



Dr. phil. Stefanie Burri

Themenlab, 18. Juni 2014

Kommunikation als Schlüsselkompetenz im interkulturellen Kontext

Interkulturelle Kompetenz als Schlüssel für Kommunikation in der modernen Welt

In der heutigen Praxis ist die Kompetenz, sich in einem interkulturellen Kontext offen, mit Neugier und der nötigen Sensibilität zu bewegen oft von Match entscheidender Bedeutung. Dabei möchte ich Diversity nicht einfach reduziert auf die interkulturelle Zusammenarbeit, einschliesslich Entwicklungszusammenarbeit, sehen sondern in ihrer ganzen Breite und Tiefe. Dies schliesst neben Sprache, ethnischer Zugehörigkeit, Religion, unterschiedlichen sozio-politischen Werthaltungen und Vorstellungen, genauso auch demographische Fragen (Geschlecht, Alter) sowie Gesundheit ein – ein Faktor von zunehmender Bedeutung in der Arbeitswelt. Kompetenzen wie interkulturelle Sensibilität, Kommunikation, Aufbau von Engagement gegenüber dem Andern und sicherer, wertfreier Umgang mit dem Fremden werden dabei zu eigentlichen – hochkomplexen - „Schlüsseln“ in der Umsetzung von Zielen, in einem zunehmend dynamischen und oft auch konfliktsensitiven Dialog.

In unserer multikulturellen Gesellschaft und einer über die Landesgrenzen hinaus global geführten Kommunikation sind die Beherrschung der oben aufgeführten Schlüsselkompetenzen nicht mehr beschränkt auf einige wenige Führungsleute in ausgewählten Bereichen. Jedes grössere Team ist heute im täglichen Umgang mit dem Anderen, durch die Begegnung mit den Teammitgliedern oder den Kundinnen und Kunden gefordert, unabhängig davon ob der Betrieb nun privatwirtschaftlich geführt, von einem Non-Profit-Modell gezeichnet, ob diese Organisation ein reiner Dienstleistungsbetrieb ist oder sich an einer Verwaltungskultur orientiert.

Herausforderungen des Managements auf Distanz

Als Frau mit Managementenerfahrung im In- und Ausland bringe ich Fallbeispiele aus eigener Praxiserfahrung in die Diskussion ein. Dabei fokussiere ich auf, „Management auf Distanz im Kontext von „hier und dort“ – Kommunikation als eine der Schlüsselkompetenzen im interkulturellen Umfeld“. Die richtige und zeitgerechte Kommunikation ist eine enorme Hausforderung für alle Beteiligten. Insbesondere im „Management auf Distanz“ wird für global tätige Unternehmen Kommunikationskompetenzen der Führung sowie der Mitarbeitenden zum Match entscheidenden Faktor. Die zu führenden Mitarbeitenden sind hunderte von Kilometern von den Chefs der Firmenhauptsitze entfernt. Trotzdem, oder erst recht, muss die Kommunikation fließen. Nur wenn „Gesagtes“ und „Gehörtes“ von „beiden Seiten“ möglichst optimal übereinstimmen, können Vertretungen im Ausland auch die gewünschten Resultate bringen. Jede Kommunikationslücke, jedes Missverständnis hat direkte Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung, auf Gewinn, Effizienz und Effektivität der Unternehmung. Die Begleitung der Führungskräfte und ihrer Teams in dieser herausfordernden Aufgabe durch praxisnahes Coaching hilft Lücken in der Kommunikation nachhaltig zu erkennen und mögliche „Knöpfe“ wirkungsorientiert zu lösen.

Welche Chefin einer international tätigen Firma kennt das Problem nicht. Die Leitenden der Ausstellen sehen ihre Ansprechpersonen am Hauptsitz, wenn überhaupt, nur sporadisch persönlich, ansonsten basiert der tägliche Austausch auf elektronischen Kommunikationsmitteln wie Vide-



okonferenz, Skype, E-Mail und Telefon. Zusätzlich erschwert interkulturelle Distanz, unterschiedlichen Wertevorstellungen, andere Denk- und Handlungsweisen ein Verstehen über Zeit sowie „Räume“ hinweg. Nachhaltige und solide „Brücken“ müssen gebaut werden, um Verständigung über die kulturellen Grenzen und Distanzen sicher zu stellen und eine „gemeinsame Sprache“ entstehen zu lassen.

Wir sitzen hier in Bern, Zürich oder Basel in einem Büro im vierten Stock und draussen schneit es, während unsere Mitarbeiterin oder unser Mitarbeiter in Hongkong, Bogotá oder Karachi in einem durch die Klimaanlage heruntergekühlten Büro arbeitet, und draussen die Sonne mit jeder zusätzlichen Stunde am Tag die Tagestemperatur gnadenlos in die Höhe treibt. Wir in Bern versuchen verständlich zu machen, dass der Finanzrapport nicht den Vorgaben entspricht, die Lokalangestellten nicht schon wieder eine inflationsbedingte Lohnerhöhung erhalten können oder dass ein Mitglied aus dem Direktionsstab nächste Woche in Karachi eine Betriebsbesichtigung zu machen gedenkt und das Dienstreiseprogramm noch nicht den Wünschen entspricht. Da stellt sich unweigerlich die Frage: Wie machen wir uns über das gesprochene oder geschriebene Wort hinaus so verständlich, dass unsere Messages auch wirklich ankommen und vom Gegenüber auf der „anderen Seite des Meeres“ auch so verstanden werden, wie wir es meinten? Hier „wir“ und sie „dort“. Bei „Distanzen“, seien diese räumlicher oder demografischer Natur, hervorgerufen durch interkulturelle Differenzen oder hierarchischer Unterschiede, immer gilt es die richtige Kommunikationsform, -tiefe, -intensität und -geschwindigkeit, die richtige „Flughöhe“ zu finden.

Coaching per Skype und Telefon: eine Lösung Distanzen zu überwinden

Dank den heutigen Kommunikationsmitteln öffnen sich neue „Türen“ für das Coaching. Ein „Coaching auf Distanz“ kann nachhaltig und kostengünstig als Beratungsform eingesetzt werden. Telefon, Skype, geschützte Chaträumen, etc. ermöglichen direkten und regelmässigen Austausch mit den Kundinnen und Kunden, dann „wenn es brennt“ und „to the point“. Diese Form des Coachings hat enormes Wachstumspotential und ist gefragt in Zeiten zunehmenden Kostendruckes.

Angaben zur Person

Als promovierte Sozialanthropologin mit einer fundierten Zusatzausbildung zur Coach- Supervisorin in Organisationen (IAP, Zürich), sowie eigener 20-jähriger Tätigkeit im Management im In- und Ausland, bin ich befähigt, Menschen zu fördern und fordern und sie in ihrem Berufsalltag, in der Bewältigung der „Tücken“ der Kommunikation, insbesondere auch in einem interkulturellen Kontext praxisnah und lösungsorientiert zu coachen. Förderung und Stärkung der vorhandenen Kompetenzen, insbesondere der Kompetenz zur Kommunikation sind für mich dabei zentral.

Seit rund 20 Jahren arbeite ich in der internationalen Zusammenarbeit, seit einigen Jahren in Management-Positionen, seit 2012 in Teilzeit. Ich bin Inhaberin vom Coaching-Unternehmen „Diversity & Change“, <http://www.burri-coaching.ch>.

E-Mail: info@burri-coaching.ch

Web: www.burri-coaching.ch