

man sich überwiegend indirekt: Der Dialog ist höflich, verbindlich, taktvoll, und man fällt nicht mit der Tür ins Haus. Beziehungs- und Vertrauensaufbau sind zwingend. Indirekte Kulturen umschiffen ein brüskierendes «Nein», was direkte Interaktionspartner dann mitunter als nebulös und undurchsichtig abqualifizieren. Ein hartnäckiges Nachbohren, Beharren oder Belehrungen sind hier wenig erfolgversprechend. Respektbezeugung wird oft durch geringen Augenkontakt signalisiert – eine Kommunikationsform, die in einem anderen kulturellen Kontext fälschlich als Scheuheit oder gar als Unaufrichtigkeit interpretiert wird.

Ein indirekter Kommunikationsstil birgt Herausforderungen: Moniert wird oft, die Gespräche seien von einer ausweichend weitschweifigen Blumigkeit, umständlich, zweideutig, unlogisch, ziellos, kreisend, unpräzise, unstrukturiert, langsam und damit Zeit verschwendend. Dass dies im krassen Widerspruch zur direkten Aus-

drucksweise steht, ist offensichtlich, die ja eher fokussiert, eindeutig, faktenbasiert und zeitsparend funktioniert; dort gilt ein Richtig oder Falsch, ein Ja oder Nein, jedoch nichts dazwischen. Aber auch die direkte, uns so geläufige Redeweise hält eine Menge Stolpersteine bereit; nicht zu übersehen sind die mit ihr einhergehenden Nachteile: Sie stellt Fakten vor Beziehungen und wird kritisiert als frontal, ungeduldig, fordernd, konkurrenzbetont, kühl-distanziert, rücksichts- und respektlos und nicht zuletzt als verletzend.

Die tragende Rolle des HR-Managements

Wir haben gesehen: Die Ursache für Kommunikationsprobleme liegt weniger in der Unterschiedlichkeit der Interaktionspartner, sondern es geht vor allem um Unkenntnis, Unsicherheit, fehlende Erfahrung oder mangelndes Verständnis für die andere Kultur. Und hier ist das HR-Management besonders gefragt, indem

es die interkulturelle Lernbereitschaft der Mitarbeitenden unterstützt, ganz gleich, ob es sich um ein Team im Inland oder um Expatriates kurz vor einem Auslandsaufenthalt dreht. Interkulturelle Kommunikationstrainings kosten Zeit und Geld, der dafür erforderliche Aufwand wird sich gleichwohl auszahlen.

Ausgerüstet mit dem nötigen Kulturwissen und einem genauen Blick unter den Wasserspiegel des Kultur-Eisbergs ist man gefeit vor Fehlinterpretationen und (Ab-)Wertungen. Und vielleicht ist man dann auch bereit, den «heissen Brei» der anderen als durchaus schmackhaft zu goutieren.



Dr. Irene Pill arbeitet als Dozentin und Trainerin für Interkulturelle Kompetenzen, unter anderem an der Fernfachhochschule Schweiz (www.irenepill.com).



Mattmanns Sicht

Lohnerhöhung, bitte schön!

Inflation, Vollbeschäftigung sowie die daraus resultierenden Lohnerhöhungen waren 2022 mediale Dauerbrenner. Es folgten viele Diskussionen, und Arbeitnehmende machten vermehrt ihr «Recht» auf eine Lohnerhöhung (wegen der Teuerung) geltend – wobei sie ganz offen mit einem Stellenwechsel drohten, sollte ihrem Wunsch nicht entsprochen werden.

Wie kann ich nun als Führungskraft, Arbeitgeber oder Unternehmer auf diese Forderungen adäquat reagieren und eine Win-win-Situation für beide ermöglichen? Zuerst müssen ein paar Fakten auf den Tisch. Seit 2009 belief sich die Teuerung bis 2021 auf minus 0,37% per annum. Gemäss Index hat sich unser Leben in dieser Zeitspanne um 0,37% «verbessert». Auch einige Deflationsjahre waren dabei. Wenn Sie in den letzten Jahren regelmässig Lohnerhöhungen gewährt haben, haben Ihre Mitarbeitenden proportional stärker profitiert. Zugleich sorgt die tiefe Arbeitslosigkeit für einen zusätzlichen Druck.

In grösseren Unternehmen gibt es bei Lohnerhöhungen klar definierte Prozesse. Bei kleineren Firmen sucht man einheitliche Abläufe oft vergebens. Es braucht dort sehr viel Feingefühl und Klarheit resp. persönliche Wirkung. Denn wenn die Mitarbeitenden spüren, dass der Basar eröffnet wurde, rollt die Lohnlawine auf einen zu.

Wie kann ich als Führungskraft bei einer unterjährigen Lohnerhöhungsforderung entsprechend reagieren? Am besten mit einer Rückfrage wie z.B.:

- Welche weiteren Kompetenzen und Fähigkeiten haben Sie sich seit der letzten Lohnerhöhung angeeignet?
- Was macht Sie für unser Unternehmen wertvoller, wenn wir Ihnen eine Lohnerhöhung gewähren?

- Toll, dass Sie unterjährig an Ihrem wirtschaftlichen Erfolg arbeiten. Unser Unternehmen möchte auch erfolgreich wirtschaften. In welcher Form profitiert das Unternehmen von einer Lohnerhöhung?
- Wenn wir Ihnen eine Lohnerhöhung gewähren, wie können wir am Markt mehr Marge oder/und Ertrag generieren, damit es ausgeglichen ist?

Mit diesen Fragen hat der Mitarbeiter die Chance, seine Sicht aufzuzeigen, und wir können so antworten. Ist eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter wertvoller für das Unternehmen geworden und die letzte Lohnerhöhung einige Zeit her, darf man als Arbeitgeber dies auch entsprechend würdigen und sich erkenntlich zeigen.

Grundsätzlich gilt: Wer wegen des Geldes kommt, geht auch wegen des Geldes! Und gibt es den richtigen Lohn überhaupt? Ich habe noch nie jemanden erlebt, der auf die Frage «Dörf's es bizeli me si?» mit «Nein» geantwortet hat!

In diesem Sinne viel Erfolg bei den Gesprächen und auf bald!

Es grüsst Sie herzlichst,
Ihr Oliver Mattmann

Mattmanns Sicht erscheint in jeder zweiten Ausgabe von personaSCHWEIZ.



Wenn es um die Entwicklung von Führungskräften und deren Mitarbeitenden geht, dann nimmt **Dr. Oliver Mattmann** kein Blatt vor den Mund! Sein persönliches Ziel ist es, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden so führen, dass diese sie als Person und Führungskraft persönlich und freiwillig weiterempfehlen. Das ist sein Antrieb, jeden Morgen aufzustehen und etwas für die Schweizer Führungskräfte zu tun! ES TUN!