sie sie, indem Sie viel kommunizieren und im Smalltalk auch einmal etwas Persönliches preisgeben.
- ▶ Greifen Sie lieber einmal mehr zum Telefonhörer als die x-te E-Mail zu senden und dabei womöglich in einen scharfen Ton zu verfallen, um Druck zu machen.
- ▶ Kommunizieren Sie im Konfliktfall klar und bestimmt, aber bleiben Sie freundlich, denn mit Schimpfen und Drohgebärden verlieren Sie in vielen Kulturen Ihr Gesicht und jeglichen Respekt.
- ▶ Vermeiden Sie Besserwisserei und Belehrungen. Was schon hierzulande nicht gut ankommt, stößt auf internationalem Parkett auf große Ablehnung. Mit Zurückhaltung und Diplomatie fahren Sie meist besser!
- ▶ Planen Sie genug Zeitpuffer ein, wenn Sie in internationalen Projekten arbeiten. Nehmen Sie es als Übungsfeld, um sich auch für andere Lebensbereiche mehr Gelassenheit anzugewöhnen.
- ▶ Beobachten Sie stets genau und berücksichtigen Sie immer auch Kulturunterschiede, bevor Sie vorschnell urteilen und „befremdliches“ Verhalten ausschließlich auf der Basis eigener Gewohnheiten und Werte interpretieren.
- ▶ Nehmen Sie Angebote interkultureller Trainings wahr – besonders dann, wenn Sie ins Ausland entsandt werden! Dabei eignen Sie sich nicht nur Wissen über Kulturunterschiede an, sondern lernen auch Ihre eigene kulturelle Prägung besser kennen und haben Gelegenheit, kultursensibles Verhalten praktisch einzüben.



**BUCHTIPP**

**Marion Keup:  
Internationale  
Kompetenz  
Erfolgreich  
kommunizieren und  
handeln im Global Business**

Gabler Verlag  
ISBN: 978-3-8349-1740-9  
39,95 Euro  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Weise, wie wir unsere Arbeit strukturieren und Aufgaben erledigen: Während man hierzulande traditionell (wenn auch im Zuge der Arbeitsverdichtung immer seltener) Aufgaben möglichst nacheinander abarbeitet und erst eine Arbeit beendet, bevor man die nächste beginnt, jonglieren Kollegen in anderen Kulturkreisen von jeher mit vielen Aufgaben gleichzeitig und bearbeiten sie parallel, oft auf Zuruf und rasch wechselnd. In der Wissenschaft spricht man von monochroner bzw. polychroner Arbeitsweise.

In unserem Beispiel gehört die russische Mitarbeiterin zur Gruppe der polychronen Kulturen, sie hält sich nicht sklavisch an Termine, zieht gegebenenfalls dringendere Projekte vor und vertraut darauf, dass doch noch alles rechtzeitig oder mit geringen Verzögerungen fertig wird. Und erstaunlicherweise wird es das meist auch, denn Russen – wie auch andere Angehörige polychroner Kulturen, etwa Brasilien – verfügen über ein enormes Improvisationstalent und sind meist wesentlich flexibler als wir Deutschen, vor allem dann, wenn rasche und pragmatische Problemlösungen gefragt sind.

Was kann Carsten Schäfer in Zukunft tun, um sich das Leben zu erleichtern? Zunächst einmal dürfte ihn allein sein Wissen um diesen Kulturunterschied davor bewahren, sich jedes Mal aufs Neue über die Verzögerung zu ärgern oder dies sogar als

persönlichen Affront zu werten. Des Weiteren sollte er zu der Kollegin einen viel engeren Kontakt aufbauen, mehr mündlich als schriftlich kommunizieren und immer wieder nicht nur an sein Anliegen erinnern, sondern auch erläutern, warum es so wichtig ist. Denn erledigt wird zuerst, was dringlich gemacht und als wichtig angesehen wird und vor allem jemandem dient, den man kennt und schätzt.

### FÜR ANDERE KULTUREN STEHT DIE BEZIEHUNG IM VORDERGRUND

Damit eng verknüpft ist der Kulturunterschied Sach- oder Beziehungsorientierung: Während für uns Deutsche meist die Sache im Vordergrund steht (die Erledigung der Aufgabe, die Besprechung von Inhalten usw.), tendieren viele andere Kulturen dazu, der Beziehungsebene und somit den zwischenmenschlichen Belangen Vorrang zu geben. Das wird schon bei der Geschäftsanbahnung relevant, wenn mit ausführlichem Kennenlernen (inklusive Preisgabe persönlicher Dinge) erst einmal Vertrauen aufgebaut werden muss, bevor Geschäfte gemacht werden können – ein Vorgehen, das vielen Deutschen fremd und oft geradezu lästig ist.

In unserem Beispiel zeigt sich dies bei der Vorliebe des Brasilianers für ausführlichen Smalltalk. Für ihn dient dies ganz selbstverständlich der Beziehungspflege und Schaffung einer positiven Atmosphäre, während sein deutscher Gesprächspartner am liebsten sofort „zur Sache“ kommen würde. Auch hier ist Carsten Schäfer gut beraten, sich in gewissem Rahmen auf einen informellen Plausch einzulassen, will er seinen Kollegen nicht vor den Kopf stoßen und sein Ziel doch noch erreichen.

Auf ebendieser stärkeren Orientierung an Personen basiert auch die Präferenz für mündliche Kommunikation. Während der Deutschen liebstes Kind das E-Mailing ist, bevorzugen Beziehungskulturen das persönliche Gespräch oder als zweitbeste Wahl

das Telefongespräch – auf schriftliche Anfragen hingegen reagieren sie kaum oder ungern. Im Zweifel sollten Sie als Deutscher also eher zum Telefon greifen, wenn Sie es mit Angehörigen von Beziehungskulturen zu tun haben – und das sind übrigens die meisten!

### PRÄSENTATION DEM STIL DER ANDEREN KULTUR ANPASSEN

Der letzte in unserem Fallbeispiel anklingende Aspekt bezieht sich auf unterschiedliche, auch kulturell geprägte Präsentationsstile. Für Carsten Schäfer ist eine Präsentation dann gut, wenn sie durchstrukturiert ist, in die Tiefe geht, umfassend informiert und dadurch fachlich-inhaltliche Kompetenz beweist. Der Vortragende sollte zwar freundlich sein, aber eher sachlich-nüchtern und somit seriös auftreten.

Kein Wunder, dass Schäfer die Präsentation des Amerikaners für „oberflächlich“ hält – sind dessen Erfolgskriterien doch ganz andere! In den USA wird es nämlich eher geschätzt, wenn ein Vortrag kurz und unterhaltsam ist, der Referent seine Zuhörer auch emotional anspricht und gleich zu Beginn mit praktischen Nutzenargumenten oder Lösungen überzeugt. Entertainer-Qualitäten und einfache Sprache sind dort ein Plus!

Auch dieses Beispiel verdeutlicht, wie wichtig die Kenntnis kultureller Unterschiede ist, um nicht in die Falle von Fehlinterpretationen zu tappen. Will Carsten Schäfer bei der nächsten Konferenz mit seiner eigenen Präsentation bei den Amerikanern punkten, sollte er die eine oder andere ihrer Erwartungen bedienen – freilich ohne sich völlig zu verstellen, denn die Lösung heißt nicht Überanpassung, sondern interkulturelle Sensibilität! ↙

**INFO** **AUTORIN:** Marion Keup ist Inhaberin von Keup training & coaching.

**KONTAKT:** [www.internationale-kompetenz.de](http://www.internationale-kompetenz.de)