

# Interkulturelle Intelligenz: Augen + Ohren auf, Mund zu!

Mit 4 bis 5 Dos and Don'ts zu glauben, jetzt könne man im Umgang mit dem Gegenüber aus einer anderen Kultur erfolgreich sein, wird nicht funktionieren. Man muss länger mit der Kultur eines Landes befasst sein, um ein besseres Verständnis für sie zu entwickeln. Es lohnt sich, Hintergründe eines Verhaltens und die Entwicklung der Kultur kennenzulernen, will man professionell tätig sein. Das kann man einerseits durch das Erlernen dieser Sprache erreichen, andererseits durch ein Erfassen dieser Kultur »mit allen Sinnen«. Das heißt, die Gerüche des Landes kennenlernen, die nationalen Gerichte schmecken und die landesüblichen Gegenstände ertasten. Man taucht quasi ein in das Leben der anderen, wird zu einem Teil von ihnen. Empirische Versuche beweisen immer wieder, dass kulturell professionelle Unternehmen und heterogene Gruppen zu besseren Leistungen und Ergebnissen gelangen.

## Kulturell heterogene Gruppe

Dr. Karin Schreiner (Intercultural Know How – Training & Consulting) meint dazu: »Für einen Erfolg solcher Gruppen braucht es interkulturelle Kompetenz auf individueller und auf Gruppen-Ebene. Die Gruppenkompetenz ist mehr als die Summe der individuellen Kompetenzen. Darin liegt der Vorteil von kulturell heterogenen Gruppen. Deshalb sollten kollektive Prozesse unterstützt werden, damit Gruppen zu gemeinsamen Handlungsroutinen gelangen und ›collective mind‹ entwickeln können.« Und wann kommt es zu Problemen? Schreiner: »Probleme gibt es, wenn in der kulturell heterogenen Gruppe Gesprächsbeiträge nicht vorurteilsfrei angenommen werden, sie negativ bewertet werden, sich Allianzen bilden und es keine klare Rollen oder Aufgabenverteilung gibt. Vor allem aber, wenn es schließlich zu Demonstration von Do-

minanz einzelner Mitglieder der Gruppe kommt.«

Mag. Herbert Kamper (Seminar DMC) sieht vor allem dann Probleme, »wenn Kollegen unbewusst nach verschiedenen Normen und Wertesystemen arbeiten, beispielsweise beim Verständnis der Zusammenarbeit Mitarbeiter – Vorgesetzter.«

»Probleme entstehen dadurch, dass jeder glaubt, Recht zu haben und dass seine Arbeitsweise die richtige sei«, erklärt Chris Fuchs (Interkultur-Spezialist bei Kick off). »Ist es in Tokio wichtig, pünktlich zu sein, so geht in Casablanca das Pausengespräch mit den Kollegen vor, denn die Beziehung ist wichtiger als die Regel. Es haben auch beide Recht, problematisch wird es dann, wenn sie zusammenarbeiten.«

## Achtung vor Kulturklischees

Ob wir wollen oder nicht, bewusst oder unbewusst, sie sind in uns, die Kulturklischees. Die Italiener singen o Sole mio, die Spanier sind stolz und kämpfen mit dem Stier, die Engländer sind unterkühlt, die Franzosen sind charmant und die Asiaten lächeln.

Inwieweit bestätigen sich diese Klischees im Unternehmensalltag? Gibt es mehr oder weniger umgängliche »Nationen«?

Herbert Kamper: »Es kommt darauf an, wie wir umgänglich definieren. Meinen wir damit, dass wenig in den Beziehungsaufbau investiert werden muss, dann sind hier viele asiatische Kulturen eher nicht als umgänglich einzustufen, die Nordamerikaner eher als umgänglich. Generell gilt, dass man sich nie zu sehr auf die jeweiligen Kul-

turklischees verlassen sollte. Das Individuum weicht mitunter doch sehr deutlich vom kulturellen Durchschnitt ab.«

Grundsätzlich gibt es für Dr. Viktoriya Zipper (Geschäftsführerin Victory Cross Culture Consulting, Trainerin) keine Kulturen, die von Natur aus umgänglicher sind. »Es

gibt allerdings Kulturen, die mehr beziehungsorientiert agieren und daher bei den Interaktionen Menschen in den Vordergrund stellen. Auf der anderen Seite sehen wir Nationen, die sachlicher denken und ab-

schlussorientiert reagieren, die also den Geschäftsabschluss an erster Stelle gelistet haben, dann kommen die menschlichen Beziehungen. Da in jeder Kultur die Reihenfolge dieser Werte unterschiedlich ist, kann auch nicht pauschalisiert gesagt werden, wer umgänglicher ist. Wir sind einfach alle unterschiedlich und das ist auch gut so, sonst gäbe es ja keine Entwicklung und kein voneinander Lernen.«

Auch Dr. Christian Fuchs (Geschäftsführer CEF) warnt vor Pauschalbeurteilungen, denn »sie sind gefährlich und sollten tunlichst vermieden werden.« Er bemerkt jedoch: »Nordeuropäer werden sich halt mit den Lebensumständen von heißblütigen Südamerikanern vielleicht nicht anfreunden können und umgekehrt genauso.«

Margarete Friedl, (geschäftsführende Gesellschafterin SPIDI.communicating) stellt die interessante Frage, ob Wiener aus dem 13. Bezirk anders sind als jene aus dem 2. Bezirk. Sind Niederösterreicher anders als Vorarlberger? Sind Österreicher umgänglicher als Tschechen? »Aus der Sicht von Slo-

Wer sich nicht zur eigenen Identität bekennt, wird Schwierigkeiten haben, mit einem multikulturellen Umfeld umzugehen.



Herbert Kamper



Karin Schreiner



Christian Fuchs



Viktoriya Zipper

waken vielleicht, aus der Sicht von Deutschen vielleicht auch nicht. Es ist immer eine Frage der Perspektive. Es ist zu kurz gegriffen, Unterschiede auf Nationalitäten bzw. Regionen zurückzuführen. Verhaltensweisen haben mit Prägungen während der Entwicklung der Persönlichkeit zu tun und diese Prägungen werden durch das Umfeld, den sozialen Status, die Möglichkeiten, die das Leben bietet bzw. nicht bietet u.v.a.m beeinflusst, vielleicht auch durch die Region.«

Chris Fuchs differenziert: »In manchen Kulturen wird schneller Vertrauen und Beziehung aufgebaut als in anderen. Im Baltikum z. B. sollte man unbekannte Menschen nicht sofort anlächeln (wird als unehrlich und nicht authentisch erlebt), in Spanien wäre dies durchaus in Ordnung und würde als beziehungsförderlich erkannt werden. Beziehungsaufbau und Humor ist in vielen Kulturen anders. In den slawischen und arabischen Kulturen macht man sich stets über sich selbst lustig, beim Beziehungsaufbau in den englischsprachigen Kulturen eher über das Gegenüber. Spannend, dass es beide gut meinen, sehr interessant, wenn beide auch ihre Muster spielen lassen.« Und auf eine oft unbekannte Problematik weist er hin: »Kulturelle Unterschiede sind bereits stark in Gegenden, die der eigenen sehr nahe sind. Hier werden die meisten Fehler gemacht, denn die sehen ja aus wie wir, sind ja nicht weit entfernt und wir reden ja ohnehin alle Englisch oder Deutsch.«

### Die eigene Kultur bewahren?

Ja, wir sind offen für andere Kulturen, wollen kulturell kompetent sein. Wie sieht es dann mit der eigenen, lokalen Kultur aus? Gilt es nicht auch, sie zu wahren? Denn ein permanentes Gleichmachen ist nicht im

Sinne von Diversitäten und von Lernen und Profitieren durch Andersartiges.

Jedoch – Kultur verändert sich, ob wir wollen oder nicht. Jeder der versucht, dies krampfhaft zu verneinen, kämpft gegen Windmühlen. Chris Fuchs: »Ich finde gewisse Traditionen zu bewahren wichtig, da diese durchaus Identität stiftend sind und dadurch Sicherheit geben.«

Karin Schreiner: »Wir erleben es gerade mitten in Europa in unserer Diskussion um Ausländer, um den Islam, um kulturelle Ab- und Ausgrenzungen. Dahinter liegen Befürchtungen, dass sich unsere eigene bzw. die jeweilige Dominanzkultur verändert. Kulturen unterliegen jedoch ständigen Veränderungsprozessen, die man nicht aufhalten kann. Keine Kultur kann bewahrt werden. Das wäre ein Stagnieren sämtlicher sozialer Prozesse, ein Stillstand, bei dem keine Entwicklung möglich ist.«

Christian Fuchs erkennt nichts Verwerfliches daran, zum eigenen Land zu stehen

und die speziellen Eigenheiten im kulturellen und traditionsbehafteten Umfeld zu pflegen. Und er leitet über zur multikulturellen Welt: »Wer sich nicht zur eigenen Identität bekennt, wird auch Schwierigkeiten haben, mit einem multikulturellen Umfeld umgehen zu können. Nur durch konsequente Pflege der länderspezifischen Eigenheiten können wir ein pluralistisches Weltbild auf hohem Niveau erreichen.«

»Es versuchen vor allem die kleinen ethnischen Gruppen innerhalb der großen regionalen Kulturen die eigene Kultur nach außen zu präsentieren und aufrechtzuerhalten«, sagt Viktoriya Zipper und sie hat auch eine Erklärung: »Das ist eine Art Selbstschutzmechanismus, der Identitäten bewahrt und uns ein sicheres Gefühl gibt – es gibt noch immer Traditionen, die sich nicht verändern. Wir bleiben wir.«

Dem stimmt Margarete Friedl voll und ganz zu, indem sie sagt: »Wenn es in einem fremden Land, in dem ich Arbeits-, Wirt-

## KICK OFF ●●● BORDERLESS DEVELOPMENT INTERCULTURAL COMMUNICATION

- Kulturen erfolgreich verstehen
- Manager und Teams kulturspezifisch trainieren
- Zielcoaching für kultur-übergreifende Projekte
- Konfliktmanagement im interkulturellen Umfeld

**NUTZEN SIE DAS KNOW-HOW UNSERES  
EXPERTEN TEAMS.**

**i ● INTERCULTURAL  
● MANAGEMENT**

KICK OFF Management Consulting GmbH | A-1120 Wien | Gaßmannstraße 25 | Telefon: +43 1 710 78 54-14 |  
E-Mail: eva.fuchs@kick-off.at | www.kick-off.at

**INTERCULTURAL KNOW HOW**  
TRAINING & CONSULTING

**Dr. Karin Schreiner**

Interkulturelles Training  
Kultursensibilisierung  
Entsendemanagement  
Business Etikette

Info und Anmeldung  
[www.iknet.at](http://www.iknet.at)  
office@iknet.at  
Tel: +43-664-9143044

**SEMINAR DMC**  
Development - Management - Consulting

[www.seminardmc.at](http://www.seminardmc.at)

**Weiterbildungsschwerpunkt  
Interkulturelle Kommunikation**

**Firmeninterne Themen:**  
„Intercultural Awareness“  
„Interkulturelles Projektmanagement“  
„Multikulturelle Teams“  
„Kommunikation in CEE Ländern“

**Länderspezifische interkulturelle Trainings:**  
CEE & SEE Raum, EU-Raum, Schweiz, Russland, USA, Naher & Mittlerer Osten Nord- & Südafrika, Südasiatischer Raum, China, Japan, Indien

**Tel.: +43-1-890 55 48-12**

schafts-, sozialer Migrant bin, keine geplante und organisierte Integration gibt, ist es ein natürliches Verhalten, sich auf die mitgebrachte Kultur, das Eigene zu besinnen. Dadurch gibt es eine scheinbare Stabilität, ein Gefühl der Sicherheit.«

## Interkulturelle Kompetenz

Wollen nicht die meisten Menschen interkulturell souverän auftreten? Aber bedeutet dies wirklich nur, die Fettnäpfchen auszulassen oder steckt nicht doch mehr dahinter? Was bedeutet nun tatsächlich interkulturelle Kompetenz?

Laut Karin Schreiner erfordert interkulturell kompetentes Auftreten eine Vielzahl

an Kompetenzen. »Soziale Kompetenzen gehören wesentlich dazu, Kommunikationsfähigkeit, Interesse an anderen Personen oder Kulturen, Offenheit, Neugierde, Flexibilität im Denken und Handeln und Reflexionsvermögen.

Interkulturelle Kompetenz bedeutet wesentlich auch Reflexion über sich selbst und das eigene Handeln, Kommunizieren und Interagieren. Und kulturell kompetent auftreten bedeutet auch, in kritischen Situationen nicht die Nerven zu verlieren.«

Ein Mensch mit interkultureller Kompetenz wird sich vor dem Kontakt mit einer neuen Kultur jedenfalls informieren, wie die lokalen Gepflogenheiten aussehen. Herbert Kamper: »Entweder lässt man sich von jemanden aus dem jeweiligen Kulturkreis entsprechend briefen, besorgt sich Fachliteratur oder besucht ein kulturspezifisches Training. Grundsätzlich wird ein Mensch mit interkultureller Kompetenz vorsichtig in der Beurteilung von Situationen sein und in der Kommunikation erheblich mehr Feedback-Schleifen einbauen als im eigenen Kulturkreis, weil die Gefahr von Missverständnissen deutlich größer ist.« Und er zitiert ein chinesisches Sprichwort: »Wenn Du in ein fremdes Land kommst, so öffne Augen und Ohren und schließe den Mund.«

Chris Fuchs setzt interkulturelle Kommunikation voraus, um interkulturell kompetent sein zu können. »Interkulturelle Kompetenz bedeutet auch, mit unterschiedlichen Gruppenidentitäten leben und arbeiten zu können. An dieser Schnittstelle sind die unterschiedlichen Kommunikationsgewohnheiten bedeutend. Zusätzlich ist man im Gegensatz zu einer privaten Kommunikation unbedingt auf einen erfolgreichen Informationsaustausch angewiesen. Im Business ist es sehr bedeutend, ob es sich um ein interkulturelles Geschäftsgespräch und um Interaktion zwischen gleichgestellten oder hierarchisch übergeordneten Mitarbeitern handelt.«

»Um interkulturell kompetent aufzutreten bedarf es eines hohen Grads an Sensibilität und Anpassungsfähigkeit«, sagt Mag. Nikola Grill (biz.talk Language Consulting). »Ohne diese Fähigkeiten ist es heutzutage

nahezu unmöglich, auf dem internationalen Markt über längere Zeit hinweg zu bestehen. Hintergrundwissen zu den unterschiedlichen Kulturen, mit denen Wirtschaftstreibende tagtäglich konfrontiert

## Wir sind alle unterschiedlich und das ist gut so, denn so gibt es Entwicklung und ein Lernen voneinander.

sind, ermöglicht eine effiziente Unternehmensführung. Auf die Frage, wie es ihnen ohne dieses Wissen erginge, meinen viele Führungskräfte, dass die Unternehmensleistung wohl wesentlich geringer wäre, was verpasste Gelegenheiten, stark verminderte Erträge, schlechte Geschäftsverbindungen ins Ausland, erhöhte Reisekosten und allgemeine Frustration zur Folge hätte.«

Für Mag. (FH) Nicole Mayer (Manager Global Leadership Training bei Berlitz Austria) hat ein interkulturell kompetenter Mensch sensibilisierte feine Wahrnehmung und wählt dabei aus seinen ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, um bestmöglich auf die Situation reagieren zu können. »Ihm fällt es leicht, sich in andere Menschen hineinzufühlen und sie zu verstehen, er ist tolerant, neugierig und weltoffen und verfügt über eine gute kommunikative Kompetenz. Häufig geht es ja gerade darum, bisher Unausgesprochenes bewusst anzusprechen.«

Christian Fuchs fasst interkulturelle Kompetenz zusammen: »Mit den Augen des anderen zu sehen. Mit dem Kopf des anderen zu denken. Mit dem Herzen des anderen zu fühlen. Die Sprache des anderen zu sprechen.«

## Interkulturelles Training

Wie kann man interkulturelle Kompetenz trainieren? »Im Training muss man nicht nur die kognitive Ebene, sondern vor allem die verhaltensorientierte Ebene erreichen«, sagt Karin Schreiner: »Eine sehr gute Methode ist die Arbeit mit Fallbeispielen, und mit der Methode ›Intercultural Anchored Inquiry«, eine bewährte Methode im interkulturellen Training. Es werden kritische Begegnungssituationen diskutiert und reflektiert. Dabei werden die dahinter liegenden Annahmen und Einstellungen der Interpretation der Teilnehmer bewusst gemacht. Als Trainerin stelle ich dann ande-



Nicole Mayer



Margarete Friedl



Nikola Grill



Chris Fuchs

re Interpretationsmuster vor und erkläre den kulturellen Hintergrund. Das ist eine interkulturelle Deutungsarbeit, bei der ich unterschiedliche Werthaltungen diskutiere und erkläre. Der Vorteil bei dieser Methode ist, dass die Resultate in den eigenen Erfahrungsbereich und in das eigene Handeln integriert werden. So kann die verhaltensorientierte Ebene erreicht werden.«

Herbert Kamper: »Trainings, die Mitarbeiter auf Einsätze in einem bestimmten Kulturkreis vorbereiten, sollten neben dem Faktenwissen typische Situationen anhand von Praxisübungen und Fallbeispielen vermitteln.«

»In den Trainings soll es vor allem darum gehen, echtes Bewusstsein für kulturelle Unterschiede zu schaffen und, über die landestypischen Oberflächlichkeiten wesentlich hinaus, in die Tiefe der interkulturellen Kompetenz zu gehen«, erklärt Nicole Mayer und beschreibt die Kompetenz des Trainers: »Diese Brücke muss ein Trainer bauen, einen reichen Erfahrungsschatz haben und entweder aus der Zielkultur stammen oder dort längere Zeit gearbeitet haben. Er muss die dahinterliegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse verinnerlicht haben und über äußerst gute pädagogische Kenntnisse verfügen, um die Inhalte lebendig und praxisnah vermitteln zu können.«

Für Chris Fuchs sind Themen wie Hierarchie, Kommunikation, Delegation, Verhandlungen, Meeting, E-Mail, Telefon, Umgang mit Regeln und Vereinbarungen, Zeit, Qualität versus Quantität, Werte und interkulturelle Konfliktmuster unbedingt zu behandeln. »Nur wenn Projekte nicht mehr wirklich laufen, kommen die kulturellen Muster zu tragen. Dann ist es wichtig, die eigenen Muster zu kennen und Werkzeuge zu haben, um mit Menschen anderer Prägung umgehen zu können. Themen,

die für mich vernachlässigbar sind, gehen in Richtung Outdoorübungen, belanglose Dos and Don'ts, die man im Internet auch findet, z. B. dass in Asien die Visitenkarte mit beiden Händen übergeben wird.«

Die vier Aspekte, die ein interkulturelles Training unbedingt braucht, zählt Nikola Grill auf:

- Motivation: Welcher Wunsch nach interkulturellem Wissen steckt dahinter (d. h. sind die Teilnehmer eigen- oder fremdmotiviert, handelt es sich darum, die eigene Effektivität zu steigern).
- Kulturelles Wissen: Hier wird die Theorie zu kulturellen Systemen, Normen und Werten aufgebaut.
- Die Ausarbeitung einer interkulturell intelligenten Strategie: Hier werden sich die Teilnehmer aufgrund des bereits Erlernen der kulturellen Unterschiede bewusst und können so ihre Verhaltensweisen neu überdenken und adaptieren.
- Tatsächliches Verhalten: Hier verhalten sich die Teilnehmer entsprechend ihres neuen Wissens. Das Verhalten wird angepasst, die Theorie wird geübt.

### Grenzen der Interkultur

Ein interkulturelles Training kann immer nur die Basis für das tiefe Verständnis legen, das Wesentliche muss in der Praxis erworben werden. Herbert Kamper: »Auch bei interkulturellen Teamtrainings darf der Anspruch nicht sein, dass danach keine Konflikte auftreten. Durch solche Veranstaltungen wird die Ausgangsbasis für Konflikte deutlich verbessert, es arbeiten aber auch danach noch fehlbare Menschen zusammen. Wichtig ist, im Auge zu behalten, dass Probleme auch von ganz anderer Seite kommen können, z. B. dass es bei den Beteiligten nicht nur an der interkulturellen sondern auch an

der fachlichen Kompetenz mangeln kann oder die Prozesse nicht optimal designet sind.«

»Interkulturelle Kompetenz inkl. aller Teilkompetenzen ist nicht an einem Tag erfahrbar bzw. lernbar«, darauf weist Margarete Friedl explizit hin und sie plädiert für eine interkulturelle Personalentwicklung als Gesamtkonzept, die eng an die Strategie des Unternehmens gekoppelt ist. »Es geht um einen inklusiven Ansatz in der Personalentwicklung und dabei ist ein Training nur ein kleiner Teil.«

»Extrem wichtig sind die Selbstanalyse und Praxisbeispiele bei einem Training«, erklärt Chris Fuchs. Das Erkennen von eigenen Mustern stellt er in den Vordergrund, bevor man dann auf andere schaut. Kulturelle Dimensionen zu reflektieren sei immer wichtig, jedoch soll dabei erkannt werden, was denn wir dazu tun. »Es geht sehr stark um Feedback in der Gruppe. Was sehe ich als richtig und falsch an? – Um dann zu reflektieren, wie ich damit umgehe. Wichtig ist hier auch, wie andere Kulturen und wir selbst mit Regeln umgehen.« Und er bringt ein Beispiel von uns Österreichern: »In Österreich haben wir die Tendenz, Regeln etwas zu biegen, es stört uns aber maßlos, wenn andere die Regeln biegen. Ich fragte einen Russen, was er denn von Österreichern halte. Nach langem Hin und Her nannte er ein Beispiel: ›Wenn ein Russe zu einer roten Ampel kommt, schaut er rechts und links, sollte kein Auto kommen, geht er über die Straße. Ihr Österreicher seid komisch, ihr kommt zu einer roten Ampel, wartet bis grün ist und geht dann ohne zu schauen über die Straße.« Witziger Weise kann man dies wirklich beobachten. Hier sind viele Muster enthalten, die wir reflektieren können: Wie gehen Menschen mit Regeln, Struktur und vor allem Verantwortung um?«

## Akzeptanzgrenzen

Im interkulturellen Zusammenhang geht es darum, einen gemeinsamen Nenner als Handlungsgrundlage auszuhandeln, der von allen Beteiligten akzeptiert wird. Wesentlich dabei ist es, Akzeptanzgrenzen erkennen, formulieren und wahren zu können. Karin Schreiner: »Natürlich muss man eine andere Kultur nicht mögen bzw. hat man vielleicht Probleme mit bestimmten Verhaltensweisen oder Werten. Stichworte Zeitverständnis in Afrika, Essensitten in China, arrangierte Heiratspraktiken in Indien usw., im Training spreche ich das oft an.« Dabei ist es wesentlich, dahinter zu kommen, worum es geht und wie es zu solchen Verhaltensweisen oder Werten gekommen ist. Schreiner: »Dann kann man eine respektvolle Haltung annehmen, auch wenn man diese Verhaltensweisen selbst nicht nachvollziehen oder übernehmen kann.«

Für Chris Fuchs zeigt sich die Akzeptanzgrenze dann, »wenn mir oder anderen oder meiner Firma Schaden entsteht und wenn es gegen meine Werte geht. Interkulturell zu handeln bedeutet nicht, alle Kulturen zu mögen, sondern mit ihnen ausgezeichnet zu arbeiten und kooperieren zu können.« »Man kann interkulturelle Kompetenz trainieren, aber jeder von uns hat Grenzen

und die sind bei jedem anders definiert«, sagt Viktoriya Zipper. »Daher wird es immer Kulturen geben, mit denen ich als Persönlichkeit schlechter kompatibel bin und auf der anderen Seite Kulturen, in denen ich mich wesentlich leichter integrieren kann, weil die Kulturwerte zu meiner Heimat ähnlicher sind. Diese Tatsache ehrlich anzuerkennen und zu akzeptieren, gehört ebenso zur interkulturellen Kompetenz und erspart oft die misslungene, schmerzliche Integration.«

## Tochtergesellschaften trainieren

Neben der Beschäftigung von Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen am selben Standort treten interkulturelle Probleme vor allem auf, wenn gravierende kulturelle Unterschiede zwischen dem Standort der Kunden oder der Tochtergesellschaften und dem Heimatland der Mutterunternehmung existieren.

Christian Fuchs: »Da die Unternehmenskultur stark von der jeweiligen Landeskultur mit geprägt wird, können die Ausprägungen der Kulturdimensionen der jeweiligen Landeskulturen zu Spannungen zwischen Kunden und Lieferanten und auch Mutterunternehmung und Tochter hinsichtlich des zu Grunde liegenden internationalen Managementstils führen.«

Jetzt ist Manager M. schon einige Zeit bei der Tochtergesellschaft seines Unternehmens in Südost-Asien. Er kennt sich aus, kommt gut mit den Einheimischen aus. Braucht er dort, vor Ort, tatsächlich ein Training? »Ja unbedingt«, ist Karin Scheiner überzeugt, »gerade wenn man schon einige Zeit vor Ort ist, hat so ein Training einen äußerst hohen Lernwert, da stark mit den schon gemachten Erfahrungen gearbeitet werden kann.«

Herbert Kamper ist dafür, Trainings für Mitarbeiter aus beiden oder mehreren Kulturen von Tochtergesellschaften vor Ort zu veranstalten: »Hier kann man durchaus von den Mitarbeitern erwarten, dass sie sich mit der Kultur des Headquarters auseinandersetzen, vor allem die, die in regelmäßigem Kontakt mit der Zentrale stehen. Es ist auch eine Frage des Respekts, diese Erwartung an beide Seiten zu stellen, im Sinne von: Wir wollen Euch verstehen und wir wollen auch, dass ihr uns versteht.«

»Der Nutzen liegt darin, dass hier nicht nur das interkulturelle Thema transportiert wird, sondern auch das Thema Unternehmenskultur und die Besonderheiten dieser«, ist Chris Fuchs auch dafür, Mitarbeiter in Tochtergesellschaften zu trainieren. »Ich habe erlebt, dass Teilnehmer aus anderen Ländern oft zu einem großen Teil vor allem am Thema der Muttergesellschaft interessiert sind und viele Fragen haben. Der Trainer sollte also die Corporate Culture sehr gut kennen.«

Das Training bei Tochtergesellschaften findet auch Nicole Mayer ideal, denn so könne man die Kommunikation und die Sensibilisierung der Mitarbeiter auf beiden Seiten gleichzeitig erreichen. Wenn beispielsweise die Mitarbeiter der österreichischen Konzernmutter sensibilisiert werden und parallel auch die Mitarbeiter der Tochterunternehmen in CEE lernen, worauf es im Umgang mit den österreichischen aber auch mit den anderen Kollegen aus den CEE-Ländern ankommt, kann man gleich doppelt punkten und sich viele Zeit-, Reibungs- und Geldverluste sparen. »Wesentlich ist, dass die beiden Trainings aufeinander bestmöglich abgestimmt sind und es zu keinen Widersprüchen kommt.«

Viktoriya Zipper ist der Meinung, dass in den Trainings für ausländische Niederlassungen keine fixfertigen Trainingskonzepte

## SPIDI und WU Alumni Club befragten Expatriates

SPIDI und der WU Alumni Club befragten WU-Absolventen, die außerhalb Österreichs leben und arbeiten. Antworten von 30 % der Befragten lieferten u.a. folgende Ergebnisse:

- WU Alumni zieht es bevorzugt nach Deutschland, Großbritannien, in die Schweiz und die USA, rund 18 % in den CEE-Raum und 12 % nach Asien.
- 51 % sind in leitenden Funktionen tätig, gefolgt von Spezialisten und Selbstständigen.
- 70 % geben an, dass sie bis zu 6 Monate fürs Einleben und Produktivwerden benötigten. Konkrete Entsendungsvorbereitung und interkulturelle Trainings wurden von den Expats überwiegend in Eigenregie in Angriff genommen.
- Für 82 % sind Entsendungsvorbereitungen und interkulturelle Trainings für den Erfolg in fernen Ländern sehr wichtig.
- 79 % erhielten seitens des Unternehmens keine spezifische Vorbereitung (z. B. interkulturelle bzw. kulturspezifische Trainings, Sprachtrainings). Unternehmen bieten vorrangig Unterstützung via Relocation Services an.
- Neben der lokalen Sprache – die sich die meisten im Heimatland in Eigeninitiative aneignen – ist es vor allem der Umgang mit anderem Verhalten, der die größte Herausforderung darstellt. Besonders die Organisation des Alltags und eine Work-Life-Balance werden als Hauptpunkte genannt. Ein Netzwerk aufbauen, soziale Kontakte knüpfen und die Integration im Unternehmen sind wichtige Bestandteile der Integrationsphase, die besonders zeit- und energieintensiv sind.

Quelle: SPIDI.communicating

te verwendet werden sollten, sondern die wichtigen Fachthemen wie Führung, Vertrieb, Projektmanagement etc. an die Gewohnheiten des jeweiligen Landes zuerst angepasst gehören. »Denn Erfahrungen der global agierenden Unternehmen zeigen, dass nur die Art von interkulturell angepassten Fachtrainings viel bringen, die im Idealfall in der Muttersprache und vor Ort abgehalten werden. Das bringt nämlich sowohl dem Headoffice als auch den Tochtergesellschaften einen weit höheren Mehrwert als die Standardkonzepte.«

## Best Practice

Unsere Interkultur-Experten lassen uns ein wenig in ihren Erfahrungsschatz blicken:

**Karin Schreiner:**

Ich hielt ein Training für einen Kunden aus Deutschland, der seit einem Jahr in Bratislava lebt und dort eine Führungsposition für ein großes Unternehmen hat. Das kulturspezifische Training über die Slowakei war eine Erleuchtung für ihn, da er die Inhalte eins zu eins in seine bereits gemachten Erfahrungen integrieren konnte. Dabei reflektierte er sein bisheriges Agieren und verstand die Reaktionen seiner Mitarbeiter in der Slowakei. Er konnte Handlungsanleitungen für die Zukunft ableiten und ging höchst zufrieden aus dem Training.

**Herbert Kamper:**

Im Rahmen eines internationalen Projektes mit vor allem deutscher und US-amerikanischer Beteiligung wurde zuerst unabhängig auf beiden Seiten ein kulturspezifisches Training bezogen auf die jeweils andere Kultur mit allen Projektmitarbeitern durchgeführt. Bei den regelmäßigen Global Sessions wurde immer wieder neben Fachthemen auch die interkulturelle Zusammenarbeit thematisiert und aufgetretene Spannungen bearbeitet. Die kulturspezifischen Trainings arbeiteten absichtlich mit überzogenen Klischees, z. B. Filmausschnitten mit Gerd Fröbe in »Die tollkühnen Männer in ihren fliegenden Kisten« als typischen Deutschen. Hier gab es trotzdem immer wieder Missverständnisse und Konflikte, es war aber wesentlich einfacher, diese zu bearbeiten.

**Nikola Grill:**

Eine Teilnehmerin wechselte innerhalb des Unternehmens und war plötzlich mit Englisch konfrontiert. Diese Sprache war ihr

aus der Schulzeit in schlechter Erinnerung. Ihr Ehrgeiz gepaart mit dem Hang zur Perfektion war Erfolg versprechend. Ein Trainingsplan wurde erstellt. Der umfasste neben den Themen wie Grammatik, Aufbauwortschatz und Business English auch eine Reihe von Freizeitaktivitäten wie das Lesen von (zuerst vereinfachten) Büchern sowie verstärktes Hörverständnis-Training. So schafften wir es innerhalb kurzer Zeit, alle

über die Jahre hinweg entstandenen Hemmungen abzubauen.

**Fazit:**

Andere Kulturen, andere Menschen kennenzulernen ist jede Arbeit und Mühe wert. Denn es erweitert den eigenen Horizont um vieles und bereichert das Leben und den Umgang mit anderen Menschen in unvorstellbarem Ausmaß. □

## Spezielle interkulturelle Seminare:

**Berlitz Austria:** Global Business Skills, länderspezifische Trainings für ca. 80 verschiedene Kulturen, auch in Verbindung mit Managementthemen: International Negotiations, International Presentations, International Assignment, Global Leadership, Global Teambuilding. Auch in Englisch.

**Biz.talk Language Consulting:** Spezialtrainings für den CEE- Bereich, China und den arabischen Raum. Spezielle Trainings im Gesundheitsbereich für den Umgang mit ausländischen Patienten, und mit Kollegen aus den unterschiedlichsten Kulturen im Pflegebereich.

**CEF:** Ausbildung Interkulturelles Management & Interkulturelle Kommunikation

**Intercultural Know How – Training & Consulting:** kulturspezifische Trainings zu allen Ländern Europas, zu China, Korea, Indien und den USA. Spezialtrainings zu Diversität, Konfliktmanagement, Führungsstile, internationale PR, interkulturelle soziale Arbeit.

**Kick-Off:** Spezialtrainings für China, Indien, USA, Russland und den arabischen Raum.

**SeminarDMC:** Interkulturelles Projektmanagement und Workshops für multikulturelle Teams. Länderspezifische Trainings: fast ganz Europa, Naher und Mittlerer Osten sowie südasiatischer Raum, für China, Indien und Japan, USA sowie Nord- und Südafrika.

**SPIDI:** kulturspezifische Trainings für BRIC-Länder (Brasilien, Russland, Indien, China und neuerdings Südafrika), Trainings für Flexpatriates, interkulturelle Personalentwicklung.

**VICCC:** interkulturelle Vorbereitung und Fachtrainings vor Ort in CEE, Seminare rund um Osteuropa.

## Info

Berlitz Austria	<a href="http://www.berlitz.at">www.berlitz.at</a>
biz.talk Language Consulting	<a href="http://www.biztalk.at">www.biztalk.at</a>
CEF	<a href="http://www.cef.at">www.cef.at</a>
Intercultural Know How – Training & Consulting	<a href="http://www.iknet.at">www.iknet.at</a>
Kick-Off	<a href="http://www.kick-off.at">www.kick-off.at</a>
SeminarDMC	<a href="http://www.seminardmc.at">www.seminardmc.at</a>
SPIDI.communicating	<a href="http://www.spidi.at">www.spidi.at</a>
Victory Cross Culture Consulting	<a href="http://www.viccc.at">www.viccc.at</a>
WIFI-ZertifikatsLG »ICE – Intercultural Competence in English. Establishing Successful International Relationships«	<a href="http://www.wifi.at/ICE">www.wifi.at/ICE</a>