

SOUVERÄN ABHEBEN IN DER DACH-REGION

INTERKULTURELLE KOMPETENZ, SENSIBILITÄT UND EMPATHIE

Märkte und Kulturen verschmelzen. Auch die Contact Center-Branche rückt immer näher zusammen. Zentralisierungsprojekte in der DACH-Region und Internationalisierung stellen den Customer Service vor neue Herausforderungen. Bei drei gleichen Sprachen, aber drei unterschiedlichen Kulturen mit ihren eigenen Gepflogenheiten und Umgangsformen lauern jede Menge Stolperfallen und Fettnäpfchen. Erfahren Sie mehr über die deutschen, österreichischen und Schweizerischen Eigenheiten in Bezug auf Customer Service und was Sie unbedingt in der Kundenkommunikation beachten sollten, um Ihre Erfolgchancen nicht zu gefährden. Internationale Begegnungen sind häufig delikate. Auch wenn sich Deutschland, Österreich und die Schweiz auf den ersten Blick nur unwesentlich voneinander unterscheiden, lassen sich die unterschiedlichen Wertesysteme, Verhaltensweisen, Kommunikationsstile und Entscheidungsfindungen der beteiligten Akteure nicht ausblenden. Aus dem Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen können auf der persönlichen Ebene Irritationen, Missverständnisse und Zweifel entstehen, die geschäftliche Beziehungen empfindlich zu belasten vermögen. Besonders wenn es um die Kundenkommunikation am Telefon oder per E-Mail geht, ist besondere Sensibilität gefragt: Hier entfällt der optische Eindruck. Jedes Wort wird auf die interkulturelle Waagschale gelegt und interpretiert.

Erschwerend kommt hinzu: Contact Center-Führungskräfte oder Agenten müssen häufig ohne ausreichende kulturelle Vorbereitung mit ihren Kunden aus anderen Kulturen verkehren. Das Augenmerk ist auf Wissen und Prozesse ausgerichtet. Selten jedoch spielen Fragen über die fremde Kultur, deren Werte, Rituale, Symbole und Bräuche eine Rolle. Bei dem Thema müssen wir nicht in das ferne Asien oder in den Orient schweifen: Die guten Missverständnisse liegen nämlich ganz nah.

Eigenen Horizont öffnen

Interkulturelle Kompetenz beruht wesentlich auf der persönlichen Fähigkeit zur Selbst-Sensibilisierung und -Reflexion. Jeder Mensch, jede Gruppe hat bewusste und unbewusste Verhaltensprogramme, Prägungen oder Muster, die für das individuelle Denken und Handeln richtungweisend sind. Sie kennzeichnen sich einerseits durch ein äusserlich sichtbares Verhalten und andererseits durch eine innere Haltung (oder mentale Einstellung). Kulturelle Barrieren und Missverständnisse entstehen dadurch, dass Menschen unbekannte Kulturen durch die eigene „Brille“ wahrnehmen, dass sie also das Fremde aus ihrem Weltbild heraus einordnen und hinterfragen. Dabei agieren sie grösstenteils automatisch aus angeborenen, erlernten und erfahrenen Gewohnheiten heraus. Dieses Verhalten verleiht (uns) Sicherheit. Kulturelle Selbst-Sensibilisierung besteht im Kern darin, jenen kleinen Teil des bewusst gesteuerten Verhaltens durch vermehrte und vertiefte Reflexion „noch bewusster zu machen“. Die Sensibilisierung und die Besinnung auf die eigenen Werte, Ressourcen und Verhaltensweisen ermöglichen es, eingefahrene Verhaltensmuster aufzubre-

chen und angemessene Erwartungen an fremde Kulturen zu setzen. Die damit verbundene Öffnung des eigenen Horizonts und die Bereitschaft, unvoreingenommen(er) auf Neues zuzugehen, tragen entscheidend zu einem souveränen Auftreten

in fremden Kulturen bei. Zugleich verhilft eine solche Selbst-Sensibilisierung dazu, Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Wahrnehmung, in den Werten sowie im Denken, Empfinden und Handeln der ausländischen Gesprächspartner rascher wahrzunehmen.

Der Weg zu interkultureller Kompetenz kann unterschiedlich lang sein, je nach persönlichem Grad der Selbst-Sensibilisierung. In der Theorie werden mehrere Stufen der Selbst-Sensibilisierung unterschieden. Bei geringer

„Alle denken nur darüber nach, wie man die Menschen ändern könnte, doch niemand denkt daran, sich selbst zu ändern.“

*DR. JÖRG MEURER, MANAGING PARTNER,
KEYLENS MANAGEMENT CONSULTANTS*

Ausprägung nehmen Menschen die fremde Kultur nicht wahr, vielmehr grenzen sie sich mittels undifferenzierter und stereotypisierter Vorurteile von „den Ausländern“ ab. Oder sie nehmen die fremde Kultur wahr, verteidigen aber die eigene Kultur stark und stellen diese über die fremde Kultur. In einem höheren Stadium erkennen die Menschen zwar die oberflächlichen Kulturunterschiede, doch betrachten sie Elemente der eigenen Kultur immer noch als universell. Erst auf einer nächsthöheren Stufe erkennen sie kulturelle Unterschiede und akzeptieren diese als alternative Lösungen – ohne dabei aber die eigene ethische Orientierung aus den Augen zu verlieren. Wir können uns in fremden Kulturen erst dann natürlich und empathisch verhalten, wenn das Bewusstsein für die eigene wie auch für die fremde Kultur geschärft ist.

Internationale Teams profitieren

Doch nicht nur einzelne Personen, sondern auch international zusammengesetzte Gremien und Projektteams können ein erhebliches zusätzliches Potenzial erschliessen, wenn es ihnen gelingt, die kulturellen Unterschiede zwischen den Mitgliedern wahrnehmbar zu machen und ihr Zusammenwirken entsprechend auszurichten. Das kann zum Beispiel im Rahmen einer Weiterbildung geschehen. Im konkreten Fall eines grossen Schweizer Technologiekonzerns fanden sich Teilnehmende aus acht verschiedenen Ländern zu einem eintägigen Workshop zusammen. Das Ziel bestand darin, die eigene Kultur vertiefter kennen zu lernen sowie die Verhaltensweisen der Kolleginnen und Kollegen aus anderen Kulturen besser zu verstehen. Ferner sollten gemeinsame, weltweit gültige Regeln für einen Projektablauf erarbeitet werden. Die Workshop-Teilnehmenden zogen nach eigenen Aussagen einen mehrfachen Nutzen aus der Zusammenkunft. Sie lernten nicht nur ihre eigene Kultur, sondern auch sich selbst und namentlich ihre individuellen Werte besser kennen. Auch konnten sie dank aktivem, bewusstem Erleben der unterschiedlichen Kommunikationsstile



JOLANDA STEINER

Geschäftsführerin, PPM PersonalProjektManagement GmbH

PPM PERSONALPROJEKTMANAGEMENT GMBH

Jolanda Steiner ist Geschäftsführerin der PPM PersonalProjektManagement GmbH in Küsnacht und Experte für interkulturelles Management. Zugleich ist sie Autorin und Herausgeberin der englischsprachigen „Booklet“-Reihe „the walker“, die mit kompakter Information und praktischen Tipps über die Länder Schweiz, Deutschland, Amerika, China und Indien all jenen behilflich sein will, die sich dort fremd fühlen. **Info: www.personalprojekte.ch/thewalker.php**

Fortsetzung auf S 66 ➤

Fortsetzung von S 65

und Verhaltensweisen das Vertrauen in ihre Kolleginnen und Kollegen stärken. Und last but not least: Durch die Berücksichtigung, Respektierung und Einbindung von länderspezifischen Bedürfnissen und Anliegen konnte sich das Projektteam auf ein gemeinsam erarbeitetes „Regelwerk“ verständigen, das nun im betrieblichen Alltag weltweit umgesetzt wird.

Erfolgsfaktoren für interkulturelle Interaktionen

ERSTENS: Stetige Selbstreflexion der eigenen Verhaltensweisen und Erwartungen schafft das Bewusstsein für die eigenen kulturellen Prägungen. Auf dieser Grundlage ist eine offene unvoreingenommene Auseinandersetzung mit fremden Kulturen möglich. **ZWEITENS:** Pauschalisierte Zuweisungen als Reaktion auf unangenehme Erlebnisse sind nicht zielführend. Vielmehr sollte man Antworten auf folgende Fragen suchen: Was genau ist es denn, was mich stört? Was interpretiere ich negativ? In welchem Umfeld bewege ich mich? Wie gehen die Einheimischen mit einer solchen Situation um? Kann ich diese Situation auch anders interpretieren? Es

geht also um eine Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln. **DRITTENS:** Nimmt man sich selber zurück und versucht, sein Gegenüber zu verstehen, können Absichten und Zusammenhänge besser analysiert und erkannt werden. Dies wiederum erlaubt es, in situativ geeigneter Weise zu reagieren. Generell gilt, dass man bei der zwischenmenschlichen Kommunikation weniger interpretieren oder werten soll, sondern vielmehr aktiv zuhören und nachfragen, falls etwas nicht klar oder verständlich ist.

GASTAUTORIN: JOLANDA STEINER

Um unsere interkulturelle Kompetenz, die immer ein Teil der INTRE-Message sein wird, zu unterstreichen, haben wir den Artikel in Schweizer Deutsch belassen. Sie werden hier also kein ß (Eszett, scharfes ß) finden, sondern stattdessen ss.

DIE INTERKULTURELLE DACH-REGION

Gemeinsame Sprachkenntnisse sind zwar wichtige Türöffner – sie vermögen aber fehlende interkulturelle Kompetenz nicht zu ersetzen, denn nur sie befähigt zur nötigen Sensibilität und Empathie für „fremde Welten“. Zudem zählen diese weichen „Skills“ nachweislich zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Dazu drei Beispiele:

Beispiel 1: Hierarchie- und Titelbetonung spielen selbst im elektronischen Zeitalter noch eine wichtige Rolle in Österreich. Auch in der Schweiz werden E-Mails eher höflich, korrekt und kollegial verfasst. In Deutschland hingegen schätzt der Kunde einen kurzen und bündigen Schreibstil. Ein Hallo in der Begrüssung oder ein fehlender Schlussgruss kann für Schweizer zu persönlich und für Österreicher zu formlos wirken.

Beispiel 2: Bei Meetings und am Telefon kommunizieren Schweizer deutlich direkter als die Deutschen und Österreicher. Die Schweizer sind kein Volk der grossen Worte. Sie wirken in der Kommunikation

eher wortkarg und können nüchtern und unbeholfen wahrgenommen werden. Die Deutschen hingegen kommunizieren gewandt, eloquent und zum Teil umschweifender. Sie wiederholen sich, um sicher zu gehen, dass sie auch verstanden werden. Diese Kommunikationsform kann aggressiv und forsch wirken. Der Kommunikationsstil der Österreicher ist im Vergleich dazu blumig und eher formal. Höfliche Floskeln sind hier wichtig für die Beziehungsebene, welche die Basis für eine nachhaltige Geschäftsbeziehung darstellt. **Beispiel 3:** Während Österreicher als konfliktscheu gelten, sind die Deutschen und Schweizer zu sachlichen Konfrontationen bereit. Diese dürfen durchaus direkt – bzw. ganz im Sinne der Schweizer effizient – ablaufen. Es empfiehlt sich, auf die jeweiligen Prioritäten (AT: Beziehung, DE: Sachlichkeit, CH: Effizienz) kommunikativ einzugehen und diese in gezielten Sensibilisierungs- und Kommunikationstrainings zu vermitteln.