



**Was ist interkulturelle Managementkompetenz?**  
Sensibilisierung für interkulturelle Fragestellungen im Management

**Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, z. B. ...**

- ✓ mit multikulturellen Lebens- und Arbeitssituationen umgehen zu können;
- ✓ mit fremden Personen leichter zu kommunizieren;
- ✓ Fremden gegenüber offen zu reagieren und nicht jedes fremde Verhalten negativ zu bewerten;
- ✓ eigenes gewohntes Verhalten in Frage zu stellen.

Interkulturelle Handlungskompetenz ist die Schlüsselkompetenz für den Erfolg in transnationalen und kulturell-gemischten Arbeitsfeldern. Sie kann kostenaufwendige Konflikte und Missverständnisse in der Kommunikation vermeiden, um Synergie-Effekte einer interkulturellen Zusammenarbeit zu fördern. Es gibt Menschen, die bewerten (beurteilen) andere Menschen und Situationen und es gibt diejenigen, die entdecken andere Menschen und Situationen. So könnte man auch sagen, dass interkulturelle Kompetenz die Fähigkeit meint, wie wir fremden Menschen und Situationen begegnen bzw. wie offen, wir das uns Fremde wahrnehmen können bzw. wollen. Interkulturelle Kompetenz ist wesentlich durch die innere Einstellung und persönlichen Haltung geprägt:

<b>Menschen, die bewerten ...</b>	<b>Menschen, die entdecken ...</b>
... haben Angst vor fremden Menschen + Situationen	... sind neugierig auf fremde Menschen + Situationen
... nutzen ihre Werte als Maßstab	... erkennen Werte anderer Menschen an
... spalten ihre Beobachtungen nach „gut oder böse“ / „schwarz oder weiß“ auf	... erkennen Werte anderer Menschen an
... bewerten eher als zu beschreiben	... beschreiben eher als zu bewerten
... sehen ihre eigene kulturelle Prägung als überlegen an	... betrachten ihre eigene kulturelle Prägung als eine von vielen möglichen
... nutzen Vorurteile und suchen darin eine Bestätigung	... haben Interesse an Vielfalt, Diversity

**Interkulturelles Management** bezieht sich auf Arbeitsverhalten, Organisationsstrukturen sowie gerechte Partizipation an der Macht. Es beschreibt keine neue Managementtechnik sondern es geht um die aktuellen Managementfunktionen (Planung, Entscheidungsfindung, Auswahl und Zuordnung von Ressourcen und MitarbeiterInnen, Personal- und Verhandlungsführung). Wie all diese Funktionen ausgeübt werden, ist allerdings kulturell geprägt und unterscheidet sich in deutlicher und arbeitsrelevanter Form von Kultur zu Kultur, von Land zu Land, von Person zu Person. Die Internationalisierung der Wirtschaft verändert das klassische Anforderungsprofil im Management kontinuierlich. Traditionelles Know-how alleine reicht nicht mehr, um den Anforderungen grenzüberschreitender Wirtschaftstätigkeit gerecht zu werden.

Ob kulturelle Unterschiede bzw. Vielfalt eher als Problem oder als Ressource gesehen werden, ist abhängig von den jeweiligen Einstellungen und Kompetenzen. Es geht also darum, die gegebene Vielfalt für gemeinsame Ziele zu motivieren und wechselseitiges Lernen zu fördern.

**Interkulturelle Kompetenz ist ein lebenslangen Lernprozess und kann von Jedem erworben werden durch ...**

- ✓ Bewusstmachen der eigenen kulturellen Prägung
- ✓ Erlernen der Besonderheiten der fremden Kultur
- ✓ Metakommunikation, Empathie, Perspektivwechsel und Neurahmung

**Förderliche Eigenschaften zum Lernen interkultureller Kompetenz sind ...**

- ✓ **Ambiguitätstoleranz** <Fähigkeit, unstrukturierte und widersprüchliche Situationen aushalten zu können
- ✓ **Problemlösungsfähigkeiten**
- ✓ **Empathie** <Einfühlungsvermögen, Anliegen und Interessen anderer auch aus vagen Andeutungen, Gesten oder anderen Signalen herauszulesen
- ✓ **Frustrationstoleranz** <mit Irrtümern, Missverständnissen und Fehlschlägen adäquat umzugehen.
- ✓ **Konfliktfähigkeit und -toleranz**
- ✓ **Lernbereitschaft mit Neugier**
- ✓ **Starke individuell-kulturelle Identität** <Bewusstsein der eigenen kulturellen Prägung als Voraussetzung für die Auseinandersetzung mit Menschen anderer Länder/Kulturen
- ✓ **Distanzen** <Vermögen, sich selbst aus einer gewissen Entfernung zu betrachten
- ✓ **Humor** <Fähigkeit, über sich selbst zu lachen