

# Fremd ist der Fremde nur in der Fremde

Wie man lernt, seine Mitarbeiter und Geschäftspartner im Ausland zu verstehen.

VON ERNST POHN

In Österreich wird Kritik weniger offen vorgetragen als in Frankreich, generell ist der Gesprächsstil hierzulande indirekter und förmlicher“, erläutert Karin Schreiner. Die Trainerin für interkulturelle Kompetenz bereitet seit rund drei Jahren regelmäßig Mitarbeiter eines großen französischen Unternehmens auf ihren Arbeitseinsatz in Wien vor. Das spezifische Kommunikationsverhalten ist eines jener Themen, die bei ihren Trainings auf keinen Fall fehlen dürfen, ebenso wenig wie der Umgang mit Unternehmenshierarchien oder Unterschiede im Zeitmanagement. Ein Kulturkreis kann in ein oder zwei Tagen natürlich nicht vollständig erschlossen werden. „Wichtig ist, bei den Trainings vor allem ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass das Verhalten vielfach kulturell geprägt ist und dass auch Reflexion über die eigene Kultur notwendig ist“, erklärt Schreiner.

## Bedeutung des Themas steigt

Zur Zielgruppe interkultureller Seminare gehören Geschäftsleute, Manager, Führungskräfte oder Wissenschaftler, die im Ausland tätig sind. Laut einer Studie der FH-Wien-Studiengänge der WKW, entsandten mehr als die Hälfte der 500 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs bereits Mitarbei-



Auch Reflexion der eigenen Kultur und Prägung ist nötig. [Daniel Rodriguez/Istockphoto.com]

ter an ausländische Standorte. „Die steigende Anzahl international tätiger Unternehmen und die Dichte der CEE-Konzernstandorte in Österreich rücken das Thema Auslandsentsendungen immer mehr in den Mittelpunkt“, berichtet die Leiterin der Studie, Martina Berghuber. Das steigert die Bedeutung von interkultureller Bildung.

Gute Trainings beinhalten eine Einführung in Geschichte, Religion und Politik eines Kulturkreises, denn erst durch dieses Hintergrundwissen werden bestimmte

Verhaltensweisen nachvollziehbar. Danach kann auf geschäftsbezogene Themen eingegangen werden.

„Die Teilnehmer wollen praktische Ratschläge, zum Beispiel zur Führung von Mitarbeitern oder zum Umgang mit Behörden. Wir besprechen auch die jeweiligen Besonderheiten bei Verhandlungen oder Vertragsabschlüssen“, erklärt Viktoriya Zipper, Geschäftsführerin von Victory Cross Culture Consulting. Die in der Mongolei geborene Ukrainerin lebt seit sie-

ben Jahren in Wien und bietet interkulturelle Trainings speziell für den Raum Osteuropa an.

## Respekt für Besonderheiten

„Uns wurden die hierarchischen Strukturen in Russland mithilfe einer Matrjoschka-Puppe beschrieben. Damit wurde veranschaulicht, dass Direktoren meist nicht direkt mit den einfachen Mitarbeitern sprechen, sondern mehrere hierarchische Instanzen dazwischen liegen“, erinnert sich Richard Roth an sein interkulturelles Training. Er wurde vor vier Jahren von seinem Arbeitgeber mit dem Ausbau der Geschäfte in Mittel- und Osteuropa betraut.

Nach dem Aufbau einer Niederlassung in der Türkei betreute er die Geschäfte in Russland. Für beide Länder erhielt er interkulturelle Trainings, die er als gute Basis sieht, um sich schon im Vorfeld auf kulturelle Eigenheiten einstellen zu können. „Uns wurde erklärt, dass Russen eher ernst und zurückhaltend sind. Mit überschwänglichem und lautem Auftreten würde man auf Unverständnis stoßen und nicht ernst genommen. Als extrovertierter Mensch habe ich mich deshalb von Beginn an zurückgenommen und damit gute Erfahrungen gemacht“, erzählt Roth. „Nur wenn man den anderen Respekt entgegen bringt, wird auch das Gleiche zurückkommen.“