

Die Uhren ticken nicht überall gleich

Der erfolgreiche Kontakt mit Menschen unterschiedlicher Kulturen ist oft schwieriger, als man glauben möchte. Diesen professionell zu handeln, entscheidet mitunter über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Über die Möglichkeiten der Trainings und Ausbildungen im interkulturellen Bereich schreibt [Christine Wirl](#).

Je globaler unser Wirtschaftsleben, desto globaler entwickelt sich unser Umgang miteinander. Die Menschen kommunizieren in der Lingua franca, nämlich Englisch. Das kann ja noch relativ leicht gemanagt werden, was schon schwieriger zu handeln ist, ist das Auskommen mit den verschiedenartigen Mentalitäten. So gibt es ja bereits Probleme im Umgang der Österreicher mit den Deutschen, über den Karl Kraus schon sagte: »Das Einzige, was uns trennt, ist die gemeinsame Sprache.« Betrachten wir zum Beispiel das Wort »nein«: Wir Wiener sprechen es ungerne klar aus, umschreiben es lieber charmant mit einem »vielleicht«. »Nein« zu sagen, ist für einen Deutschen hingegen ganz selbstverständlich. Das empfinden wir als unhöflich, schroff und etwas zu direkt. Uns wiederum findet der Deutsche im Endeffekt unehrlich und unkonkret. Margarete Friedl, MAS, MSc (Geschäftsführerin SPIDI) über einen klassischen Blind Spot und darüber, wie wichtig es ist,

sich der eigenen kulturellen Prägung bewusst zu sein: »Es gilt zu erkennen, welche kulturellen Einflüsse in der Entwicklung meiner Persönlichkeit eine Rolle gespielt haben. Die ist es nämlich, die in jedem Kontakt zählt, fernab von nationalen Klischees. Bin ich auf dem Land aufgewachsen oder in der Stadt, welche Sprache und welche Variationen davon spreche ich in welchem sozialen Umfeld? Bin ich mir meiner kulturellen Prägung bewusst, habe ich einen differenzierten Blick auf mich selbst und andere. Für interkulturelles Training und Coaching in Österreich bedeutet das, sich regionaler Tendenzen bewusst zu sein. Nicht nur den sprichwörtlichen Tiroler und den sprichwörtlichen Wiener zu kennen, sondern sich auch mit den direkten Nachbarn auseinanderzusetzen. Schließlich ist Wien die Drehscheibe für CEE. Gerade auf CEE-Länder sollte man sich gut einstellen und sich nicht ausschließlich auf Geschäftspartner in fernen Ländern vorbereiten, bei denen man auto-





Karin Norek-Frank



Karin Schreiner



Chris Fuchs



Margarete Friedl



Norbert Pauser

matisch von kulturellen Unterschieden ausgeht. Ich habe schon oft in Diskussionen die Argumentation gehört, dass die Osteuropäer ja so sind wie wir. Wir haben eine gemeinsame Geschichte und ähnliche Mentalität, wir bräuchten daher kein besonderes interkulturelles Training, weil man sich ja eh gut verstehe.« Ein Irrtum, der zu vielen interkulturellen Missverständnissen führt.

Vorurteile bewusst machen

»Der schlimmste Fehler besteht darin, kein Interesse an anderen Kulturen zu haben, jedoch von einer weltweiten Marktbeherrschung zu träumen. Wenn man die eigene Kultur nie richtig kennenlernt, wird man auch nie die Chance haben, von fremden Kulturen zu lernen«, bringt Dr. Viktoriya Zipper (Geschäftsführerin Victory Cross Culture Consulting) die Notwendigkeit des interkulturellen Trainings auf den Punkt. Viele von uns haben feste Meinungen über die verschiedenen Kulturen. Etwas überspitzt formuliert: Alle Deutschen sind zielorientiert, alle Italiener singen »O sole mio« und die Russen trinken Wodka. Solange diese Vorurteile fest sitzen, ist es schwer, neutralen Umgang mit fremden Kulturen zu pflegen. Daher ist es gerade im Business-Kontext unbedingt notwendig, sich in interkulturellen Trainings auf »die Anderen« vorzubereiten.

Dr. Christian Fuchs (Geschäftsführer CEF): »Vorurteile wird es immer geben. Aber nur bei denen, die nicht über den Tellerrand schauen. Es muss die Akzeptanz und Bereitschaft vorhanden sein, mit den Augen des Anderen zu sehen, mit dem Herz des Anderen zu fühlen, mit dem Kopf des Anderen zu denken und mit der Sprache des Anderen zu sprechen!« Seit der Aufklärung beschäftigt sich Europa mit der Frage des »Fremden« – geprägt

ist das Verständnis vom Wandel des »Feindes« (hostis) zum »Gast« (hospis). Dieser Begriffswandel hat zu unserem momentanen Ringen nach Gleichwertigkeit der Kulturen geführt, eine zutiefst europäische (demokratische) Ausprägung, die viele Missverständnisse im Umgang mit anderen Kulturen birgt.

Mag. Norbert Pauser (Geschäftsführer Pauser & Wondrak): »Zuallererst geht es aus meiner Sicht um ein Zulassen-Können von Erfahrungswirklichkeiten. Der Andere ist primär anders und nicht merkwürdig oder gar komisch. Stereotype sind dennoch unvermeidbar, aber letztlich höchst verzichtbar. Klischees erleichtern uns die Orientierung in einer komplexen Welt, die Frage ist aber, ob es angemessen ist, in solchen Schablonen zu denken und diese im Umgang mit anderen Kulturen auch noch bewusst zu verfestigen.«

Das Thema Vorurteile und Stereotypisierungen ist wichtig und sollte ein zentraler Punkt in einem interkulturellen Training sein. Dazu sagt Dr. Karin Schreiner (Geschäftsführerin Intercultural Know How – Training & Consulting): »Vorerst muss man weg von den nationalen Zuschreibungen und der Auffassung ›Kultur = Nation‹. Kultur ist ein umfassender Begriff und Kultur als nationale Eigenschaft verstanden beschreibt nur einen Aspekt von vielen, die den Begriff Kultur charakterisieren. Deswegen behandle ich in meinen Trainings immer ausführlich den Kulturbegriff als Zugehörigkeit zu unterschiedlichen kulturellen Gruppen (wie Sprachgruppe, Geschlechterzugehörigkeit, Familie, Religion, Berufsgruppe, soziale Schicht, Ausbildung, nationale Zugehörigkeit usw.). Dabei wird deutlich, dass wir immer mehreren solchen Gruppen zugehören und darunter ist auch eine nationale Zugehörigkeit, die aber eben nur ein Aspekt unter mehreren ist. Auf dieser

www.berlitz.at

It's all about communication.

Kommunikation ist im Businessleben alles. Berlitz als weltweiter Kommunikationsexperte Nummer eins bietet Ihnen das dafür umfassendste Angebot an Sprachkursen, interkulturellen Trainings und Kommunikationsseminaren an.

Bauen Sie den Vorsprung Ihres Unternehmens aus und sprechen Sie mit uns:

Berlitz Firmenservice:
01 / 602 45 43
firmenservice@berlitz.at

Berlitz[®]

FREMSPRACHEN & KOMMUNIKATIONSTRAINING

mind & more

Inhouse & Blended Learning Programme



www.mindandmore.at
training@mindandmore.at

maßgeschneidert - individuell - österreichweit

Goldschmiedg. 10
1010 Wien, Austria
+43 1 535 96 95



Ebene können dann Vorurteile und Stereotypisierungen analysiert und aufgelöst werden.«

Viktoriya Zipper: »Zuerst sollte man einen Unterschied zwischen Eigenbild und Fremdbild erkennen. Danach ist man meist in der Lage, die fremden Kulturen vorurteilsfrei zu sehen. Zusätzlich sollte man immer im Kopf behalten, dass Interkulturelles nie schwarz-weiß gesehen werden darf: Sie werden in jeder Kultur Personen finden, die sich gar nicht mit den Merkmalen

des Volkes identifizieren und ganz anders sind als erwartet.«

MMag. Alexandra Sock (Geschäftsführerin Sock Management Consulting): »Es wäre eine Illusion zu glauben, dass wir von unseren Vorurteilen völlig frei werden. Aber was wir erreichen können – und dabei helfen interkulturelle Trainings – ist, uns über unsere Vorurteile und Schubladen bewusst zu werden, um dann in konkreten Situationen diese bewusst zu reflektieren und von Fall zu Fall zu entscheiden, ob diese Vorur-

Was ist im Vorfeld von Entsendungen von »Expats« ins Ausland zu beachten?

Diese Entscheidungen sind nicht nur von den Betroffenen im Hinblick auf Karrierechancen, Sprachkenntnisse und andere Kompetenzen abhängig, sondern auch von der Bereitschaft des (Ehe)Partners, ins Ausland zu gehen.

Wie kann diese Entscheidung des Partners positiv beeinflusst werden?

Indem die Ängste vor dem Unbekannten, der Sprache, der Kultur und der Isolation abgebaut werden. Die zentrale Frage ist oft, ob ein Job, ein Studium möglich sind.

Wie sollten diese Ängste konkret abgebaut werden?

Indem vorab neutrale Informationsgespräche geführt werden. Dies kann durch Telefonate, E-Mails, aber auch durch persönliche Beratungen bei Vorabbesuchen des Gastlandes geschehen. Externe Berater sind dabei meist besser als Mitarbeiter der Personalabteilung, da hier keine Eigeninteressen vorhanden sind. Die Employability des Partners wird dabei neutral beurteilt und es wird festgestellt, welche Maßnahmen notwendig sind, um am ausländischen Jobmarkt erfolgreich zu sein.

Wer wendet solche externen Beratungen für Partner von Expats bereits an?

Dieses Service kommt ursprünglich aus dem diplomatischen Dienst, wo trotz der Infrastruktur von Botschaften und Konsulaten auf die neutrale Überzeugungsarbeit von Experten gesetzt wird. Es setzt sich jedoch immer mehr auch bei Unternehmen durch, insbesondere bei jenen, die keine Transfermanager beschäftigen, die sich der Familienintegration annehmen.



Mag. Hans Pieczara, Managing Partner, DBM »Die Outplacement Company« im Gespräch.

teile nun in der konkreten Situation helfen oder hinderlich sind.«

Was kommt nach CEE?

Zu Beginn der interkulturellen Trainings waren Nachbarländer wie Tschechien, die Slowakei und Ungarn die ersten gefragten Länder für österreichische Betriebe auf dem Exportweg nach Osten. Viktoriya Zipper zählt auf: »Danach beschäftigte man sich mit Rumänien, Bulgarien, Serbien. Kurz später waren Russland und die Ukraine gefragt, doch da trauten sich hauptsächlich nur die großen Konzerne heran. Die Märkte wie beispielsweise Belarus, Kasachstan, Aserbaidschan blieben bis dato fast unentdeckt – bergen jedoch ein großes Marktpotenzial in sich.«

Alexandra Sock schiebt die Grenzen weit hinaus und meint: »Jetzt sind Dubai und Indien an der Reihe. Bei Indien ist das Verständnis für die indische Mentalität notwendig, da weltweit immer mehr Inder in verantwortungsvollen Positionen tätig sind.«

Mag. Ursula Rettinger (Director Sales and Business Development bei Berlitz Austria): »Märkte, die bei uns bei den interkulturellen Trainings nach den CEE-Ländern am stärksten nachgefragt sind, sind eindeutig China und Japan.«

Norbert Pauser sieht eine interessante neue Perspektive, nämlich »dass sich Unternehmen zunehmend für ihre eigene kulturelle Vielfalt interessieren. Das ist im Sinne eines gewinnbringenden Diversity-Managements auch von größter Bedeutung, denn



SOCK MANAGEMENT CONSULTING

Ihr preferred supplier für interkulturelle Trainings

- praxisorientiert
- witzig
- topaktuell
- persönlich

SALZBURG • VIENNA • GENEVA • MOSCOW
www.sock-consulting.com



Alexandra Sock



Ursula Rettinger



Herbert Kamper



Viktoriya Zipper

eine Organisation, die ihre eigenen kulturelle Kompetenz beleuchtet und hinterfragt, wird sich entsprechend leichter tun, auf globale Herausforderungen und Märkte zu reagieren. Es ist neu, Kultur von innen heraus zu betrachten und daraus dann gestärkt (weil diversifiziert) hervor zu gehen. Bleibt die Organisation schon stehen, wenn es um die Integration von Migranten geht, und ordnet diese automatisch primär der Reinigungsabteilung zu, dann wird es schwierig werden, anderen Kulturen tatsächlich auf Augenhöhe zu begegnen.«

Interkulturelle Trainings

Das Herangehen an Interkultur im Seminar beschreibt Chris Fuchs (interkultureller Psychologe und Geschäftsführer KICK OFF Management Consulting): »Wir fokussieren stark auf den Kontext Arbeit und die Verhaltensmuster von Menschen in diesem. Es ist für mich ein Muss, die Themen Hierarchie, Kommunikation (Delegation, Verhandlung,

Meeting, E-Mail, Telefon etc.), Umgang mit Regeln und Vereinbarungen, Zeit, Qualität versus Quantität, Werte und interkulturelle Konfliktmuster zu behandeln. Denn nur wenn Projekte und Prozesse nicht mehr wirklich laufen, kommen die kulturellen Muster zum Tragen. Dann ist es wichtig, die eigenen zu kennen und bereits Werkzeuge zu haben, um mit Menschen anderer Prägung umgehen zu können. Wie man im nordafrikanischen Teil der Welt zu sagen pflegt: »Culture is what is left, when everything else is gone.« Themen, die für mich vernachlässigbar sind, gehen in Richtung irgendwelcher Outdoor-Übungen, belanglose Dos and Don'ts die man im Internet auch findet, z. B. in Asien die Visitenkarte mit beiden Händen zu übergeben etc., oder nur Beispiele zu haben die privat, aber keinen Firmenbezug haben.« Auch Mag. Karin Norek-Frank, MA (Geschäftsführerin KN Training & Coaching) weist auf die Problematik der Dos and Don'ts hin: »Für die Teilnehmer eines interkulturellen Trainings ist es besonders wichtig, Situationen zu üben bzw. zu reflektieren, die de-

ren Spielraum in Richtung erfolgsorientiertes Handeln erweitern. Es sei vor Trainings gewarnt, die kochrezeptartig Dos and Don'ts aufbereiten. Auch wenn es nachvollziehbar ist, dass sich manche Unternehmen aus wirtschaftlichen Gründen diese Form der Vorbereitung auf einen Auslandseinsatz wünschen, erfolgreiches Handeln in fremden Kulturen lässt sich so nicht üben und erlernen. Im Arbeitsalltag sind schwierige Konfliktsituationen allein mit Fingerspitzengefühl nicht lösbar; hier bedarf es der interkulturellen Handlungskompetenz. Die Herausforderung dabei liegt in der Aufbereitung von interkulturellem Wissen im Unternehmenskontext. Die Sensibilisierung für fremde Kulturen soll im Managementwissen eingebettet sein und ist erlernbar und erfahrbar.«

MERKWÜRDIGE BEISPIELE

Karin Norek-Frank: »In Österreich entstehen aus geschäftlichen Partnerschaften mitunter Freundschaften. Die Philosophie



EUCUSA

WO BEGEISTERUNG WÄCHST,
BLÜHT DAS GESCHÄFT!

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

SEMINAR DMC
Development - Management - Consulting

www.seminardmc.at

**Weiterbildungsschwerpunkt
Interkulturelle Kommunikation**

Firmenintern:
„Intercultural Awareness“
„Interkulturelles Projektmanagement“
Länderspezifische interkulturelle Trainings

Offen:
„Intercultural Awareness“
04. 10. 2010
„Interkulturelles Projektmanagement“
04. - 05. 10. 2010

Tel.: +43-1-890 55 48-11

lautet ganz klar: zuerst das Geschäft, dann einander näher kennen lernen – vielleicht. In vielen Ländern, wie zum Beispiel der Ukraine, ist dieses Verhältnis genau umgekehrt: Es ist wichtig, zu potenziellen Geschäftspartnern in einem ersten Schritt eine persönliche Beziehung aufzubauen, bevor übers Geschäftliche auch nur ansatzweise gesprochen wird.«

Tim Cox (mind&more): »Wenn Westeuropäer jemanden begrüßen, dann schauen sie einander in die Augen, was als Ausdruck von Glaubwürdigkeit und Aufrichtigkeit gilt. Nicht so bei den Japanern; diesen wird von frühester Kindheit an beigebracht, dass man anderen aus Respekt nicht in die Augen schaut, sondern vielmehr auf den Adamsapfel oder den Krautknoten. Man kann sich vorstellen, was für Rückschlüsse von beiden gezogen

werden könnten, wenn man unvorbereitet in so ein Meeting geht.

Unbeabsichtigte Beleidigungen und Ungeheimheiten gibt es auch zwischen Österreichern und Italienern. Ein Österreicher, der in seiner Rede von einem Italiener unterbrochen wird, wartet höflich darauf, bei nächster Gelegenheit fortfahren zu können, was eine negative Körpersprache seinerseits verursachen könnte. In Wirklichkeit erwartet der Italiener, dass der Österreicher ihn genauso unterbrechen würde, um seinen Standpunkt zu verdeutlichen. Daher könnten diese negative Körpersprache vom Italiener missinterpretiert werden, nämlich als persönlich gegen ihn gerichtet.«

Alexandra Sock: »Wundern Sie sich nicht, wenn Sie z. B. in Dubai oder in Libyen als Frau am Flughafen von einem Taxifahrer abgeholt werden, und dieser Ihrem männ-

lichen Begleiter den Koffer abnimmt und Sie mit Ihrem Koffer stehen lässt;

- wenn Sie im Iran, wenn Sie als Gast zum Essen eingeladen sind, alle Ihre Gastgeber warten, bis Sie zu essen beginnen;
- wenn Ihnen in Japan die Kellnerin oder die Dame des Hauses bis nach draußen vor das Lokal folgt – das gehört zur japanischen Gastfreundschaft dazu.«

Karin Schreiner bringt ein Beispiel zum Thema Sach- versus Beziehungsorientierung: »In Kulturen, in denen der Fokus auf den zwischenmenschlichen Beziehungen liegt, sollten Sie auf keinen Fall Ihr Sachthema oder Ihr Verhandlungsthema in den Vordergrund stellen. Das fängt schon in unseren östlichen Nachbarländern an, wo Gastfreundschaft groß geschrieben wird und ausgiebig Zeit dafür verwendet wird, sich

Erfahrungsbericht

Im Rahmen eines internationalen Förderungsprojektes für den Wiederaufbau des Irak hatten wir, Mag. Johannes Praun und Richard Amm (beide Berater bei Praun Consulting), heuer die Gelegenheit, die arabische Mentalität kennenzulernen.

Unsere Aufgabe war es, das Management eines irakischen staatlichen Forschungsinstitutes mit westlichen Managementtechnologien vertraut zu machen. Das Institut sollte in nächster Zukunft unabhängig und privatwirtschaftlich geführt werden, um seinen Auftrag, beim Wiederaufbau der irakischen Industrie zu helfen, effektiv erledigen zu können.

Die Iraker wollten trotz aller (Visa-)Hindernisse unbedingt nach Wien. Sie lieben es, zu reisen und andere Länder zu besichtigen. Unsere Seminarzeiten mussten wir letztendlich an ihre extensiven Sightseeing- und Shopping-Bedürfnisse anpassen. Kontaktscheue kennt der Iraker nicht. Morgens wurden wir umarmt und viermal auf die Wangen geküsst. Angesprochen wurden wir mit Vornamen, allerdings mit Mister davor. Später, freundschaftlicher, nennen die Araber einander »Vater/Mutter des erstgeborenen Kindes«. So wurde aus den Seminarleitern schließlich »Abulara« und »Abusophie«. (Unsere Töchter heißen Lara und Sophie.)

Als die Araber das zweite Mal nach Wien kamen, brachten sie kleine Geschenke mit, einer brachte sogar Mitbringsel seiner Kinder für unsere Kinder mit. Das mussten wir natürlich erwidern. Bedanken auf arabisch geht auch wortlos: Man legt seine rechte Hand aufs Herz und deutet eine Verbeugung an.

Bildung: »Unsere« Iraker, Männer wie Frauen, sind technisch/fachlich sehr gut ausgebildet, können passabel Englisch (unsere Seminarsprache), haben aber von Management und Führung wenig Ahnung. Ihr Wertesystem ist aber unserem ähnlich, sie erkennen sofort, was richtig und was falsch ist. Sie sind in der Regel mit Vetternwirtschaft, Korruption und willkürlichen Entscheidungen von Politikern und hohen Beamten konfrontiert, aber sie wissen, dass das schlecht ist und schadet.



Sie brennen darauf, zu erfahren, wie kompetente Führung funktioniert. Das einzig heikle Thema war der Ausdruck »Battleplan«, als Ausdruck für kurzfristige taktische Planung. Da fragten sie leise nach, ob sie den nicht anders nennen könnten, den »Battleplan« könnten sie so nicht mit in ihre Heimat nehmen.

Gender: Die irakische Frau ist emanzipiert, kann Managementpositionen bekleiden, es gibt keine Unterschiede im Status oder in der Akzeptanz. Strenge Etikette fanden wir nur bei der Kleidung vor: Kopftuch und langes Kleid sind obligatorisch. Die Männer haben keine Kleidungs Vorschriften.

Essen & Trinken: Iraker lieben Tee in Mengen, stark gesüßt. In ein paar Tagen war ein Kilo Zucker verbraucht. Mit türkischem Kaffee konnte man ihnen große Freude bereiten, wobei sie die Zubereitung mit Argusaugen überwachten.

Sie sind von unserem Almdudler total begeistert, das war das Seminargetränk schlechthin. Aussprechen können sie es allerdings nicht. Unser Essen hat ihnen ausgezeichnet geschmeckt, Wiener Schnitzel, Palatschinken, Topfenknödel waren die Favoriten, Schweinefleisch ist natürlich ein absolutes Tabu!

Richard Amm (links) und Johannes Praun



kennenzulernen und Vertrauen aufzubauen. Ausgiebige Essenseinladungen, Trinkgelage, lange Meetings, bei denen über alles nur nicht über das Geschäft geredet wird. Dabei heißt es, Geduld zu bewahren, sich auf die Situation einzulassen, den Rückflug gegebenenfalls zu stornieren und sehr auf die Geschäftspartner einzugehen.«

Und zum Thema Zeitverständnis sagt Karin Schreiner: »Wir in Europa denken und handeln linear. Pünktlichkeit wird groß geschrieben, unsere Unternehmen sind weltweit berühmt auf Grund des präzisen Zeitmanagements und der pünktlichen Lieferungen. In Kulturen, in denen Zeit ganz anders verstanden wird und Termine oder Deadlines bloß Richtwerte sind, müssen Sie Ihr europäisches Zeitverständnis ablegen. Druck machen oder Ungeduld zeigen und die Nerven verlieren werden als Schwäche ausgelegt und kommen nicht gut an. Bleiben Sie ruhig und räumen Sie von vorn herein genügend zeitlichen Spielraum ein, damit Sie entspannt den so anderen Umgang mit Zeit beobachten können. Die Uhren ticken nicht überall gleich! Unser Sinn für Pünktlichkeit ist wirklich kein absoluter Wert!«
Mag. Herbert Kamper (SEMINAR DMC):



»Am wichtigsten ist die Grundhaltung. Wir haben die Tendenz, unsere eigene Kultur als die richtige und überlegene anzusehen, was Konflikte bzw. Verstimmungen wahrscheinlich macht. Hier helfen eine entsprechende Offenheit und die Klarheit, dass alle kulturellen Standards ihren geschichtlichen Hintergrund haben und prinzipiell gleichwertig sind. Wer beruflich mit anderen Kulturen zu tun hat, sollte die wesentlichen Dos and Don'ts kennen, um zumindest die vermeidbaren Fettnäpfchen zu umgehen. Eine Strategie, die mir seinerzeit ein Expatriate aus Großbritannien empfohlen hat, ist einfach: viel zu fragen, was man denn tun oder lassen sollte – z.B. ob man seine Schuhe ausziehen oder anlassen soll, bevor man ins

Wohnzimmer des Gastgebers geht (in Großbritannien z. B. erklärt man sich selbst zum Familienmitglied, wenn man die Schuhe auszieht, der Gast behält die Schuhe an).«

Buchung eines Trainings

»Ein professionelles interkulturelles Training soll kulturelle Unterschiede als Analyserahmen betrachten und nicht etwa als Handlungsanleitung«, sagt Norbert Pauser. Und weiter: »Wir beurteilen Maßnahmen, die den Kulturbegriff verfestigen, kritisch, denn Klischees sind zwar wichtig, aber letztlich nicht sehr hilfreich. Die Konzentration darauf, wer die anderen



Pauser & Wondrak



Beratung - Training - Projekte

Diversity Management - Konzeption - Analyse - Entwicklung - Implementierung - Evaluierung
Interkulturalität - Moderation - Kommunikation - Mentoring - Vorträge - Trainings - Coaching

www.pauser-wondrak.at

KICK OFF

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AUSBILDUNG ZUM PROFESSIONELLEN HR-MANAGER UND PARTNER DES MANAGEMENTS

- **Personalstrategie entwickeln** und umsetzen
- Personalsuche und -auswahl
- Diversity Management / Interkulturelles Management
- **Personalentwicklung** und **Organisationsentwicklung**
- Instrumentarien der Personalentwicklung
- Arbeits- und Vertragsrecht
- **Talent Management** / Karriere- & Nachfolgeplanung

TERMIN:
29. OKTOBER 2010

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

denn daraus kann man Verhaltensweisen verstehen und erklären.«

Der interkulturelle Trend

Chris Fuchs: »Der Trend geht klar in eine Internationalisierung und trotzdem werden bei wichtigen und stressigen Situationen die kulturellen Muster tragend, da in der Emotionalität die kulturellen Verhaltensweisen an den Tag kommen.«

Margarete Friedl erläutert: »Der klare Trend ist die Fähigkeit, schnell kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu erfassen, eine Interkultur zu bilden und so gemeinsam zu einem erfolgreichen und nachhaltigen Geschäftserfolg zu gelangen.«

»Nicht nur wir lernen über die Kulturen der Anderen, auch die Anderen, nämlich die Asiaten und Amerikaner, beschäftigen sich mit der Kultur der Europäer. So ist es z. B. bei asiatischen Unternehmen nicht selten, dass die Mitarbeiter quasi Künstlernamen führen (Vincent Wang, Desmond Ipp, Iris Cho), unter denen sie dann mit Europäern und Amerikanern zusammenarbeiten«, beschreibt Herbert Kamper.

Karin Schreiner: »Ein Trend geht sicherlich in Richtung multikulturelle Teams und Teamführung in internationalen Settings.«

Tim Cox fasst zusammen: »Es ist ein Mythos, dass die neue Generation eine globale ist und daher keine interkulturelle Kommunikation notwendig ist. Selbst wenn Teenager die gleiche Musik hören, bedeutet das nicht, dass sie von denselben Motiven bewegt werden. Die Gesellschaft ist in vielen Bereichen bereits toleranter und offener anderen Kulturen gegenüber. Andererseits gibt es noch immer Kulturen, die sich anderen nicht öffnen.«

Ursula Rettinger über den Trend zur interkulturellen Kompetenz: »Neben den länderspezifischen Kenntnissen wird eine sogenannte interkulturelle Kompetenz immer wichtiger. Manager, die sich im internationalen Umfeld aufgrund dieser interkulturellen Kompetenz in verschiedensten Ländern souverän bewegen und erfolgreich durchsetzen können, sind gefragt. Es gibt immer mehr international aufgestellte Teams, die auch an Führungspersönlichkeiten unterschiedliche Anforderungen stellen. Leadership-Fähigkeiten im internationalen Umfeld sind jetzt gefragt. Diversity-Trainings, die darauf abzielen, aus Unterschieden Stärken und Synergien zu bilden, das ist der Trend!« □

Info

Berlitz Austria	www.berlitz.at
biz.talk language consulting	www.biztalk.at
CEF	www.cef.at
DBM Karriereberatung	www.dbmaustria.at
Intercultural Know How – Training & Consulting	www.iknet.at
Praun Consulting	www.praun-consulting.at
KICK OFF Management Consulting	www.kick-off.at
KN Training & Coaching	www.training-coaching.at
Pauser&Wondrak Unternehmensberatung	www.pauser-wondrak.at
mind&more	www.mindandmore.at
SEMINAR DMC	www.seminardmc.at
Sock Management Consulting	www.sock-consulting.com
SPIDI	www.spidi.at
Victory Cross Culture Consulting	www.viccc.at

sind oder sein könnten führt insgesamt zu einer größeren Verunsicherung, denn wer weiß, was umgekehrt sein Gegenüber von ihm weiß oder zu wissen meint? Es gibt so etwas wie Eurozentrismus – also einen westlichen Rassismus, der in Seminaren und Trainings sicher beleuchtet werden sollte, denn ohne diese Reflexion enden wir in einer Differenzsackgasse, die sich in der Praxis als schwierig erweisen kann. Das bedeutet aber nicht, dass Tipps und Tricks im Umgang grundsätzlich unpassend sind. Problematisch sehe ich einen Diversity-Begriff, der neuerdings auftaucht und sich auf eine Dimension (also ethnische Zugehörigkeit) beschränkt. Die Intersektionalität (also die Verflochtenheit von Vielfaltsdimensionen wie Geschlecht, Alter oder sozialer Herkunft)

im Zusammenhang mit Kultur ist jedoch zu thematisieren.« Und worauf man ganz konkret achten muss, wenn man ein Training bucht, führt Viktoriya Zipper aus: »Ob der Anbieter sich auf interkulturelle Trainings spezialisiert oder solche nur als Zusatzprodukt in seiner Palette positioniert hat. Ersteres wäre ein Zeichen für Qualität und interkulturelle Kompetenz.«

»Ein interkulturelles Training muss sich mit der Wahrnehmung beschäftigen und von der eigenen Kultur ausgehen,« erklärt Ursula Rettinger, »erst die Sensibilisierung für die eigene Kultur ermöglicht die Entwicklung einer interkulturellen Kompetenz. Ein Einblick in die Geschichte, Religion, Politik eines Ziellandes sollte in einem interkulturellen Training beinhaltet sein,