© RM Rudolf Müller Medien GmbH & Co. KG, Köln 2025. Jede Vervielfältigung und Verbreitung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig.





*Interkulturelle Kompetenz ist ein zentrales Element bei der Zusammenarbeit mit Personen aus anderen Ländern.*

# Andere Länder, andere Sitten?!

**Unternehmensführung** Interkulturelle Strategien sind der Schlüssel zu neuen Märkten und bieten unzählige Vorteile, wenn es darum geht, Geschäfte im Ausland zu entwickeln. Egal ob bei der Führung, bei Vertragsverhandlungen, wichtigen Meetings, im Projektmanagement oder bei der Arbeitssicherheit – die Autoren zeigen, wie man die Herausforderungen anderer Kulturen intern und extern meistern kann – besonders mit Hilfe wissenschaftlicher Modelle und Konzepten wie Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung.

Dr. Jörg Schwall

© RM Rudolf Müller Medien GmbH & Co. KG, Köln 2025. Jede Vervielfältigung und Verbreitung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig.



Bildquelle: Oleksandr Pidvalnyi / Pixabay




Bildquelle: Marie-Susann Kühr

*Interkulturelle Kompetenz und ihre Wirkungsfaktoren.*

Im Hochbau bleibt der Druck durch die schwierige Wirtschaftslage hoch. Viele Marktteilnehmer rechnen erst 2026 oder später mit einer Erholung im Wohnungsbau. Trotz der Krise in der Bauwirtschaft, insbesondere im Wohnungsbau, dreht sich das Personalroulette weiter, warum?
Viele Unternehmen wachsen antizyklisch, weil sie sich in der Vergangenheit vorbereitet haben und jetzt Marktanteile gewinnen. Andere müssen sich anpassen und brauchen trotz Personalabbau Führungskräfte, die es gewohnt sind, mit dieser Situation umzugehen. Ein Rezept scheint der Auf- und Ausbau des Exportgeschäfts zu sein. Grund genug, sich mit der Frage zu beschäftigen, was im Ausland anders läuft als im Heimatland. Häufig denkt man zunächst an Themen wie Zahlungsausfallrisiko, unterschiedliche Gesetzgebungen im Handels- und Arbeitsrecht, Marktanalysen, Plattformen zum Kennenlernen potenzieller Kunden, Sprache et cetera. Seltener denken wir über interkulturelle Unterschiede nach, wenn wir unsere Exportaktivitäten auf- oder ausbauen wollen.
Als Manager in einem indischen Stahlkonzern war ich unter anderem für eine kleine Einheit im Nahen Osten verantwortlich. Bei meinen ersten Treffen mit dem Team wurde mir schnell klar, dass die Mitarbeiter eine andere Erwartungshaltung an Führung hatten als meine Kollegen in Deutschland. In dieser Region ist man es gewohnt, dass die Vorgesetzten die Details vorgeben und überwiegend einen direktiven Führungsstil pflegen. Am Anfang bin ich den Mitarbeitern dort, wie aus Deutschland gewohnt begegnet und habe ihnen viel Raum für Mitwirkung und Eigeninitiative gegeben, was aber als zu unkonkret empfunden wurde. Schnell spürte ich, dass die Akzeptanz im Team nachließ. Zum Glück hatte ich einen erfahrenen Standortleiter, der mit den interkulturellen Unterschieden in der Region seit vielen Jahren vertraut war. Er klärte mich auf, dass eher ein direktiver Führungsstil von den Teammitgliedern gefordert ist.
Auch war es auch für mich neu, dass das Wochenende in Dubai und den Vereinigten Arabischen Emiraten seit September 2006 auf Freitag und Samstag festgelegt ist, vorher war es Donnerstag und Freitag. Alle staatlichen und öffentlichen Einrichtungen, Regierungsinstitutionen sowie Privatschulen sind an diese Regelung gebunden. Ein wichtiger Aspekt, wenn es um den Austausch mit westlichen Ländern geht.
Ich habe meine Erfahrungen mit **Christina Röttgers**, Culture Expert aus Köln, geteilt und sie zu dem Thema befragt.

***Liebe Frau Röttgers, Sie sind Expertin auf dem Gebiet interkultureller Kompetenz und Strategie und Sie haben viele Manager beraten und trainiert. Können Sie unseren Lesern einige Beispiele für interkulturelle Unterschiede nennen?***

Gerne. In der Baubranche gibt es viele Bereiche, in denen interkulturelle Kompetenz sich besonders bezahlt macht. Einerseits intern: beim Projektmanagement und der Zusammenarbeit im Hinblick auf Planung, Zeitmanagement, Arbeitssicherheit, Logistik, Beschaffung und natürlich, so wie Sie es eben schon in Ihrem Beispiel geschildert haben, bei der Personalführung und Kommunikation.Die größten Unterschiede gibt es unter anderem bei der vertikalen Kommunikation in Unternehmen, die mit der sogenannten Machtdistanz zu tun hat. Diese interkulturelle Dimension beschreibt den Umgang mit Ungleichheit und damit den Umgang mit Hierarchien, die sich ja in allen Unterneh-

© RM Rudolf Müller Medien GmbH & Co. KG, Köln 2025. Jede Vervielfältigung und Verbreitung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig.



men finden. Die Erwartungen an das Management seitens der Mitarbeitenden variieren von Land zu Land stark. So kann erwartet werden, dass Privilegien und Status, wenn vorhanden, auch entsprechend eingesetzt werden. Dementsprechend ist von unten nach oben sehr viel Respekt zu spüren, der sich häufig auch in großer Zurückhaltung in Bezug auf Eigeninitiative, Kritik oder Fehlermeldungen ausdrückt. Wird diese Zurückhaltung als mangelndes Interesse interpretiert, kommt es schnell zu vielen Missverständnissen zwischen der Führung und den Mitarbeitenden. Bei der Arbeitssicherheit spielt die kulturelle Dimension der Unsicherheitsvermeidung eine große Rolle: wie viele Vorschriften gibt es, wie detailliert sind diese, wie groß ist aber auch das Bedürfnis der Mitarbeitenden, sich gut abzusichern? Diese Dimension kann zudem erklären, warum zum Beispiel die Bauvorschriften in Aachen ungleich komplizierter als nur 40 km weiter in Maastricht sind oder warum die Trennwände in Holland so viel dünner sein dürfen. Deutschlands Wert bei der Dimension der Unsicherheitsvermeidung ist deutlich höher als der der Niederlande.

***Stichwort Unsicherheitsvermeidung: ich kann mich noch gut an eine Verhandlung eines Multi-Millionen Bauprojektes in Südamerika erinnern. Wir bekamen sehr kurzfristig die Einladung zur Vertragsverhandlung. Ich hatte versucht ein Team aus meiner damaligen deutschen Einheit zusammenzustellen, stieß aber auf Widerstand, da die Region mit einem Risiko-Score von 2 von International SOS eingestuft wurde. Als ich mich mit unserem Team in UK unterhalten habe, konnten wir schnell Lösungen finden, uns abgesichert am Zielort zu bewegen und ich erhielt die Frage, wann es denn losginge. Was hätte ich anders tun können, um mein deutsches Team zu motivieren?***

Auch Großbritannien hat tatsächlich einen wesentlich geringeren Wert der Unsicherheitsvermeidung im Vergleich zu Deutschland. Insofern sind die unterschiedlichen Reaktionen der beiden Teams nicht überraschend. Um Mitarbeitenden in Deutschland Unsicherheit zu nehmen, empfehlen sich folgende Maßnahmen: Transparente und detaillierte Kommunikation, von Anfang an und am besten in einer Form, die das Team einbezieht: diese Chancen bieten sich uns, das Risiko gibt es, das sind Maßnahmen, die wir zu unserem Schutz angedacht haben, welche weiteren Maßnahmen wären Eurer Meinung nach noch hilfreich? Also konstruktiv in Richtung einer Lösung führen, gleichzeitig die Bedenken ernst nehmen und berücksichtigen. Außerdem kann es auch helfen, sich zu überlegen, was auf dem Spiel steht, was das Team verlieren würde. Deutschland wird aus interkultureller Perspektive manchmal als das Land gesehen, das ein Risiko nur eingeht, wenn alle anderen Optionen noch schlechter wären. Ich persönlich halte aber den Fokus auf das Positive für motivierender.

***In verschiedenen Kulturen spielen Hierarchie und Autorität unterschiedliche Rollen bei Entscheidungsprozessen. Worauf muss man achten?***

Besonders wichtig ist es, sich eine Sensibilität für Status anzueignen. In einem eher egalitär geprägten Land wie Deutschland ist uns das nicht unbedingt in die Wiege gelegt. Wir lernen schon in der Schule, auf Augenhöhe mit dem Lehrer zu diskutieren. In vielen Ländern wird das als respektlos und unangebracht empfunden. Das heißt nicht, dass wir unsere Überzeugung, nach Möglichkeit alle Menschen gleich zu behandeln, aufgeben sollen. Wir sollten uns aber bewusst sein, wann und wie wir in anderen Ländern Grenzen überschreiten. Wir sollten auch den Respekt zu würdigen wissen, der uns entgegengebracht wird, um unser Gegenüber nicht zu kränken oder uns selbst in unserem Ansehen zu schaden. Vielen deutschen Teams ist zum Beispiel im Ausland nicht klar, wie sie als Team wirken. Wenn vor dem Gastgeber verschiedene Meinungen diskutiert werden, wirkt das nicht konstruktiv, sondern uneins und stellt den Status des Teamleiters in Frage. Meetings haben dabei in verschiedenen Ländern verschiedene Funktionen. In Ländern mit einer geringeren Machtdistanz können sie der Entscheidungsfindung dienen. In Ländern mit einer höheren Machtdistanz werden Entscheidungsprozesse den Meetings vorgelagert und laufen eher informell ab. In diesen Fällen ist es wichtig, sich informell zu involvieren, die Entscheidungsträger zu identifizieren. Die Dimension der Machtdistanz zu verstehen ist auch besonders relevant, wenn




*Christina Röttgers ist seit 2005 als Beraterin für kulturelle Kompetenz für Manager/innen aus mehr als 70 Ländern weltweit tätig. Sie hat in mehr als 25 Ländern auf drei Kontinenten gearbeitet.*

es um die Bedeutung interkultureller Kompetenz für externe Aufgaben von Bauunternehmen geht, wie zum Beispiel Verhandlungen und Verträge, die Kommunikation mit Stakeholdern oder auch schon beim Entwurf eines Designs. In Korea, einer Region mit höherer Machtdistanz im Vergleich zu Deutschland wurde schon lange vor der Teilung in zwei Staaten selbst in bescheidenen Dörfern das Haus des Lehrers auf einen Sockel gestellt, der ein wenig höher war als der der anderen Dorfbewohner. Zu wissen, wie und welchen Status man zum Ausdruck bringen möchte, ist daher unerlässlich, sowohl beim Entwurf als auch in Verhandlungen.

***Welche Bedeutung hat interkulturelle Kompetenz Ihrer Erfahrung nach für die Unternehmensführung?***

Ich halte sie für zentral und kaum zu überschätzen, ich mache meinen Beruf ja auch aus Überzeugung. Tatsächlich entfalten die genannten Dimensionen in nahezu allen Bereichen ihre Wirkung, wie ich es schon an einigen Beispielen dargestellt habe. Sich über diese Wirkungen im Klaren zu sein und sie gezielt einsetzen zu können, verschafft Ihnen einen strategischen Vorteil in der Unternehmensführung. Es hilft Ihnen Ihre Märkte besser zu verstehen, genauso wie es Ihr Unternehmen für Fachkräfte attraktiver macht, wenn diese sich besser respektiert

© RM Rudolf Müller Medien GmbH & Co. KG, Köln 2025. Jede Vervielfältigung und Verbreitung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig.



Bildquelle: Phong Nguyen Dich

*Meetings haben in verschiedenen Ländern verschiedene Funktionen.*

fühlen. Es kann Ihnen sogar beim Unternehmens(ver-)kauf wichtige Hinweise auf den Aufwand der Integration geben, der oft beim Due Diligence Prozess nicht mitgedacht wird.

***Was sollte man beachten, wenn es um den Kommunikationsstil geht?***

Einen wichtigen Aspekt bei der Kommunikation habe ich noch nicht genannt. Das ist die Frage, wie direkt oder indirekt kommuniziert wird. Sie ergibt sich zu einem guten Maß aus dem Wert des Individualismus oder der Gruppenorientierung einer Gesellschaft. Je individualistischer, desto direktere Sprache ist akzeptabel. Umgekehrt gilt für alle asiatischen, südamerikanischen und afrikanischen Länder, dass wir mit einer deutschen Prägung lernen müssen, viel besser den Kontext zu lesen und uns nicht nur auf den Inhalt zu konzentrieren, sondern auch auf die Form. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, was mehr zählt – das geschriebene oder das gesprochene Wort.

***Ich kann mich noch gut an die Zeit erinnern, als ich international sehr viel gereist bin. Je nach Region war Organisation von mehreren Baustellenterminen am Tag manchmal reibungsfrei, manchmal abenteuerlich. Haben interkulturelle Unterschiede Auswirkung auf das Zeitmanagement und wenn ja, welche?***

Absolut. Die Wahrnehmung der Zeit und der damit verbundenen Prioritäten unterscheiden sich weltweit stark. Gruppenorientierte Länder sind deutlich beziehungsorientierter, das bedeutet, dass die Angelegenheiten der Gruppe, zu der ich gehöre, Vorrang haben vor der Aufgabe, die von weniger vertrauten Personen oder einer fremden Firma gestellt wird. Dementsprechend werden zeitlich die Prioritäten gesetzt. In Bezug auf Gruppenorientierung habe ich schon einige Male mitbekommen, dass eine Gruppe sich nicht respektiert fühlte und dann zum echten Machtfaktor wurde, weil sie geschlossen nicht mehr zur Arbeit erschien. Wenn die Beziehung zum Vorgesetzten nicht stimmt und die Gruppe sich zu so einem massiven Schritt entschließt, dann passt kein Blatt zwischen die Streikenden. Zudem stellt sich in Bezug auf die Zeit die Frage, für welchen Zeitraum ich einen Kontakt suche, nur für die Zeit des Bauprojekts oder für die nächsten Jahrzehnte. ■

**Über den Autor**
**Dr. Jörg Schwall**



ist Senior Partner der Späth Boje GmbH, einer unabhängigen Personalberatung. Er unterstützt Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen. Zuvor war Dr. Schwall 20 Jahre als Geschäftsführer in der Bauzulieferindustrie tätig. Dort leitete er Villeroy & Boch Fliesen sowie Tata Steel Europe/Kalzip. Schon in seiner Dissertation beschäftigte er sich mit der Motivation von Führungskräften, in ein Unternehmen einzusteigen und sich langfristig zu binden.