

# Wie viel interkulturelle Kompetenz brauchen Manager?

**„We knew some people were concerned about the potential for culture clashes between the French and the Japanese, but it was not an issue. Cultural differences should be used as a catalyst for change, not as a crutch that inhibits change. You can learn a lot from somebody who is not like you“; erklärt Carlos Ghosn, CEO Nissan.**

**N**icht jeder Mensch hat das Glück, wie er in einem interkulturellen Umfeld sozialisiert zu werden. Internationale Manager werden ohne diese Einstellung, voneinander lernen zu können, allerdings nicht erfolgreich sein.

Interkulturelle Kompetenz (IKK) ist die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel. Speziell in Stresssituationen kommen unsere ureigensten Verhaltensmuster zum Vorschein, welche die interkulturelle Handlungskompetenz beeinträchtigen. Zum Beispiel, wenn es um die optimale Balance zwischen Beziehungs- und Sachorientierung geht.

Sinngemäß stellt Heinz M. Hähnel von Business Solution Network Ltd. zu einem Projekt in Asien fest: „Wir hätten unsere Aufgabe wahrscheinlich in halber Zeit bewältigt, wenn wir besser auf interkulturelle Faktoren vorbereitet gewesen wären“.

Bekannte Beispiele für gescheiterte internationale Kooperationen, die aufgrund mangelnder IKK viel Geld vernichtet haben, sind DaimlerChrysler oder der vergebliche Versuch von WalMart, in Deutschland Fuß zu fassen.

Es ist nicht zuletzt die Angst vor einer Zurückdrängung der Mitarbeiter-Mitspracherechte, die die Regierung in Paris zu einer heftigen Ablehnung der Übernahme von Alstom durch General Electric motiviert.

## **Alles eine Glaubensfrage?**

Papst Franziskus hat durch seine Ordensregeln beste Voraussetzungen zum internationalen Manager. Die Ausbildung im engeren Sinn dauert bei den Jesuiten mindestens zehn Jahre. Persönlichkeitsbildung, Sprachen, interkulturelle und interreligiöse Kompetenz, Führungskompetenz sowie Armutserfahrung sind fixe Module im jesuitischen Bildungsprogramm.

Soft Facts sind Hard Facts!



### **Konrad Noé-Nordberg**

verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung als internationaler Manager und ist u. a. als Unternehmensberater, Organisationsentwickler mit den Kernkompetenzen Internationalisierung, Führung, Interkulturelles Management etc. tätig.

