



Dieses Buch ist gedacht als ein Wegweiser für Fach- und Führungskräfte, die international tätig sind. Anhand praktischer Beispiele aus dem Berufsalltag zeigt die Autorin ihrem Zielpublikum mögliche Ursachen von Pleiten, Pech und Pannen im internationalen Geschäftsleben auf.

Marion Keup ging es offenbar nicht darum, weitere theoretische Erkenntnisse zum Themenkomplex »interkulturelle Kompetenz« vorzulegen, sondern – wie sie selbst im Vorwort schreibt – darum, »ein Fachbuch für den Berufsalltag zu schreiben, das theoretisch fundiert, aber nicht zu trocken, praktisch anwendbar, aber nicht oberflächlich« sein soll. Gemäß dieser Vorgabe unterscheidet sich das Buch dann auch im Aufbau von anderen Fachbüchern zum gleichen Thema. Während diese sich vorwiegend an bestehenden Theorien und Modellen orientieren, rücken hier die ganz konkreten Alltagssituationen in den Vordergrund: Wie bereite ich eine Präsentation vor internationalem Publikum vor? Wie erteile ich meinen nichtdeutschen Mitarbeitern nachvollziehbare Anweisungen? Wie kann Teamwork in einem internationalen Team gelingen? Welche Fallstricke lauern im internationalen Projektmanagement?

Das Buch beschränkt sich nicht wie so viele andere darauf, Probleme und ihre möglichen Ursachen zu benennen, sondern gibt dem Leser ganz konkrete und leicht umsetzbare Tipps zum Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen aus anderen Kulturkreisen an die Hand. Denn was nützt es dem Leser zu

wissen, dass z. B. die indische Kultur »beziehungsorientierter« als die deutsche ist, wenn dieses Wissen nicht in alltägliches Handeln umgesetzt werden kann? Oder wenn der Leser erfährt, dass wir Deutschen zu großer Direktheit neigen, er aber anschließend vor der Frage steht, wie er sich denn sonst ausdrücken könnte. Hier wird die Autorin konkret und empfiehlt z. B. im Umgang mit »Beziehungskulturen«, sich bei der Geschäftsanbahnung unbedingt auf einen längeren Smalltalk einzulassen und auch Persönliches preiszugeben. Außerdem sei intensive Kontaktpflege in Form von häufigen persönlichen Treffen vonnöten und – last but not least – sollten Deutsche weniger E-Mails verschicken und dafür öfter mal zum Telefonhörer greifen.

Ergänzt werden die Fallbeispiele und ihre Auswertung durch Leitfragen zur Selbstreflexion und zahlreiche Übungen, anhand derer sich die Leser in ersten Schritten internationale Kompetenzen aneignen können. Hier merkt man gelegentlich, dass die Autorin als Coach arbeitet: Die Übungen wirken ein wenig »pädagogisierend« und sprechen wohl nicht jeden an – ganz abgesehen von der Frage, was solche »Trockenübungen« überhaupt bewirken können. Vielleicht wollte die Autorin hier einfach zu viel.

Sehr hilfreich sind dagegen die »Business English Phrases«, die jedes Kapitel abschließen. Sie bieten zahlreiche Formulierungshilfen in Fällen, in denen sprachliche Sensibilität jenseits der reinen Sachinformation gefragt ist: Wie leite ich einen Widerspruch ein, ohne in die international oft wenig hilfreiche deutsche Direktheit zu verfallen? Wie sage ich eine Einladung ab, ohne zu harsch zu klingen? Wie äußere ich Kritik an Mitarbeitern, ohne dass diese dabei ihr Gesicht verlieren? In diesem Zusammenhang rät *Marion Keup* z. B.: »Wenn Sie Fehler korrigieren müssen, sagen Sie es so unpersönlich wie möglich und äußern Sie Feedback grundsätzlich als Vorschlag oder Frage, z. B. Could a mistake have crept in? How about checking again ...?«. An anderer Stelle folgen weitere wertvolle Tipps für den Umgang mit Englisch als Arbeitssprache und die manchmal schwierige Kommunikation zwischen Muttersprachlern und Nicht-Muttersprachlern in Meetings.

Die Autorin hat eine sehr reflektierte Haltung zu den eigenen deutschen kulturellen Eigenheiten und zeigt erfrischend viel Verständnis dafür, dass es mitunter schwierig ist, über den eigenen Schatten zu springen und Verhaltens- und Denkmuster zu durchbrechen. Sie macht dem Leser Mut, gelegentlich ungewöhnliche Wege zu gehen und bietet kreative Vorschläge für eine Annäherung und den Umgang mit Situationen, in denen sich viele Deutsche nicht wohlfühlen.

Bei der Lektüre des Buches wird einem die Bedeutung sozialer Kompetenzen im Berufsleben erneut klar. *Marion Keups* Beispiele aus der Unternehmenspraxis führen uns vor Augen, wie wichtig die sogenannten weichen Faktoren für den Erfolg im Global Business sind und dass wir sie nicht unterschätzen dürfen. Diesen Appell richtet die Autorin im letzten Kapitel auch an Unternehmen. Sie plädiert für eine systematische Personalentwicklung und zeigt auf, welche Maßnahmen zum Aufbau einer international kompetenten Belegschaft geeignet sind und wie man erworbene Fähigkeiten honoriert, damit z. B. zurückkehrende Expatriates nicht abwandern.

Im Kapitel »Präsentationen halten« schreibt *Marion Keup*: »Neidlos anerkennen sollten wir aber, was uns Redner ... aus dem anglo-amerikanischen Kulturkreis vormachen: Wie man nämlich komplexe Themen durchaus allgemeinverständlich, kurz und knackig und dabei auch noch unterhaltsam aufbereiten kann, ohne an Glaubwürdigkeit oder Fachkompetenz einzubüßen.« Dazu kann man nur sagen, dass der Autorin genau das mit diesem Buch gelungen ist: Es ist unterhaltsam zu lesen, sehr informativ und nie platt.

Dr. Andrea Dahme-Zachos
relocation-muc, Essen

Marion Keup
Internationale Kompetenz
Erfolgreich kommunizieren
und handeln im Global Business
200 S., Wiesbaden 2009,
Geb. EUR 39,95/sFr 64,–
ISBN 978-3-8349-1740-0