



Teil 2

## Führung heute



**6** Führung auf Krisenposten



**10** Wie geht inklusive (Personal-)Führung?



**24** Schildkröte im Anmarsch – was nun?



**33** „Klimaschutz-Challenge“



## Interkulturelle Führung –

### Brücken bauen zwischen Vielfalt und Verantwortung

**Was tun, wenn klare Ansagen plötzlich als Respektlosigkeit gelten oder stille Zustimmung Ablehnung bedeutet? Interkulturelles Führen beginnt dort, wo Selbstverständliches fremd wird und verlangt ein Denken in Verbindungen. Ein Blick auf die unsichtbaren Spielregeln des Führens in kulturellen Kontexten.**

Führung an Auslandsvertretungen ist mehr als die Umsetzung administrativer Aufgaben oder das Erreichen diplomatischer Ziele. Sie findet an Orten statt, an denen kulturelle Differenz nicht nur alltäglich, sondern strukturell eingebaut ist, etwa dann, wenn deutsche Führungskräfte mit lokal Beschäftigten zusammenarbeiten, deren Prägung, Erwartungshaltung und Kommunikationsstil sich von denen der deutschen Verwaltungspraxis unterscheiden. In diesem Umfeld stellt sich nicht nur die Frage, wie gut jemand führt, sondern auch, was gute Führung unter diesen Bedingungen überhaupt bedeutet.

Internationale Forschungsergebnisse zeigen, dass Führungsverhalten nicht universell verstanden wird. Was in einer Kultur als souverän und professionell gilt, kann in einer anderen als unangemessen oder gar inkompetent wahrgenommen werden. Die umfassende GLOBE-Studie zur kulturvergleichenden Führung (House et al., 2004) belegt dies eindrücklich. In ihren Analysen zeigt sich beispielsweise, dass autoritärer Führungsstil in manchen Regionen – etwa im arabischen Raum oder in Teilen Asiens – als Zeichen von Stärke und Verlässlichkeit gesehen wird, während er in eher egalitär geprägten Kulturen wie Skandinavien

oder den Niederlanden Ablehnung hervorruft. Umgekehrt kann partizipative Führung in hierarchischen Kontexten als unprofessionelle Schwäche interpretiert werden. Führungskräfte an Auslandsvertretungen bewegen sich also nicht selten in einem Spannungsfeld: Zwischen eigenen Vorstellungen, institutionellen Anforderungen und den kulturell geprägten Erwartungen ihrer Teams.

Besonders deutlich wird dies, wenn Führungspersonen nicht in die gewohnten Rollenmuster passen. Eine junge deutsche Frau, die ein Team aus deutlich älteren männlichen lokal Beschäftigten leitet, durchbricht gleich mehrere kulturell kodierte Erwartungen – nicht nur bezüglich Alter und Geschlecht, sondern auch hinsichtlich des Herkunfts- und Autoritätsverständnisses. Nicht selten begegnen ihr dann subtile Formen des Widerstands: Informationen fließen verzögert, Anweisungen werden „überhört“, Entscheidungen hinterfragt. Die Lösung liegt nicht darin, sich kulturell anzupassen, sondern sich kompetent zu positionieren – mit klarer Kommunikation, sachlicher Präsenz und dem Aufbau tragfähiger Beziehungen.

Die Managementforscherin Erin Meyer liefert in *The Culture Map* (2014) ein hilfreiches Instrument zur Einordnung solcher Situationen. Sie beschreibt acht Kulturdimensionen, von denen einige für Führung besonders relevant sind. So unterscheidet sie zwischen „Low Context“-Kulturen wie Deutschland – in denen Kommunikation direkt, explizit und sachlich erfolgt – und „High Context“-Kulturen wie Korea, Japan oder viele arabische Staa-

ten, in denen Bedeutung zwischen den Zeilen vermittelt wird. Wer in einem solchen Umfeld ausschließlich auf Klartext setzt, kann als verletzend, taktlos oder respektlos gelten. Auch die Art, wie Feedback gegeben wird, ist entscheidend. Während in Deutschland offene Kritik in Teams üblich ist, wird sie in vielen asiatischen oder afrikanischen Ländern als Gesichtverlust empfunden. Wer dort auf dieselbe Weise kritisiert wie in Deutschland, riskiert die Beziehungsebene – und damit die Führungswirksamkeit.



Ein weiterer relevanter Aspekt sind Entscheidungsprozesse. In Deutschland bevorzugt man oft konsensorientierte, partizipative Verfahren. In anderen Kontexten wird hingegen erwartet, dass die Führungskraft Verantwortung übernimmt und Entscheidungen trifft – ohne große Abstimmung. Wer dort langwierig diskutiert, wirkt unter Umständen führungsschwach oder unentschlossen. Die Kunst besteht also darin, zwischen der eigenen institutionellen Logik und der kulturellen Wirklichkeit des Teams zu vermitteln – ohne die Grundprinzipien der Organisation aufzugeben, aber auch ohne kulturelle Blindheit.

Die Fähigkeit, in solchen Spannungsfeldern professionell zu agieren, wird in der interkulturellen Forschung unter dem Begriff der Cultural Intelligence (CQ) gefasst. Der Ansatz von Thomas & Inkson (2017) beschreibt CQ als Kombination aus kulturellem Wissen, metakognitiver Aufmerksamkeit, Verhaltensflexibilität und innerer Offenheit. Anders formuliert: Wer kulturelle Signale

erkennt, reflektiert und darauf angemessen reagiert, kann Vertrauen aufbauen, Konflikte entschärfen und Wirkung entfalten. Cultural Intelligence reicht über klassische soziale Kompetenzen hinaus und ist eine Schlüsselkompetenz wirksamer Führung in globalen Kontexten.

In der Praxis bedeutet das, dass interkulturelle Führung nicht heißt, es allen recht zu machen, sondern Spannungen auszuhalten und handlungsfähig zu bleiben. Wer in Auslandsvertretungen führt, sollte nicht versuchen, in jeder Situation „richtig“ im Sinne aller kulturellen Erwartungen zu handeln – das ist weder möglich noch sinnvoll. Entscheidend ist vielmehr, die Differenz zu sehen, ernst zu nehmen und dann professionelle Antworten auf die folgenden Leitfragen zu finden:

- Die eigene Haltung klären: Wie bleibe ich in schwierigen Situationen authentisch und flexibel zugleich? Wo kann ich meine Art zu führen an die Kultur meines Teams anpassen?
- Kulturelle Erwartungshaltungen erkennen: Welche Erwartungen haben meine Mitarbeitenden an mich als Führungskraft? Was gilt in ihrem kulturellen Kontext als höflich oder unhöflich?
- Seinen Kommunikationsstil reflektieren: Spreche ich so, dass mein Gegenüber meine Botschaft wirklich versteht? Wie viel Erklärung oder Kontext braucht mein Team?
- Feedback differenziert gestalten: Wann ist der richtige Zeitpunkt und Ort für Feedback? Wie kann ich positives Feedback und Kritik so geben, dass es gut ankommt?
- Beziehungsarbeit ernst nehmen: Wie kann ich durch Gespräche und Präsenz Vertrauen aufbauen? Welche kulturellen Gewohnheiten helfen mir, Nähe zu zeigen?

Interkulturelle Führung verlangt mehr als fachliche Kompetenz – wer führt, prägt Beziehungen, und wer interkulturell führt, baut Brücken zwischen Denkweisen, Erwartungen und Werten.

DR. ANJA K. HAFTMANN, SIM Coaching, Dortmund



Dr. Anja K. Haftmann ist Ostasienwissenschaftlerin und Personalentwicklerin. Seit 2000 arbeitet sie freiberuflich als Honorarprofessorin, Trainerin und Coach mit Fokus auf aktuellen Führungsthemen. Dabei legt sie besonderen Wert auf Kommunikationskompetenz und kulturelle Sensibilität.

Vertiefende Literatur-Empfehlungen:

- House, R. J., Hanges, P. J. & Javidan, M. (Hrsg.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (4. Aufl.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. New York: PublicAffairs.
- Thomas, D. C. & Inkson, K. (2017). *Cultural Intelligence: Surviving and Thriving in the Global Village* (3. Aufl.). Oakland: Berrett-Koehler.