

Be quick to observe – but slow to judge

Interkulturelle Schwierigkeiten sollte es in unserer globalen Welt gar nicht geben – und es gibt sie doch. Wie man diese bewältigt, welche Seminare angeboten werden und was man unbedingt wissen muss, erklären die Experten.

Von Christine Wirl

Sobald europäische Unternehmen Geschäftskontakte im näheren oder fernen Ausland aufbauen wollen, stoßen sie in der fremden Kultur schnell auf Probleme, die ihre Begründung in unterschiedlichen Kommunikationsweisen, andersartigen Traditionen und Erfahrungen oder in anderen Unternehmens- und Gesellschaftsstrukturen haben. Das ist leicht einsehbar und man bereitet sich – hoffentlich – darauf vor.

Wie sehen Unterschiede in der Mentalität und Unternehmenskultur zwischen Nachbarvölkern in Mitteleuropa aus? Sicherlich sind die Unterschiede weniger deutlich, trotzdem sind sie vorhanden. Häufig werden sie sogar einfach vernachlässigt,

was nicht wirklich klug ist. Sind sie doch vielleicht gerade deswegen eine besonders wichtige Ursache für Missverständnisse in wirtschaftlichen Beziehungen zwischen und innerhalb von Unternehmen, für nicht gerechtfertigte Überlegenheitsgefühle oder ebenso falsche Minderwertigkeitskomplexe? Diese interessanten Fragestellungen der unterschiedlichen Mentalitäten von europäischen Völkern, wobei die Abgrenzungen zwischen Klischee, Vorurteil und Realität oft schwierig und manchmal auch fließend sein können, wollen wir hier behandeln. Wobei natürlich generell auch dem weltweiten interkulturellen Verständnis, also nicht nur der innereuropäischen Kultur, Beachtung geschenkt wird.





Tünde Kovács



Thomas Lieb



Karin Schreiner



Chris Fuchs

Oft liegen die Probleme näher, als man denkt, und man erkennt sie mitunter gar nicht als Problem. Denn warum in die Ferne schweifen, selbst innerhalb Österreichs gibt es schon Mentalitätsunterschiede. Mathias Cimzar (Geschäftsführer MTraining): »Haben Sie sich noch nie gewundert, dass Sie in Tirol wie selbstverständlich geduzt werden? In Wien ist das nahezu undenkbar.«

Wir Europäer sind stolz auf die Vielfalt der Kulturen, jedoch erschwert diese eben auch den Arbeitsalltag. Oder macht ihn noch interessanter, es kommt auf den Blickwinkel, die Offenheit und auf den Toleranzbogen jedes einzelnen an. Allein Arbeitszeiten, Essenszeiten, Termine für Meetings usw. sind in ganz Europa unterschiedlich.

Wenn der deutsche Geschäftsführer mit dem österreichischen Top-Manager des Großkonzerns verhandelt, kann es zu Missverständnissen kommen, rein aus Unterschieden in der Kommunikation. Obwohl wir dieselbe Sprache sprechen, haben gerade Deutsche und Österreicher verschiedene Auffassungen der Kommunikation. Während z. B. wir Österreicher gerne den Smalltalk führen, wollen die Deutschen kurz, bündig und konkret zur Sache kommen. Beginnt der Österreicher das Gespräch mit einem freundlichen »Wie geht's denn immer so?«, fühlt sich der Deutsche auf den Arm genommen, will er doch die Unternehmenszahlen wissen. Und das sofort, ohne langes Herumgerede. So kann rasch schlechte Stimmung entstehen.

Auch bei Österreich und Ungarn wird aufgrund der langjährigen gemeinsamen österreichisch-ungarischen Geschichte und der geografischen Nähe beider Länder zueinander oft angenommen, dass es zwischen Österreichern und Ungarn kaum interkulturelle Unterschiede gibt.

In Ungarn stehen aber zum Beispiel vergangenheits- und gegenwartsbezogene Werte viel mehr im Vordergrund als in Österreich. Dazu erklärt die gebürtige Ungarin MMag. Tünde Kovács, (Geschäftsführerin Kovács Kommunikation): »Wenn man z. B. in einem Training die Aufgabe stellt, Helden der Vergangenheit und der Gegenwart aufzulisten, die in der jeweiligen Kultur ob ihrer angesehenen Eigenschaften als Vorbilder fungieren, stehen bei einer rein österreichischen Gruppe meistens zwei bis drei Namen am Flipchart (neben Franz Joseph und Sisi meistens Schwarzenegger), bei einer rein ungarischen Gruppe werden hingegen ab dem Einzug der Ungarn ins Karpatenbecken (895/96) für jedes Jahrhundert ein bis zwei Namen angegeben. Die enorme Wichtigkeit der Geschichte drückt sich auch im ungarischen Sprachgebrauch aus. Das heutige Ungarisch ist voller Redewendungen/Sprichwörter, die historische Ereignisse zum Gegenstand haben: So sagt man z. B., wenn jemand getröstet werden

soll: Bei Mohács ist schon mehr verloren gegangen (Anspielung auf die Schlacht bei Mohács 1526, Beginn der Türkenbelagerungen), oder wenn jemand an seinen Prinzipien festhält: Er beharrt auf 48 (Anspielung auf den Freiheitskampf von 1848, als die Ungarn auf ihren Forderungen beharrten).«

Welche Bedeutung diese auf Vergangenheit und Gegenwart bezogene ungarische Denkweise hat, erklärt Tünde Kovács folgendermaßen: »Da die Zukunft für die Ungarn weniger planbar ist, kann man auch kurzfristig Termine für Besprechungen bekommen, auch wenn dies mehrere Leute betrifft. Dazu müsste man in Österreich mindestens 3 bis 4 Wochen vorher planen. Das braucht man mit den Ungarn nicht«, sagt Kovács.

Auch sollte man im Geschäftsleben mit Ungarn Abgabe- oder Liefertermine immer ein bis zwei Wochen vor dem tatsächlichen Termin angeben, um die Ware auch wirklich zum gewünschten Termin zu be-

KICK OFF

SYSTEMATISCH ZIELE ERREICHEN

KICK OFF Management Consulting GmbH
Gaßmannstraße 25 | A-1120 Wien
Telefon: +43 1 710 78 54-14
Fax: +43 1 710 78 54-9
E-Mail: eva.fuchs@kick-off.at
www.kick-off.at

BORDERLESS DEVELOPMENT INTERCULTURAL COMMUNICATION

- Kulturen erfolgreich verstehen
- Erfolgreiche Integration von Unterschieden
- Manager und Teams kulturspezifisch trainieren
- Exzellente Kommunikation im internationalen Umfeld
- Konfliktmanagement im interkulturellen Umfeld
- Wirksame Führung in interkulturellen Kontexten

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

 **INTERCULTURAL
MANAGEMENT**



INTERCULTURAL KNOW HOW
TRAINING & CONSULTING

Dr. Karin Schreiner

Interkulturelles Training
Kultursensibilisierung
Entsendemanagement
Business Etikette

Info und Anmeldung
www.iknet.at
office@iknet.at
Tel: +43-664-9143044



M Training

Interkulturelle Kompetenz
Mehr als eine Kulturfrage.

www.mtraining.at

kommen. »Ein Zeitpuffer muss eingeplant sein, man muss immer am Ball bleiben und darf auch das Nachfragen bei den Ungarn nicht vergessen«, beschreibt Tünde Kovács ihre Landsleute. »Die mangelnde, nicht detaillierte Zukunftsplanung wird durch eine unglaubliche Improvisationsgabe wettgemacht. Außerdem sind viele Ungarn absolut nicht kritikfähig und können jedes Wort als höchst persönlichen Angriff nehmen.«

In vielen europäischen Arbeitsgruppen wird wenig bis kein Teambuilding gemacht, in dem solche kulturellen Unterschiede angesprochen werden und der Umgang damit geklärt wird.

Dr. Karin Schreiner (Inhaberin Intercultural Know How – Training & Consulting): »Interkulturelle Trainings für Teams kön-

nen Abhilfe schaffen, da man daran arbeitet, eine gemeinsame Basis für Umgangsformen zu schaffen, ohne dass sich Einzelne benachteiligt fühlen. Unterschiedliche Zeitverständnisse, Arbeits- und Kommunikationsweisen sollten thematisiert werden und Wertschätzung erfahren. Man muss sich auf eine gemeinsame Basis einigen.«

»Meistens fokussieren sich Teams in erster Linie auf das, was sie verbindet, nämlich die Aufgabenstellung«, sagt Mag. Gerhard P. Krejci (Trainer, Berater, Spezialist für interkulturelle Kompetenz am WIFI Wien). »Es werden oft generelle Spielregeln der Zusammenarbeit festgelegt und darauf wird mehr Augenmerk gelegt. Gerade in einem gemischt kulturellen Team müsste man auch die Herausforderungen, die sich in der interkulturellen Zusammenarbeit ergeben können, zum Thema machen. Nicht Integration, sondern Kooperation lautet hier die Devise. Neben der fachlich-sachlichen Ebene und den Fragen der Zusammenarbeit (wie sie oft in der Formulierung von Spielregeln festgehalten werden), ist eine zusätzliche Ebene einzuziehen, nämlich die kulturelle.« Gerhard Krejci, der neben den WIFI-Trainings auch mit seinem eigenen Unternehmen »Consulting for Teams and Leaders« trainiert, beschreibt eine interkulturelle Teamübung: »Alle Teilnehmer aus den verschiedensten Kulturen sollen sich in den ersten 15 Minuten vorstellen und etwas über sich und ihr Herkunftsland erzählen. Zum Beispiel kann man dabei auch auf Stereotypen eingehen und fragen: ›Was ist ein besonderes Stereotyp, das über meine Kultur gesagt wird und das auf mich aber überhaupt nicht zutrifft?‹ Oder man fragt nach, wie viele Sprachen jemand spricht und für wen die Arbeitssprache überhaupt die Muttersprache ist. Oft steckt bei Barrieren auch nur eine Sprachproblematik dahinter. Jeder soll sich trauen zu reden, sich auszutauschen und seinen Beitrag zu leisten. Somit bringt man einfach und fast schon spielerisch schwierige Themen in den gemeinsamen Arbeitsprozess.«

Das interkulturelle Training

Sowohl für europaweit als auch für international tätige Unternehmen gelten transkulturelle Kompetenzen als grundlegend für

das Gelingen der internationalen Zusammenarbeit. Diese geht sowohl persönlich, als auch telefonisch und über das Internet vonstatten und erfordert damit besondere Sensibilität auf allen Seiten. Ob Lehrling oder Führungskraft – interkulturelles Training soll eben diese Sensibilität und das Wissen vermitteln. Wie sollte so ein Training gestaltet sein, damit jeder profitiert? Chris Fuchs (geschäftsführender Gesellschafter KICK OFF Management Consulting): »Die Unterschiede innerhalb Europas sind nicht zu ignorieren und deshalb gilt dasselbe wie bei allen anderen interkulturellen Seminaren: die eigene Kultur und deren Hintergründe verstehen, die anderen Kulturen und deren Hintergründe verstehen und die Arbeitskultur beider Kulturen vergleichen und daran arbeiten, was zu tun ist, um mit den anderen so zu kommunizieren, dass sie verstehen und die Wichtigkeit und Dringlichkeit akzeptieren. Wichtig im Training ist am Warmum und an der Lösung zu arbeiten und nicht daran, welches Verhalten richtig oder falsch ist.«

Der entsprechende Zeitrahmen für ein interkulturelles Training sollte 1 bis 2 Tage sein, sagen die Experten. Zwei Tage bieten die Möglichkeit, mehr in die Tiefe zu gehen und sowohl Fragen des praktischen Alltags als auch kulturelle Unterschiede in Werthaltungen und Fragen zu den beruflichen Herausforderungen (Führungsverhalten, Umgang mit den Mitarbeitern, Hierarchie- und Zeitverständnis, Konfliktverhalten oder Verhandlungsstrategien, Kommunikationsweisen) zu erklären.

Karin Schreiner über den Zeitpunkt eines Trainings: »Ob das Training vor der Entsendung des Mitarbeiters oder kurz danach stattfinden soll, entscheidet meistens das Unternehmen. Internationale Unternehmen, die ihren Expatriates interkulturelle Trainings routinemäßig anbieten, lassen sie meistens vor Ort durchführen.«

Karin Schreiner hält auch ein interkulturelles Training kurz nach der Ankunft im Zielland für sehr effizient, weil die Teilnehmer schon über einige Erfahrungen verfügen und so konkrete Fragen stellen können. »Sie haben meistens schon Interaktions-Situationen an ihrer neuen Arbeitsstelle erlebt, die man analysieren kann. Die Inhalte aus dem Training können unmittelbar in die eigenen Erfahrungen eingebaut und

danach umgesetzt werden. Darin liegt der hohe Lerneffekt«, ist die Expertin überzeugt.

Als Einstieg in ein interkulturelles Training können Zahlen und Daten dienen, um im Training die Notwendigkeit von interkultureller Kompetenz zu veranschaulichen. Mathias Cimzar dazu: »Einzelne Kulturstandards sollen im Training ebenso behandelt werden wie Kommunikationskonventionen. Stereotype und Vorurteile dürfen auch nicht fehlen, um anhand konkreter Beispiele die Hintergründe zu beleuchten. Begriffsdefinitionen (Kultur, Interkulturalität, Multikulturalismus, Integration vs. Inklusion, Erste/Zweite/Dritte Generation etc.), Einsichten in verschiedene Wertesysteme und Verständnisübungen machen ein Training komplett.«

Ein Seminar, ein Training kann die Antennen ausrichten und ein grundlegendes Bewusstsein schaffen, auf das man aufbauen kann. Michelle Gross (SPIDI.comunicating): »Interkulturelle Kompetenz ist ein fortlaufender Lernprozess. ›Be quick to observe but slow to judge‹ bringt es auf den Punkt: mich selbst immer wieder kritisch beobachten; herausfinden, woher eigene (Vor)urteile kommen und wie ich damit umgehe; aufmerksam sein; Grauzonen gegenüber tolerant und nicht zu schnell mit einem Urteil sein; Erfahrungen einsickern und eine Zeit lang ruhen lassen – und sich dann wieder aus einer anderen Perspektive damit befassen. Wenn es in einem Training um die Entwicklung von Kulturkompetenzen geht, wäre es vorteilhaft, vom Generellen ins Spezielle zu gehen.«

Gerhard Krejci dazu: »Das Schöne ist, dass man im Kontakt mit anderen Kulturen seine eigene Kultur erkennt. Und man sollte sich prinzipiell mit der Tatsache auseinandersetzen, dass es mögliche kulturelle Unterschiede gibt (egal auf welcher Ebene – das haben wir ja schon innerhalb von Österreich von Bundesland zu Bundesland) und wie man darauf reagieren oder damit umgehen kann. Hilfreiche Fragestellungen wären da zum Beispiel: Mit welchen Kriterien beobachte ich eine soziale Situation, woran erkenne ich Unterschiede, worin sind diese begründet und wie bewerte ich diese?«

Es gibt so viele Mentalitäten, beinahe so viele, wie es Menschen gibt. Wie kann man



Mathias Cimzar



Michelle Gross



Gerhard P. Krejci

da ein interkulturelles Training überhaupt auf einen Nenner bringen?

»Wir gehen in einem rein interkulturellen Training fast gar nicht auf technische oder strukturelle Themen ein«, sagt Thomas Lieb (Senior Consultant pmcc consulting GmbH, Leiter Büro Bonn). »Die Erfahrung zeigt, dass die technischen Möglichkeiten sich ständig weiter entwickeln und von den Teilnehmern auch zu großen Teilen beherrscht werden. Da können wir meistens noch etwas von den Teilnehmern lernen. In diesen Trainings üben die Teilnehmer eher, was unterschiedliche Wahrnehmungen bedeuten können. Sie reflektieren, wie sie persönlich Wertschätzung wahrnehmen, welches Verständnis sie von Respekt haben und in welchen Situationen sie Akzeptanz spüren. Diese persönliche, individuelle Haltung darf aber keinen Absolutheitsanspruch haben. Das bedeutet, die Teilnehmer stellen sich im Laufe des Trainings selbst in Frage. Sie lernen, dass sie als Leiter eines interkulturellen Teams vor allem Fragen stellen und eine gemeinsame Teamkultur schaffen müssen.«

Bunte Vielfalt der Mentalitäten

»Mentalitätsunterschiede beginnen bekanntermaßen nicht an einer Landesgrenze«, sagt Michelle Gross. Und sie gibt folgenden Input: »Achten Sie einmal auf Ihrem Weg zur Arbeit in der Früh darauf, wie vielen unterschiedlichen Menschen Sie begegnen und beobachten Sie deren Verhalten – Ihr eigenes mit eingeschlossen. Neben wen setzen Sie sich im Bus? Wie reagieren Sie darauf, wenn jemand laut telefoniert? Oder wenn jemand in öffentlichen Verkehrsmitteln isst? Daher: Der wichtigste Schlüssel zum Verständnis anderer Kulturen ist zu wissen, wie man selbst kulturell gestrickt ist.«

Zeitverständnis

Vorurteile bezüglich unterschiedlichen Zeitverständnisses sind sehr verbreitet, z. B. permanent zu spät kommen, Deadline erfüllen oder auch nicht, Zeit nutzen, Zeit verplempern – was bedeutet das? Welches Verständnis von Zeit steckt dahinter? Karin Schreiner: »Ich erkläre den Teilnehmern, dass das Zeitverständnis nicht in allen Kulturen gleich ist. In vielen Ländern wird Zeit nicht so materiell gesehen und ist eher eine Beziehungszeit, eine Zeit, die man miteinander verbringt. Deshalb ist der Umgang mit der Zeit auch flexibler. Findet man, die Südländer kommen permanent zu spät, sollte man sich über das Zeitverständnis unterhalten und sich auf einen gemeinsamen Zeitbegriff einigen.«

Eine Erklärung, warum Menschen aus mediterranen Kulturen manchmal spät dran sind, gibt Chris Fuchs. Er sieht die Ursache für Verspätungen in der emotionalen Kultur der Südländer: »Es ist oft so, dass sie am Weg zum Meetingraum z. B. 3 wichtige Personen sehen und in diesen emotionalen Kulturen kann man nicht einfach vorbeigehen und sagen, dass man ein Meeting hat, denn dies wäre eine kleine Beleidigung – also muss man stehen bleiben und plaudern. Beziehungen sind in den mediterranen Kulturen immer wichtiger als die Tätigkeit. Dieses Verständnis alleine erleichtert schon die Kooperation.«

Mathias Cimzar zeigt eine stimmige Lösung auf: »Für den verspäteten Südländer könnten zwei Termine hilfreich sein: der im eigenen Kalender zur gewünschten Zeit und die südländische Version – 15 Minuten früher.«

Interkulturelle Konfliktlösung

Das Thema Konflikt ist meist der Hauptgrund, warum es interkulturelle Seminare gibt. Denn im Konflikt, der Irritation oder

im Stress kommen die kulturellen Muster wirklich heraus. Ohne Konflikte sind die Unterschiede zwischen manchen Kulturen teilweise vernachlässigbar, also Konflikt ist das Thema. Chris Fuchs: »Dies bedeutet, dass alle Themen im Seminar immer auch auf dieser Ebene reflektiert werden müssen. Ein Beispiel für Europa: Schweden und Österreich haben hohe Gemeinsamkeiten, jedoch im Konflikt wird es interessant. Mein Kunde sagte, die Schweden halten sich an keine Vereinbarungen und brechen alle Regeln. Nach näherer Analyse kam heraus, dass die Österreicher dies von Anfang an taten und nun sich die Schweden diesem Muster einfach angepasst hatten – sie halten sich nämlich normalerweise an Vereinbarungen. Also war es wichtig, beide Gruppen an den Tisch zu bringen, die Grundmuster beider zu analysieren und dann Feedback-Runden zu starten, um wieder auf eine klare Arbeitsbeziehung zu kommen. Oft verlangen Kulturen vom anderen Dinge, die sie selbst nicht tun. Wir Österreicher haben ja ein eigenartiges Selbstbild; wir biegen Regeln gerne, aber akzeptieren es kaum, wenn es die anderen tun. Wir vertagen Entscheidungen andauernd und sind bei

anderen aber ungeduldig und übertünchen viel mit dem Deckmantel Humor und Gemütlichkeit – machen aber später Stress und Druck.«

Das Besondere an interkulturellen Konflikten ist, dass oftmals der Kernpunkt des Konflikts schwer bestimmbar ist. Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen messen Begriffen, Situationen, Gegenständen, Handlungen, Werten etc. eine völlig andere Bedeutung bei. Wenn diese kulturell bedingten Unterschiede unterschätzt oder ignoriert werden oder wenn es am Wissen des Umgangs damit fehlt, können diese kulturellen Faktoren verhindern, dass es zu einer Konfliktlösung kommt.

Karin Schreiner: »Ziel im Training ist es, die unterschiedlichen Zugangsweisen zu sehen, ohne sie negativ zu werten und ohne die eigene Verhaltensweise als besser einzustufen. Wissenserweiterung baut Vorurteile ab und erhöht das Verständnis.«

Thomas Lieb bringt es auf den Punkt: »Wir müssen lernen, mit Mentalitätsunterschieden umzugehen, ohne unsere persönliche Mentalität als die einzig richtige anzusehen.«

Achtung: Vorurteile wirken

Alltagssprachlich ist ein Vorurteil ein vorab wertendes Urteil, das eine Handlung leitet und in diesem Sinne endgültig ist. Es ist eine meist wenig reflektierte Meinung – ohne verstandesmäßige Würdigung aller relevanten Eigenschaften eines Sachverhaltes oder einer Person. Anders als ein Urteil ist das wertende Vorurteil für den, der es hat, häufig Ausgangspunkt für motivgesteuerte Handlungen, manchmal zweckdienlich, ein andermal zweckwidrig. [Quelle: wikipedia]

Österreichs Jugend ist laut Studien besonders skeptisch gegenüber Randgruppen und empfänglich für Vorurteile. sos-Menschenrechte will das durch Workshops an Schulen ändern. »Es besteht ein großes Informationsdefizit, dem wollen wir entgegenwirken«, sagt sos-Menschenrechte-Geschäftsführer Christian Cakl. So ist beispielsweise laut einer Studie des Instituts für Jugendkulturforschung jeder fünfte Wiener Jugendliche der Meinung, dass Juden zu viel Einfluss auf die Wirtschaft hätten. Auch beim Misstrauen gegenüber Migranten und Minderheiten liegt Österreich laut Antipathie-Index europaweit im Spitzenfeld. [Quelle: OÖ Nachrichten, März 2012]

Vorurteile können auch aus dem Unterbewusstsein hervortreten, sei es, dass man als Kind Sprüche immer wieder gehört und unreflektiert aufgenommen hat, dass diese oder jene Menschen gefährlich seien oder dass man dieser oder jener Berufsgruppe niemals trauen kann. Man denke an den Spruch, der vor allem am Land geprägt wurde: »Räumt die Wäsche weg, die Künstler/Schauspieler/Artisten kommen.« Wobei bei diesem Spruch die Vertreter des »fahrenden Volkes« aus dem Schausteller- und Zirkusmilieu gemeint waren.

Karin Schreiner: »Das Thema Umgang mit Vorurteilen ist ein zentraler Aspekt von interkultureller Kompetenz und wird in meinen Trainings ausführlich behandelt. Gerade die Erkenntnis, dass wir alle vor Vorurteilen nicht gefeit sind, gehört zur Entwicklung von interkultureller Kompetenz. Deshalb geht es um Fragen wie: Wie entstehen Vorurteile, welche Vorurteile hat man selbst, wie können sie abgebaut werden? Reflexionsübungen dazu können leicht in ein Training eingebaut werden und sind Bausteine zur Erweiterung interkultureller Kompetenz.«

Gleiches Verhalten oder Gesten werden verschieden verstanden:

- In Indien bedeutet das Kopfschütteln »ja«, ganz im Gegensatz zur entsprechenden westlichen Interpretation.
- Der Daumen nach oben bedeutet in Lateinamerika, vor allem in Brasilien sowie einigen weiteren Ländern, alles klar. In Mitteleuropa bedeutet dies einfach die Zahl 1 während es für Muslime ein grobes sexuelles Zeichen darstellt.
- Große Vorsicht ist auch beim »alles OK«-Zeichen (die zu einem Kreis zusammengehaltenen Daumen und Zeigefinger) geboten: Während es bei Piloten und Tauchern als alles klar gilt, bedeutet es für Japaner »jetzt können wir über Geld reden«, im Süden Frankreichs das Gegenteil davon, nämlich »nichts, wertlos« – auf der iberischen Halbinsel, in weiten Teilen Lateinamerikas, in Osteuropa und Russland bedeutet es jedoch teilweise eine sehr vulgäre sexuelle Geste.
- Vielreden (USA, arabischer Sprachraum) steht der Wortkargheit bis hin zum Schweigen gegenüber in Japan, wo dem Schweigen zwischen den Wörtern entscheidende, sogar in den Worten entgegengesetztem Sinne, Bedeutung zukommt. Langes Schweigen wird dort durchaus als behaglich empfunden, während dies in Europa und Nordamerika bald zu Unsicherheit und Verlegenheit führt.
- Das Lachen wird in den meisten westeuropäischen Ländern mit Witz und Fröhlichkeit gedeutet, während es in Japan oft Anzeichen von Verwirrung, Unsicherheit oder Verlegenheit ist.
- Wenn man in Afrika einer befreundeten Frau, die man länger nicht gesehen hat, sagt, dass sie zugenommen habe, bedeutet dies, sie wirke gesünder als zuvor, oder sie habe erholsame Ferien verbracht. Die gleiche Bemerkung wird in Europa, Nordamerika und Australien so empfunden, als würde man nicht (mehr) attraktiv aussehen.

Quelle: www.cicb.net/de/home

»Vorurteile erschweren das Training nicht, im Gegenteil – Vorurteile sind für das Training als bereichernde Praxisbeispiele großartig«, sagt Mathias Cimzar und arbeitet, um zu pointieren, im Training mit Stereotypen, Klischees und Verallgemeinerungen. »Meist rühren Vorurteile ja aus Unwissenheit, vorgefassten Meinungen und schlechten Erfahrung her. Und mal ehrlich, wir alle haben doch Vorurteile. Ich selbst hielt Amerikaner immer für oberflächlich und aufgesetzt freundlich. Dieses Verhalten unserer eher distanzierten Höflichkeit gleichzustellen, war ein schwieriger Schritt. Macht man sich aber bewusst, dass auch unser Verhalten für Amerikaner wiederum seltsam erscheinen mag, erkennt man die Gleichwertigkeit der kulturellen Unterschiede.«

Eigene Werte stets beibehalten?

Zur interkulturellen Kompetenz gehört es, mit ungewohnten und schwierigen Situationen oder Interaktionsmomenten umzugehen, jedoch, wo liegt die Grenze? Sicherlich dort, wo Umstände mit meiner Gesundheit, dem Rechtssystem und meiner Firmenkultur nicht mehr zu vereinbaren sind.

Für Karin Schreiner geht es nicht darum, was man nicht mehr tolerieren kann – denn »eine solche Haltung ist ja schon ethnozentrisch, indem ich meine Verhaltensweise als besser bewerte –, sondern darum, ein gegenseitiges Verständnis zu entwickeln und eine gemeinsame Wissens- und Vertrauensbasis aufzubauen.«

Ist man selbst als Gast in einem fremden Land, wäre es gut, sich der jeweiligen Kultur möglichst nahe anzupassen und dadurch Respekt vor dem Land zu zeigen, ohne allerdings Dinge, die ich mit meinen Werten nicht verbinden kann, zu tun. Gerhard Krejci: »Wenn ich das Gefühl habe, dass ich als Person nicht akzeptiert werde und mich nicht wohl fühle, kann ich eine Grenze ziehen. Man sollte sich immer den Kontext anschauen, und darf sich selbst und seine eigenen Werte dabei aber keinesfalls aufgeben.«

Dem widerspricht Chris Fuchs etwas: »Natürlich ist meine eigene Werthaltung wichtig, jedoch muss ich manchmal meine eigenen Werte in Europa lassen, wenn ich zum Beispiel nach Indien reise.« [Siehe Beispiel auf Seite 17.]

Apropos Vorurteile – ein Erlebnis, nur zum Schmunzeln?

In einem edlen Hotel in der Türkei traf Frau H. aus Wien, die in der Schule ein wenig Russisch gelernt hatte, auf den Stereotyp für ein ungleiches russisches Paar: Er, stark gebräunt, mit dadurch noch mehr sichtbaren, zahlreichen Falten im Gesicht, betont modisch und sportlich angezogen, mit Goldschmuck behängt. Mit einer blonden Schönheit im Arm, die seine Tochter hätte sein können. Zum Abendessen trug sie einen viel zu kurzen Rock und viel zu hohe glitzernde Highheels und außerdem viel zu viel Schmuck. Auf das russische »Dobrij vetscher« antwortete das Paar mit einem Schulterzucken und »Sprechen Sie Deutsch?«.

Auf das »Guten Abend!« kam unverwechselbar bayrisch »Grüß Gott!«.

Quelle: www.interkulturell.eu

Das Land und seine Kultur spüren

Kommt man als ganz neuer und unbefangener Besucher in ein noch unbekanntes Land, wird man sich über viele Dinge wundern. Das beginnt bei der einfach anderen Art der Schaufenstergestaltung, bei den Restaurants, bei den Markt- oder Strandbuden und natürlich, im Business-Bereich, bei der Gestaltung der Büroräumlichkeiten und beim Umgang miteinander.

Die türkische Gastfreundschaft und auch Hilfsbereitschaft mag anfänglich ungewohnt und gar aufdringlich erscheinen, wird aber, sobald man die Menschen näher kennengelernt hat, zu einer reinen Quelle von Freude und zur Bereicherung des eigenen Lebens.

Je länger man sich in anderen Ländern und Kulturen aufhält, die Sprache erlernt, sich mit der Politik, der Literatur, der Geschichte und den Einwohnern auseinandersetzt, desto eher wird man ein Gefühl für diese Mentalitäten entwickeln, da man sein Wissen erweitert und Erfahrungen sammelt. Karin Schreiner: »Als besonders wichtig erachte ich in dieser Hinsicht den Kontakt mit den Inländern. Gerade durch sie erhält man Informationen über ein Land oder eine Kultur und kann auf dieser Basis ein Gefühl dafür entwickeln.« Oft hört man von Reisenden, die sich längere Zeit z. B. in Indien oder Nepal aufhielten, dass der Kulturschock anfangs kaum zu ertragen war.

Karin Schreiner erklärt: »Ein Kulturschock ist nicht nur eine Art Schockzustand angesichts kultureller Unterschiede. Er geht

einher mit massiven Veränderungen in zentralen Lebensbereichen auf mehreren Ebenen. Bei einer Auslandsentsendung verändern sich Wohnort, soziale Beziehungen, berufliche Tätigkeit und (oft) Klima und zusätzlich muss man sich an neue Umgangs- und Kommunikationsweisen gewöhnen. Und das alles gleichzeitig. Das erzeugt Stress.«

Der Kulturschock ist demnach auch ein Stress-Symptom im Zuge massiver Veränderungen, die alle gleichzeitig passieren. Es kommt zu Verstimmtheit, Überforderung, erhöhtem Fehlverhalten, Nervosität, das

Gefühl, den beruflichen und privaten Alltag nicht zu meistern. Das dauert ein paar Wochen bis zu einigen Monaten, danach geht es aufwärts. Karin Schreiner beschreibt die Phasen des Kulturschocks: »Im Training kann man erstens auf die unterschiedlichen

Phasen des Kulturschocks hinweisen (Honeymoon, Schock, Verunsicherung, Depression, allmähliche Anpassung und gelungene Adaption). Zweitens den Kulturschock in den Rahmen von großen Veränderungen in den wichtigen Lebensbereichen einreihen und auf die erhöhte Stressbelastung hinweisen. Drittens geht es dann um individuelle Bewältigungsstrategien: Umgang mit Stress, Entspannungstechniken oder Tätigkeiten, die entspannen, Verständnis für den und Dialog mit dem Partner. Die Diskussion darüber, dass ein Kulturschock etwas ganz Normales ist und während eines kulturellen Anpassungsprozesses auftaucht und auch wieder ver-

Wir müssen lernen, mit Mentalitätsunterschieden umzugehen, ohne unsere persönliche Mentalität als die einzig richtige anzusehen.

schwindet, hilft schon vielen Teilnehmern für eine bessere Bewältigung.«

Um näheren Bezug zu einem Land zu bekommen, lädt z. B. Gerhard Krejci bei der Vorbereitung eines Projektteams, das in ein bestimmtes Land geschickt wird, einen Gast aus diesem Land ein, mit dem man sich über sein Land und seine »Spezialitäten« unterhalten kann. »In einer solchen entspannten Situation können Fragen gestellt werden ohne großes Risiko einzugehen, etwas falsch zu machen. Eine andere gute Methode ist auch, aus dem Wissen von anderen Personen im Unternehmen zu profitieren, die vielleicht schon in der Situation oder in dem Land waren und diese nach ihren Erfahrungen zu fragen. Nur Fakten vorgeben oder einige Verhaltens-

weisen zu lernen wie zum Beispiel »wenn man in Japan ist, sollte man ...« ist prinzipiell ganz hilfreich. Nachhaltiger ist es jedoch, wenn man die Möglichkeit hat, Dinge auszuprobieren und Fragen zu stellen, ohne Angst vor Fehlern oder einer negativen Reaktion des Gegenübers haben zu müssen.«

Interkultur online?

Wenn der Trainer nicht vor Ort ist und wenn sich schwierige Situationen ergeben, wie kann man die elektronischen Medien als Hilfestellung und Trainer nützen? Die begleitende Betreuung von Expatriates über Internet (E-Mail, Skype) ist leider noch kaum entwickelt. Karin Schreiner:

»Dabei wäre es so einfach. Normalerweise hört die Betreuung eines Expatriates mit dem absolvierten interkulturellen Training auf, das entweder vor der Entsendung oder unmittelbar danach vor Ort durchgeführt wird. Während der Eingewöhnungsphase und der Phase des Kulturschocks sind Expatriates allein gelassen und erhalten keinerlei Unterstützung.«

Dabei wäre es gerade in dieser Phase sehr wichtig, diese Personen in Form eines Coachings über E-Mail oder Skype zu unterstützen. Oft entstehen erst vor Ort viele Fragen, oder ungeklärte Missverständnisse sind Grund für Verstimmtheit oder Verunsicherung. Hier könnte ein interkulturelles Coaching Abhilfe schaffen. Im Zwiegespräch mit dem Coach könnten Fragen geklärt, Missverständnisse aufgelöst und konstruktives Feedback gegeben werden. Begleitende Betreuung durch ein interkulturelles Coaching fördert die Entwicklung von interkultureller Kompetenz und beschleunigt den kulturellen Anpassungsprozess. Die Betroffenen fühlen sich gut betreut, haben einen Ansprechpartner und können ihre Gefühle, Gedanken und Unsicherheiten mitteilen und reflektieren. Gerade dieser Reflexionsprozess ist für die Entwicklung interkultureller Kompetenz so wichtig. Karin Schreiner: »Unternehmen sollten den Entsendeprozess nicht eindimensional sehen, sondern als Zyklus: Entsendung – Anpassungsprozess – Rückkehr. Alle drei Phasen benötigen entsprechende Betreuung.«

»Ich selbst mache sehr viel E-Mail-, Telefon- und Conference-Call-Coachings«, erklärt Chris Fuchs. »Dies funktioniert bis zu einem gewissen Grad gut. Es ist nur wichtig, dass Coach oder Trainer und Teilnehmer sich bereits kennen, Rapport und gemeinsame Rahmenbedingungen bestehen.«

Auch für Michelle Gross sind Online-Lernplattformen und Skype Werkzeuge, die auch über eine große Distanz sehr gut eingesetzt werden können und die auch helfen, die Reintegration erfolgreich zu gestalten. »Der Coach vereinbart Gespräche in regelmäßigen Abständen, um Veränderungen, Erlebtes und Gelerntes mit dem Teilnehmer zu besprechen und gemeinsam Bilanz zu ziehen – und natürlich, um zu beraten und neue Ziele zu setzen. Was auch dabei sein muss, ist ein Reintegrationstraining zur Vorbereitung auf die Rückkehr in das heimische Unternehmen und das

Interkulturelle Probleme haben wesentlichen Anteil an schlechter Kooperation

Trotz seiner Nähe bleibt Frankreich ein schwieriger Absatzmarkt für deutsche Unternehmen.

Englisch ist bei konstruktiven Geschäftsverhandlungen und folglich für eine erfolgsorientierte deutsch-französische Zusammenarbeit selten ausreichend. Die Unterschiedlichkeit der Unternehmenskulturen resultiert zu einem großen Teil in den verankerten Wertvorstellungen und Verhaltensweisen der Nationalkulturen. Im Gegensatz zu den Deutschen, die klar definierte Strukturen brauchen, lassen sich bei den Franzosen Aufgaben und Personen nicht trennen. Die klare Segmentierung, die man in der Arbeitsorganisation vorfindet, ist charakteristisch für die deutsche Kultur.

Die kooperative Zusammenarbeit mit einem Franzosen setzt eine gut harmonisierende zwischenmenschliche Beziehung beider Seiten voraus. Diese wird durch informelle Kommunikation gepflegt, die sowohl über das eigene Gebiet als auch über die reinen Arbeitsthemen hinausgeht.

Allgemein lautende Formulierungen im Konjunktiv kommen auf deutscher Seite nicht als Arbeitsanweisungen an, während die direkte, explizite, an Aufgaben orientierte Kommunikation von deutschen Kollegen auf der französischen Seite als schwerfällig, schulmeisterlich oder verletzend wahrgenommen wird.

Interkulturelle Unterschiede sind oft das nicht erkannte Problem zwischen deutschen und französischen Geschäftspartnern.

Quelle: www.pbconceptexport.com/interkulturelleProbleme.html

Info

Consulting for Teams and Leaders	www.forteamsandleaders.at
Intercultural Know How – Training & Consulting	www.iknet.at
KICK OFF Management Consulting	www.kick-off.at
Kovács Kommunikation e. U.	www.kovacs kommunikation.eu
MTraining	www.mtraining.at
pmcc consulting GmbH	www.pmcc-consulting.com
SPIDI.communicating	www.spidi.at
WIFI Wien Unternehmensentwicklung	www.wifiwien.at/unternehmensentwicklung

eigene Land – Fragen wie ›Was hat sich in meiner Zeit im Ausland getan? Wie stelle ich mir die Arbeit an meinem alten Standort vor? Was erwartet mich nach meiner Rückkehr?‹ sind nur ein paar der Fragen, auf die darin besonders eingegangen wird, um auch die Reintegration erfolgreich über die Bühne zu bringen.«

Praxisbeispiele

Oft werden interkulturelle Trainings auch in offenen Programmen angeboten, was den großen Vorteil hat, dass hier Teilnehmer mit sehr unterschiedlichen Erfahrungen zusammenkommen. Die meisten Programme allerdings werden von den Anbietern inhouse bei Kunden oder in bestimmten Projekten durchgeführt, da es dort dann jeweils einen konkreten Anlass gibt.

Thomas Lieb bringt ein Beispiel: »Ein österreichisches Unternehmen startete letztes Jahr ein neues Projekt mit einem Team aus Spanien, Österreich und der Schweiz. Der Kunde war eine japanische Firma, die ebenfalls mehrere Mitglieder im Projekt-

team stellte. Aufgrund früherer Projekte wusste man aber, dass vor allem die interkulturellen Aspekte, Österreich – Japan – Schweiz – Spanien, die Zusammenarbeit erschweren konnten. Wir wurden daher beauftragt, den Teamentwicklungs- und Projektstartprozess zu begleiten.

Der Auftrag umfasste als Erstes ein interkulturelles Training der österreichischen und schweizerischen Teammitglieder zusätzlich des spanischen Gruppenleiters, in dem wir ausschließlich zur japanischen Kultur, dem japanischen Geschäftsverhalten und Motivation und Wertschätzung in der japanischen Gesellschaft gearbeitet haben. So sollten die europäischen Teammitglieder lernen, in den japanischen Sandalen zu laufen.

Im Anschluss führten wir in Spanien einen Workshop mit allen europäischen Teammitgliedern durch, in dem wir die jeweiligen kulturellen und gesellschaftlichen Hintergründe, Prinzipien in der Arbeitswelt aber auch die Organisation von Gruppen in der jeweiligen Gesellschaft erarbeiteten. Der Workshop ging insgesamt über 2,5 Tage, da wir nicht nur auf der interkulturellen Ebene arbeiteten, sondern auch die Projektpla-

nung vorbereiteten. Auf dem Workshop bereitete sich das Team aber auch auf die japanischen Kundenmitarbeiter vor, die eine Woche später in Österreich dazu stießen.«

Chris Fuchs über eine Situation aus Indien: »Manchmal muss man seine eigene Werte-haltung zurücklassen. Falls mir Fairness und Gleichheit z. B. sehr wichtig sind und ich in Indien merke, dass der dunkelhäutige Officeboy von allen unfreundlich behandelt wird, darf ich ebenfalls nicht freundlich zu ihm sein. Interessant ist nämlich, wenn man zu freundlich zu dem Besagten ist, bringt er erst recht nicht den bestellten Kaffee. Es ist nämlich für ihn unklar, wie er jetzt zu mir, dem Freundlichen, steht. So muss auch ich ihm unfreundlich begegnen, damit ich meinen Kaffee bekomme. Schwer zu verstehen, aber macht Sinn, wenn man die Kulturen kennt. Fairness ist in Indien kein Thema, sondern Macht und Hierarchie. Durch die Distanz zu mir hat der Officeboy Klarheit und seinen Platz – bin ich zu nahe, kennt er sich nicht mehr aus und weiß nicht, wie mit mir umzugehen ist und seine Lösung ist dann, mir eben keinen Kaffee zu bringen.« □

Coaching und Einzeltraining für punktgenauen Lernerfolg!

UNTERNEHMENS
ENTWICKLUNG 

WOLLEN SIE INDIVIDUELLE PERSONALENTWICKLUNG FÖRDERN?



Mit Coaching und Einzeltraining haben Sie individuelle und punktgenaue Tools zur Förderung der Kompetenzen Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen. Wir unterstützen Sie mit maßgeschneiderten Angeboten und erfahrenen Coachs.

Coaching

Beim Coaching wird lösungsorientiert an individuellen Fragestellungen des Coachees gearbeitet. Dies ermöglicht den zielorientierten Ausbau von konkreten Kompetenzfeldern. Coaching versteht sich als langfristiger, von

einem/-r Experten/-in begleiteter Prozess, der dabei hilft, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln und Potenziale zu optimieren.

Einzeltraining

Das Einzeltraining ist eine Individualmaßnahme, mit der an spezifischen Lernpotenzialen bei fachlichen Fragestellungen gearbeitet wird. Die Teilnehmer/-innen bekommen Input zu vorher definierten Themen wie Präsentations-Skills, Lösungskompetenz, IT-Skills, Sprachtraining etc. Durch das intensive persönliche Training werden in kurzer Zeit hohe Lernerfolge erzielt.

Wir beraten Sie gerne! T 01 476 77-5337