

# Interkulturelle Kompetenz

**SPEZIALISTEN IM SERVICE** müssen technisches Wissen nicht nur interkulturell kompetent vermitteln, sondern darüber hinaus auch erkennen, warum einige Regeln nicht „durchsetzbar“ sind. Es geht darum, zu verstehen und gemeinsame – meist kreative – Wege zu finden.

**S**tephan Berger musste nicht lange überlegen: Als der 39 Jahre alte Ingenieur vor knapp einem Jahr das Angebot erhielt, zur Inbetriebnahme einer Produktionsanlage für einige Monate nach China zu gehen, sagte er sofort zu.

Für eine Zeit im Ausland zu arbeiten war schon seit Jahren sein großer Traum. Und Asien stand auf der Wunschliste ganz oben. Dass sich ein Arbeitsaufenthalt aber ganz wesentlich von einer Urlaubsreise unterscheidet, wurde dem erfahrenen Servicepraktiker erst während des Aufenthalts so richtig bewusst.

Berger hat während seines Chinaeinsatzes hautnah erfahren, dass eine gute persönliche Beziehung das „A“ und „O“ und die Basis für lang währende Geschäftskontakte ist. „Da Chinesen diese Beziehung keinesfalls durch direkte Kritik belasten wollen, verpacken sie Verbesserungsvorschläge in Fragen oder Wünsche und äußern Kritik durch die Blume. Das war für mich anfangs eher befremdlich und eine große Umstellung. Aus dem

Arbeitsalltag in Deutschland bin ich eine eher klare, sachliche und direkte Nennung von Kritikpunkten gewohnt, um „konstruktiv“ zusammenzuarbeiten.

Gerade Servicetechniker und Ingenieure stehen im permanenten Spannungsfeld zwischen den Anforderungen des Unternehmens und des Kunden. Sie haben häufiger Kundenkontakt als beispielsweise die Verkäufer oder die Geschäftsleitung. Wenn es um Wartungen, Reparaturen oder Reklamationen geht, führen sie oft schwierige Kundengespräche auf allen Hierarchieebenen. Eben in fremden Kulturkreisen lauert hier erhebliches Konfliktpotenzial, wenn Unternehmen ihre Ingenieure unvorbereitet in globale Projekte stecken.

Wichtig ist, sich die eigenen Wertmaßstäbe und die des Ziellandes bewusst zu machen. So variiert etwa der Umgang mit Terminen und Zeit. Hierzulande ist Pünktlichkeit eine Tugend und wird erwartet, in Spanien hingegen ist man bei einer Vier-



**Servicetechniker im Außendienst: Gefragt ist neben technischem Wissen und Können oft auch interkulturelle Kommunikationskompetenz.**

telstunde Verspätung immer noch pünktlich. Derartige interkulturelle Missverständnisse ziehen die Unzufriedenheit internationaler Kunden schnell nach sich und bringen Sand ins Getriebe des kollegialen Miteinanders. Selbst feine Differenzen können nicht nur lästig sein, sondern das Servicegeschäft erheblich belasten. Und eine Projektverzögerung kann in Fernost und anderswo sehr schnell zu Verlusten in Millionenhöhe führen. „Das ist wahre Geldvernichtung, wenn dies allein auf vermeidbare interkulturelle Störungen zurückzuführen ist“, erklärt Martin Wiesend, Geschäftsführer des Trainingsinstitutes Martin Wiesend & Partner – Die Kundendienst-Trainer.

### Die Tücke steckt im Detail

Besonders tückisch bei der Wahrnehmung von kulturellen Unterschieden ist der Filter, durch den wir aufgrund unseres eigenen Wertesystems Menschen und Situationen beurteilen. So verhalten sich Menschen aus anderen Ländern teilweise komplett konträr zu dem, was wir in Deutschland als „normal“ empfinden. Konkret bedeutet dies, dass Kunden für uns ungewohnte Ansprüche an Reparaturen, Inbetriebnahmen oder technische Schulungen haben.

So kann das Überbringen von negativen Nachrichten, z.B. im Falle einer verzögerten Ersatzteillieferung, in direktem oder indirektem Kommunikationsstil erfolgen. Und werden Beschädigungen der Technik oder Bedienungsfehler im asiatischen und arabischen Kulturraum verheimlicht, steckt dahinter kein böser Wille, sondern einzig der Versuch „das Gesicht zu wahren“. So sagen diese aus Angst vor Gesichtverlust oft Dinge, die nach europäischem Empfinden in die Kategorie „Unwahrheit“ eingeordnet werden. Wer sich derartiger Unterschiede nicht bewusst ist, ist schnell frustriert und läuft zusätzlich Gefahr, sich in den Augen des anderen unangebracht zu verhalten. Eine gute Zusammenarbeit ist dann nicht mehr möglich. Als Folge scheitern Entsendungen von Servicetechnikern oder Ingenieuren an ausländische Standorte und internationale Teams werden handlungsunfähig. Das Ergebnis: Frust auf beiden Seiten.

Interkulturelle Schwierigkeiten und Konflikte lassen sich jedoch schon bei der Vorbereitung des Serviceeinsatzes im Ausland ausräumen. So sollten Techniker und Ingenieure im Auslandseinsatz bereits über ein Bewusstsein verfügen, dass Kulturunterschiede die Prozesse beeinflussen. Einige „hard facts“ hinsichtlich der verschiedenen Kulturen, erleichtern die Deutung von Verhaltensweisen.

Interkulturelle Kompetenz im Service beinhaltet jedoch auch die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und zum „style switching“, sprich der situativen Veränderung des eigenen Kommunikationsstils. Dies sind Themen, die insbesondere für Techniker Übung erfordern, da diese hier weit weniger mit Fragen des Wissens als vielmehr mit Problemen im Bereich Bewusstsein und Kommunikation zu tun bekommen.

Interkulturelles Training oder Coaching mithilfe von fundierten praktischen Informationen vermittelt adäquate Kommunikationswerkzeuge und kann hier zur Steigerung der Souveränität in der Zusammenarbeit mit ausländischen Kunden und Geschäftspartnern verhelfen.

*Susanne Amschler*

**Kontakt:** Martin Wiesend & Partner – Die Kundendienst-Trainer  
Tel.: 0921 980324  
Email: [info@kundendienst-trainer.de](mailto:info@kundendienst-trainer.de)  
[www.kundendienst-trainer.de](http://www.kundendienst-trainer.de)

## Das Buch zum Thema

### Handbuch Interkulturelles Coaching



Das Handbuch unterstützt Coaches in ihrer alltäglichen Arbeit. Was muss man bedenken oder können, wenn man interkulturelles Coaching anbietet, Fach- und Führungskräfte im interkulturellen Kontext unterstützt oder kulturreflexiv auf sich und die Coachingpartner schaut? Von der Auftragsklärung über die Prozesse, Methoden und Interventionen bis hin zur wechselseitig entstehenden Identitätsarbeit werden Haltung und Kompetenzen von professionellen Begleitern transkulturell reflektiert und gestaltet. Hinweise auf weiterführende Literatur machen das Buch zu einem Ausgangspunkt für die Exploration und eigene Weiterbildung.

Haltung und Kompetenzen von professionellen Begleitern transkulturell reflektiert und gestaltet. Hinweise auf weiterführende Literatur machen das Buch zu einem Ausgangspunkt für die Exploration und eigene Weiterbildung.

**Gesa Krämer, Kirsten Nazarkiewicz: Handbuch Interkulturelles Coaching: Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung (Biblioteca Spagnola Di Studi Classici) Vandenhoeck & Ruprecht 2012, ISBN: 3525403402, 415 Seiten, 49,99 Euro.**



**Gesa Krämer – Fachbuchautorin und Expertin für internationalen Service bei Martin Wiesend & Partner – Die Kundendienst-Trainer:** „Manchmal ist es besser, einen Gang herunterzuschalten. Die Deutschen sind im Ausland bekannt für ihr sehr direktes Kommunikationsverhalten, ihre starke Sachbezogenheit und ihr analytisches Vorgehen. Geduld und das Interesse am Geschäftspartner als Mensch bleiben da bisweilen auf der Strecke. Mit möglichen negativen Konsequenzen. Denn die persönliche Beziehungsebene spielt in fremden Kulturkreisen oft eine viel größere Rolle als hierzulande.“