

Schubladisieren hilft selten

Individualisierungen sind jedoch schwer greifbar!

Interkulturelle Trainings sollen helfen, interkulturelles Management zu meistern. [Eva Selan](#) recherchierte, worin die Herausforderung beim interkulturellen Management besteht und worauf es ankommt, was Seminare diesbezüglich abdecken sollen und was sie nicht abdecken können, wen es betrifft und wie die richtige Auswahl und der Transfer sichergestellt sind.

Ein Beispiel für interkulturelle Kommunikation auf der Metaebene: Ein Cowboy und ein Indianer treffen sich in der Prärie. Der Indianer zeigt mit dem Zeigefinger auf den Cowboy. Der hebt als Antwort Zei-

gefingern und Mittelfinger gespreizt hoch. Der Indianer faltet die Hände vor dem Gesicht. Da schüttelt der Cowboy locker seine rechte Hand. Beide reiten davon. Der Cowboy kommt heim zu seiner Frau

und erzählt: „Stell dir vor, ich habe heute eine Rothaut getroffen. Sie hat mit dem Zeigefinger gedroht, mich zu erschießen. Da habe ich dem Indianer mit der Hand bedeutet, dass ich ihn zweimal erschießen würde. Und weil er mich prompt um Gnade gebeten hat, habe ich ihm zu verstehen gegeben, er solle verschwinden.“

Einige Meilen westlich, im Wigwam, erzählt der Indianer seiner Squaw: „Stell dir vor, ich habe heute ein Bleichgesicht getroffen. Ich habe ihn gefragt: ‚Wie heißt du?‘ Da hat er mir geantwortet: ‚Ziege.‘ Da hab’ ich ihn gefragt: ‚Bergziege?‘ Und da hat er geantwortet: ‚Nein, Flussziege.‘“ (Beispiel von Dr. Christiane Erten, Partner bei AT





Manfred Niedermeyer



Eva Brain



Christian Fuchs



Kurt Riemer



Christiane Erten



Anton Lorenz

Consult.)
 Unterschiedliche Sprachen können zu großen Missverständnissen führen, ebenso wie kulturelle Unterschiede. In dieser „zunehmend globalisierten Welt“ und der nicht mehr wegzudenkenden internationalen und somit kulturübergreifenden Zusammenarbeit wird schnell klar, dass nicht lediglich die anderen anders agieren und reagieren als wir, sondern dass das „wir“ ebenso nur ein Detailausschnitt aus den vielfältigen kulturellen Gegebenheiten weltweit ist.

Betroffene

Im Grunde geht interkulturelles Management all jene an, die im interkulturellen Rahmen Verantwortung tragen müssen. Seminare diesbezüglich sind reichhaltig vorhanden. „So gesehen ist der von Personaldienstleistern eingeschätzte Bedarf sehr hoch“, erklärt Dr. Manfred Niedermeyer, MA (Trainer des Fachbereichs Interkulturelle Studien an der Donau-Universität Krems und Geschäftsführer der training-company), „doch die Einschätzung von uns Anbietern trifft sich nicht unbedingt mit der Bedarfseinschätzung seitens der potenziellen Bedarfsträger. Das hat mehrere Gründe. Zum einen werden interkulturelle Trainings und überhaupt wird der Terminus technicus ‚interkulturell‘ gern als Modeerscheinung bagatellisiert. Zum anderen haben viele Manager, die im interkulturellen Bereich Verantwortung tragen, wenige, konkrete inhaltlich fundierte Vorbereitung auf ihre Aufgabe. Dazu sind die ernst zu nehmenden interkulturellen Ausbildungen im universitären und privatwirtschaftlichen Bereich einfach zu neu. Im besten Falle sind sie erfahrene Praktiker, die sich ihr Wissen im Sinne von ‚trial and error‘ über die Jahre mühsam erarbeitet haben. Insgesamt stellen wir fest, dass sich die Zielgruppen für ein interkulturelles Management-Training ändern. Der Trend geht

weg von der klassischen Expatriate-Vorbereitung auf einen längerfristigen Auslandseinsatz hin zum Training gemischtkultureller Gruppen und zum Training ausländischer Manager in den deutschsprachigen Mutterhäusern. Diese Manager werden dann wieder in ihren Heimatländern Führungspositionen besetzen, die bisher klassischerweise von Expatriates aus dem Mutterhaus besetzt wurden. Als weitere große Zielgruppe für interkulturelle Management-Trainings verorten wir Mitarbeiter, die im Zuge transnationaler Projekte zu projektbezogener Führungsverantwortung befördert sind.“

Mag. Anton Lorenz (Geschäftsführer und Berater der Primas Consulting Unternehmensberatung GmbH) steckt die Zielgruppe von interkulturellen Trainings noch weiter: „Menschen, die in interkulturellen Teams/Umfeldern arbeiten, sowohl im Ausland als auch in Österreich.“ Christiane Erten weitet die Zielgruppe noch aus und fügt hinzu: „Mitarbeiter und Führungskräfte in multinationalen Unterneh-

men, die Vorgesetzte/Mitarbeiter aus anderen als dem eigenen Heimatland haben, Ärzte und Schwestern in Krankenhäusern aufgrund der zunehmend kulturell heterogenen Patientenschaft, Angestellte im Tourismusbereich (Rezeption, Hotelmanager) etc.“

Gerade der Hinweis der Mitarbeiter, die Kollegen/Vorgesetzte/Mitarbeiter aus anderen Kulturen haben, streckt die Zielgruppe für interkulturelle Weiterbildung in die Breite.

Umfangreich

Interkulturelles Management ist ein weit gesteckter Begriff, der alles umfasst, das Managen von Mitarbeitern unterschiedlicher Kulturen betrifft. Leicht gesagt. Im Detail beinhaltet es mehrere Komponenten: „Basierend auf dem Erkennen der eigenen kulturellen Disposition und einem Gespür für interkulturelle Situationen, den vorhandenen Informationen über das ent-



Interkulturelle Kompetenzen, MA

Dauer: 4 Semester, berufsbegleitend
 Start: 21. November 2007
 Abschluss: Master of Arts

Karrierestrategien für Frauen in internationalen Organisationen und Unternehmen

Seminar von 27. Juni bis 1. Juli 2007

Information und Anmeldung:
sandra.lagler@donau-uni.ac.at
 Tel. + 43 (0)2732 893-2568
www.donau-uni.ac.at/ikk


 Universität für Weiterbildung

Student for a Day
 14. Juli 2007 in Kitzbühel

sprechende Land/Kultur zu einem Abwägen der eigenen Möglichkeiten in der Bewältigung der Situation (Umfeld, Zeitdruck, Beziehung...)“, erklärt Mag. Anton Lorenz (Geschäftsführer und Berater, Primas Consulting Unternehmensberatung GmbH), „in einem Mix aus allgemeinen Kommunikationsfähigkeiten, sprachlicher Ausdrucksfähigkeit und interkulturellem Bewusstsein können dann die Situationen und Aufgaben bewältigt werden.“

Mag. Christian Fuchs (Kick Off) ergänzt und listet auf:

- „Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur – um dann erst den Schritt in andere Kulturen machen zu können,
- Auseinandersetzung mit Gruppen und ihren individuellen Verhaltensweisen,
- Auseinandersetzung mit der Lösung auf der individuellen Ebene,
- das Thema Konflikt,
- das Thema Werte und Verhaltensweisen,
- Leben im Ausland und kognitive Dissonanz.“

Es wird viel gefordert von interkulturellen Managern und Mitarbeitern.

Auf Nummer Sicher

All diese Forderungen sollen in einem interkulturellen Training umgesetzt werden

können. Können sie umgesetzt werden? Wie kann sichergestellt werden, ob ein konkretes interkulturelles Seminar zielführend ist, bevor die Entscheidung für ein Seminar/einen Anbieter fällt?

„Erst einmal: Das ist wahnsinnig schwer“, sagt Manfred Niedermeyer und begründet, „denn jeder Anbieter wird sich als erfahren, „profund, kompetent, auf dem neuesten Stand gegenüber Nachfragern profilieren. Auch existieren nirgendwo irgendwelche anerkannte Qualitäts-

Standards, an denen sich die Anbieter messen lassen könnten. Also bleibt im ersten Schritt nur die Mundpropaganda. Verantwortliche Personalern funken zu den Personalern vom Wettbewerb und fragen nach weiteren Erfahrungen. Hinter vorgehaltener Hand tauscht die Szene die Namen von bewährten Anbietern aus. Motto: Bekannt bewährt. Das macht es für neue Anbieter um so schwerer an lukrative Aufträge zu kommen. Das ist schade, denn in den letzten Jahren hat sich auf der Wissen schaffenden Ebene enorm viel ereignet. Und manch erfolgreicher Anbieter hat häufig nicht mehr die Möglichkeit oder Motivation, dieses neue Wissen inhaltlich und didaktisch in

seine bewährten Trainings zu integrieren. Das ist die Last des Erfolgs.

Für uns gibt es zwei Kriterien, anhand denen wir unsere Wettbewerber analysieren. Erstens nach deren Referenzen. Zweitens unter der Fragestellung: Arbeiten die anderen Anbieter mit Kulturkategorien oder machen sie das nicht? Wenn wir lesen, dass der Anbieter mit Hofstede- oder Trompenaars-Kategorien arbeitet, dann ist das für uns ein qualitatives k.o. An diesen An-

Vorsicht vor Anbietern, die mit Checklisten und Kulturkategorien, mit Do's and Don'ts, mit To Do's und Tabus, mit Go's und NoGo's arbeiten.

bietern sind die Ergebnisse der letzten Jahre vorbeigegangen. Denn Kulturkategorien wie z.B. Maskulinität/Feminität oder Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung sind zwar recht griffig und im interkulturellen

Training toll einsetzbar. Die Dynamik des interkulturellen Geschehens wird durch diese irreführenden statischen Kategorien jedoch gänzlich ausgeblendet. Diese Kategorien sind hochgradig kontraproduktiv, weil sie den Teilnehmern unzulässige Generalisierungen als ultima ratio vorgaukeln und weil die interkulturellen Trainer damit bestehende Vorurteile und Stereotype auf geradezu heimtückische Art immer wieder aufs Neue bestätigen.

Unser Tipp: Vorsicht vor Anbietern, die mit Checklisten und Kulturkategorien, mit Do's and Don'ts, mit To Do's and Tabus, mit Go's und NoGo's arbeiten. Die Forderung der Teilnehmer nach solchen binären überschaubaren Erkenntniszusammenhängen ist zwar verständlich, doch die Komplexität und Dynamik des interkulturellen Managements entzieht sich schlichtweg solchen schwarz-weiß Logiken.

Zugegeben: Es ist schon eine Herausforderung, Anbieter zu finden, die einerseits die Dynamik des interkulturellen Geschehens angemessen erfassen und dann noch andererseits dieses komplexe Thema didaktisch auf den Kenntnisstand der Trainings-Teilnehmer runterbrechen können. Da gibt es nicht viele.“

Und ein weiterer unabdingbarer Aspekt ist laut Christian Fuchs „die Erfahrung der Trainer: Der Trainer sollte nicht nur regelmäßig im Ausland arbeiten, sondern auch für einen längeren Zeitraum im Ausland gelebt haben!“ Und weiter: „Auf die Auftragsklärung muss man in diesem Fall sehr viel Wert legen – aufgrund der Fragen und der Präsentation des Unternehmens ist erkennbar, ob wirklich ein Interkulturelles

CommuniNations

CommuniNations: Effiziente Kommunikation mit Menschen anderer Kulturen

„Mit dem CommuniNations-Training können Unternehmer, Manager oder Berater ihre sozialen Kompetenzen sowie ihr Beziehungsmanagement im interkulturellen Bereich verbessern. Sie lernen ihre Geschäftspartner, Kunden und Kollegen anderer Kulturen besser zu verstehen und auf deren spezielle Bedürfnisse und Motive rasch einzugehen“, sagt STRUCTOGRAM®-Expertin Mag. Helene Pusswald.

Im Unterschied zum interkulturellen Training stehen beim CommuniNations-Konzept nicht die interkulturellen Regeln und Systeme im Vordergrund, sondern die gemeinsamen – „transnationalen“ – Wesensmerkmale und Biostrukturen der Menschen unter Berücksichtigung ihrer unterschiedlichen Herkunft.

Helene Pusswald erklärt: „Das neue Trainings-Programm CommuniNations basiert u.a. auf der Biostruktur-Analyse und dem STRUCTOGRAM®-System. Sie erkennen einfach und rasch die Denk- und Verhaltensmuster insbesondere von Menschen anderer Kulturen und Nationen und stärken Ihre sozialen Kompetenzen im interkulturellen Bereich.“



Einladung zum kostenlosen Info-Abend am 20. Juni 2007 in Wien mit Mag. Helene Pusswald, Vorsprung-Consulting, Member of the international STRUCTOGRAM® network. Anmeldung bei info@vorsprung-consulting.com.

Mehr Informationen über CommuniNations und die Biostruktur-Analyse: www.vorsprung-consulting.com

Schwierigkeiten

Management Training oder ein Konflikt- oder Kommunikationstraining gefragt ist.“ Nach Absolvierung eines wirklich guten interkulturellen Trainings stellt sich – wie bei jedem Seminar – die Frage nach dem Transfer. Auch hier soll auf Nummer Sicher gegangen werden: Wie kann der Transfer sichergestellt oder zumindest gefördert werden? „Dafür ist in erster Linie die eigene Unternehmenskultur entscheidend“, erzählt Eva Brain (Trainerin, Jocher Consulting), „Gewinn ist zwar wichtig, aber wenn im Unternehmen grundsätzlich wertschätzend mit den Mitarbeitern umgegangen wird – und zwar angefangen beim Top-Management –, dann werden auch die Ergebnisse von interkulturellen Trainings wie von selbst in den Unternehmensalltag – und um das geht es letztlich – einfließen. Ein regelmäßiger ‚interkultureller Stammtisch‘ – veranstaltet und gemanagt vom anbietenden Trainingsinstitut – rundet die Umsetzung ab und gewährleistet lang anhaltenden Trainingseffekt.“ Und Anton Lorenz meint: „Es liegt zum Großteil an der inneren Einstellung in Kombination mit Erfahrungen, die erfolgreiches interkulturelles Management ausmachen. Laufende, selbstkritische Reflexion mit einem Peer/einer Gruppe erlaubt eine ständige Erweiterung der eigenen Möglichkeiten.“ Ideal wäre ein interkulturelles Training, anschließend eine Reflexionsphase und/oder ein Coaching und später aufbauende Trainings, die wieder in ein Coaching münden. Eine zielführende interkulturelle Ausbildung müsste den gesamten Management-Prozess abbilden. Das ist in einem einzelnen Seminar naturgemäß nicht möglich, das kann nur in einer umfangreichen Ausbildung, einem Lehrgang umgesetzt werden. In einem Seminar ist es nicht möglich, alle Ebenen von Strategie über Operatives bis hin zu zwischenmenschlichen Aspekten abzudecken. Hier muss eine Spezialisierung stattfinden, um sich auf ein bestimmtes Thema zu fokussieren. Ob die gesetzten Maßnahmen erfolgreich waren, ist im direkten Kontakt denkbar einfach zu überprüfen, wie Kurt Riemeier ausführt: „Indem der Gesprächspartner aus einer anderen Kultur gefragt wird, ob er sich angenommen und wertgeschätzt fühlt. Learning by doing ist hier der Weg oder auf Deutsch: Übung macht den Meister!“

das entsprechende Land zu beschaffen (Reiseführer, Internet, Gespräch mit Expatriates...), sich fremdsprachliche Kenntnisse anzueignen, Erfahrungen zu sammeln und eine wiederkehrende Reflexion durchzuführen“, beschreibt Anton Lorenz. Christian Fuchs ergänzt: „Wir können die grundsätzlichen Aspekte eines interkulturellen Management-Trainings in einem Training abdecken, wenn vorab die Themen Kommunikation und Konfliktmanagement abgedeckt wurden.“ Und nicht zuletzt „ist die eigene persönliche Einstellung wichtig. Möglichst viele persönliche Kontakte in der Fremde. Hin-fahren, mit den Leuten vor Ort reden und arbeiten und bereit sein, sie zu verstehen und anzunehmen. Wer die Entsendung z.B. nach Russland im Rahmen eines Projekts als ‚Strafe‘ empfindet, der wird sich dort schwer tun. Keine Angst oder Hemmungen haben vor extrem ungewohnten Situationen. Anderes als etwas Neues gerne erleben und respektieren“, ist Eva Brain überzeugt.

Es ist schlichtweg nicht leicht, sich sattelfest auf dem internationalen Parkett zu bewegen. „Der Umgang mit dem Fremden ist uns Menschen fremd. Der Dialog mit dem Fremden ist geprägt von Unsicherheiten, Missverständnissen und Konflikten. Und der Umgang mit diesen Gefühlen fällt uns Menschen schwer. Schwer fällt uns auch, dass unsere gewohnten und bewährten Handlungs-routinen in der interkulturellen Umgebung nicht mehr greifen. Wir tendieren dann dazu, unsere Handlungs-routinen als die besseren anzusehen und entsprechend zu verteidigen. Und wenn wir die Macht haben, tendieren wir dazu, unsere gewohnten Management-Routinen zum allgemeinverbindlichen Tun zu erklären. Und das klappt nicht!“, weiß Manfred Niedermeyer und meint weiter: „Die große Herausforderung des interkulturellen Managements besteht darin, andere diverse Handlungsmuster als Bereicherung zu begreifen und zu versuchen, im Prozess des Zusammenarbeitens etwas Neues, Drit-

CommuniNations
das internationale Trainings-System für effiziente Kommunikation zwischen Menschen verschiedener Nationen und Kulturen

Anmeldung zum Info-Abend am 20. Juni 07:
info@vorsprung-consulting.com
www.vorsprung-consulting.com

VORSPRUNG consulting

Member of the STRUCTOGRAM® network

KICK OFF ●●●

Grenzbereiche des Managements

- schwierige Situationen des Führens lösen
- neue Perspektiven für Herausforderungen nutzen
- Quelle der eigenen Kompetenzen öffnen
- Persönliches Potenzial steigern und sinnvoll im Management einsetzen
- Von Konflikten zu Win-Win-Lösungen

Das Mastercoaching
Eine Intensivwoche für Führungskräfte

20. – 24. August 2007 (Deutsch)
16. – 20. Juli 2007 (Englisch)

Informieren Sie sich bei
KICK OFF Management Consulting GmbH
Tel.: 01-710 78 54-14 Fax: DW 9 Email: eva.fuchs@kick-off.at www.kick-off.at

Zusätzlich

Zusätzlich zu interkulturellen Seminaren ist es vonnöten, „sich Informationen über



tes zu formen. So gesehen ist die Schwierigkeit des interkulturellen Managements auch wieder die Chance. Hier existieren neue Synergiepotenziale von enormer wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Evidenz. Doch leider wagt kaum noch jemand, das Wort „Synergie“ offen auszusprechen. Das wurde und wird zu oft missbraucht; sodass schon kaum jemand mehr zuhört, wenn es mal wieder fällt.“

„Unsicherheit bringt auch“, so Dr. Kurt Riemer, „nicht zu wissen, ob ich wirklich gut angekommen bin oder auf der Seife stehe. Erst wenn Offenheit und Vertrauen besteht und gemeinsam kritische Situationen gemeistert wurden weiß ich, dass wechselseitige Akzeptanz besteht.“

Auch Christiane Erten weiß um die Schwierigkeiten im interkulturellen Management: „Kultur ist ein vielschichtiges Konzept, das sich nicht allein durch die Landeskultur beschreiben lässt: Branchenkulturen, Berufskulturen, Unternehmenskulturen, aber auch die Persönlichkeit beeinflussen maßgeblich, wie sich einzelne Menschen verhalten. Das macht es sehr schwierig, treffgenaue Vorhersagen über das Verhalten von Personen aus anderen Kulturen zu machen. Interkulturelles Management wird noch immer auf die leichte Schulter genommen. Oft ist keine Zeit dafür oder es werden Eintages-Seminare als Vorbereitung für einen Auslandseinsatz nach China oder Indien mit Termin drei Tage vor der Abreise besucht, da weder Zeit noch Fokus auf fachspezifische Vorbereitung vorhanden sind.“

Der Fokus vonseiten der Kunden liegt häufig auf Zeit und Geld: kurz und billig soll es sein, was den tieferen Zielen von interkulturellen Trainings diametral entgegensteht, nämlich Selbsterkenntnis, Bewusstseinsbildung, Abbau von Vorurteilen etc. Auf die Beschäftigung mit Hintergründen wird verzichtet, d.h. mit dem ‚Warum sind gewisse Normen und Werte anders?‘ – statt dessen sind Kochrezepte bevorzugt. Versteht man kulturelle Wurzeln unterschiedlichen Verhaltens, kann man auch in unvorhofften Situationen kulturadequat handeln. Oft herrscht die Mentalität vor ‚Ich bin gerne im Ausland‘ nach dem Motto: ‚In den Ferien hatte ich nie Probleme‘. Oder auch die Mentalität: ‚Warum soll ich mich anpassen?‘ Stereotype und Vorurteile v.a. im Bereich islamischer Länder sind weit verbreitet. Eine häufige Annahme vonseiten der Unternehmensführung ist: Je geographisch näher desto ähnlicher – d.h. z.B. ‚Seminare für China und Indien sind sinnvoll, doch Osteuropa wird schon nicht so schwierig sein...‘

Wichtig erscheint mir: Kulturelle Do's and Don'ts als Vorbereitung schaden mehr als sie nützen! Kochrezepte und Listen über Unterschiede dürfen nur als Ergänzung zu fundiertem Grundlagenwissen, sozusagen als komplexitätsreduzierender Suckkus verwendet werden. Im Zuge der Globalisierung veralten Listen mit Verhaltensspezifika sehr rasch.“

Länderspezifische Beispiele

Um die Unterschiedlichkeit von Kulturen zu unterstreichen haben wir ein paar exemplarische Gepflogenheiten herausgepickt. Hiermit sollen keineswegs Schubladen gebildet, sondern beispielhafte Einblicke gewährt werden.

Russland: Christian Fuchs: „In Moskau ist es wichtig zu wissen, dass Geduld nicht nur ein Wert, sondern als die größte persönliche Stärke gesehen wird. Wenn man nicht geduldig und flexibel ist – wirkt man schwach. Emotional und ungeduldig zu sein bedeutet ein schlechter Manager zu sein. In der Ruhe liegt die Kraft. Darüber hinaus wird nie wer pünktlich sein – Sie aber schon! Die Entschuldigung der Russen wird immer sein: ... ich war im Stau...“

China: Manfred Niedermeyer: „Bitte denken Sie daran,

- dass Sie für Ihren chinesischen Geschäftspartner ein Ausländer sind. Die Folge: Sie dürfen Fehler machen! Agieren Sie natürlich. Versuchen Sie bitte nicht, einen Chinesen im Verhalten zu imitieren. Die Fehler-Toleranz Ihres chinesischen Geschäftspartners Ihnen gegenüber ist wesentlich größer, als Sie es denken. Sie sind ja Ausländer!
- dass Chinesen sehr stark durch die konfuzianistische Ethik geprägt sind. Das heißt, dass Chinesen eher indirekt kommunizieren, dass Gesicht-Wahren und Harmonie einen enormen Stellenwert im Handeln Ihres chinesischen Partners haben. Das bedeutet für Sie: ein Ja muss nicht Ja bedeuten; getreu dem Motto: ‚Ja, wir machen das Geschäft.‘ Ein Ja kann auch bedeuten: ‚Ja! Ich habe Sie akustisch verstanden, aber das Geschäft machen wir nicht. Nur will ich es Ihnen nicht so direkt ins Gesicht sagen. Das würde für uns beide Gesichtsverlust bedeuten.‘ Ein Ja wird zum ‚Ja, wir machen das Geschäft‘, wenn Ihr chinesischer Partner mehrmals ihr Anliegen wiederholt und immer wieder mit Ja bestätigt. (Redundanz)

- dass die Eigenpräsentation im Sinne der konfuzianistischen Ethik anders läuft, als in der westlich-individualistischen Kultur. Ihre chinesischen Partner werden sich gerade zu Anfang fragen: Wo kommt dieser Partner her? Welches Beziehungsgeflecht steht hinter ihm, das mir nutzen könnte? Sagen Sie ihren chinesischen Partnern, wer Ihre Lehrer, Ihre Meister und Ihre Freunde sind. Und bitte beginnen Sie nicht mit Ihren Stärken und Alleinstellungsmerkmalen. Eigenlob ist im Sinne der konfuzianistischen Ethik Gesichtsverlust.
- dass in China gerade eine Kultur- und Wirtschaftsrevolution mit unglaublichem Tempo abläuft. Grundsätze, die heute noch gelten, sind schnell veraltet. Westliche Wertvorstellungen verbinden sich mit konfuzianistisch-chinesischen Werten zu einer schwer durchschaubaren einzigartigen Mischung, die sich jeden Tag neu erfindet. Deswegen gehorchen Sie im Zweifelsfalle Ihrem Spürsinn. Achten Sie auf alles und agieren Sie spontan und seien Sie bereit, Fehler zu machen. Seien Sie initiativ, flexibel, empathisch. Und wenn Sie einmal nicht mehr weiter wissen: Bitten Sie höflich einen Chinesen Ihres Vertrauens zu einem Vier-Augen-Gespräch. Sie werden überrascht sein von seiner Direktheit.“

Saudi Arabien: Eva Brain: „Zum Thema Alkohol, Kontakte Frauen/Männer: Wenn ein Saudi nach Österreich zum Geschäftsbesuch kommt und es bekannt ist, dass er keinen Alkohol trinkt, dann sollte der heimische Gastgeber aus Höflichkeit in seiner Gegenwart ebenfalls auf Alkohol verzichten, kein Schweinefleisch anbieten, ihm bei der Menüauswahl im Restaurant behilflich sein (Achtung: Vermeiden von Schweinefleisch!)...“

Ungarn: Kurt Riemer: „Ich habe in Ungarn produzieren lassen. Wir waren mit den Lieferterminen stark in Verzug. Ich machte meinen Geschäftspartnern klar, daß unsere Kunden in Österreich die Verspätungen nicht akzeptieren werden. Entweder sie nehmen die Ware nicht an, schicken uns den nicht verkauften Teil wieder zurück oder sie werden in Zukunft nichts mehr bestellen. In Ungarn ist man aus der kommunistischen Zeit gewöhnt zu warten, bis die Ware kommt. Ich bat meine Geschäftspartner um Vorschläge, den Lieferrückstand wieder aufzuholen. Sie schlugen mir vor, in einer 2. Schicht zu arbeiten, bis wir wieder auf Gleich sind, mit der Konsequenz, dass

es danach zu wenig Arbeit geben wird, wir aber unsere Kunden für die nächste Saison behalten werden. Ich reiste extra an, um bei der Organisation zu unterstützen. Zwischen 13 und 14 Uhr verabschiedeten sich alle Mitarbeiterinnen, weil sie nach Hause gehen mussten, um für ihre Männer zu kochen. Im Gehen sagten sie mir, dass sie so bald wie möglich am Nachmittag wieder kommen würden. Ich ärgerte mich, als ich mich plötzlich alleine sah! Zwischen 15 und 16 Uhr kamen die Mitarbeiterinnen wieder. Als Verstärkung hatten sie ihre Kinder, Ehemänner, Nachbarn, Freunde mitgebracht. Wir hatten kaum Platz für so viele Menschen. Gemeinsam wurde in guter Stimmung bis fast 21 Uhr gearbeitet. Am nächsten Morgen kamen die Mitarbeiterinnen wieder um 6 Uhr früh zur Arbeit. Um für ihre Männer ein warmes Mittagessen zu kochen, verschwanden sie wieder ab 13 Uhr. Ich fragte sie, warum das Mittagessen so wichtig sei: Sie gaben mir zur Antwort, dass das die einzige Gelegenheit

sei, um als Eheleute und Eltern miteinander ernsthaft zu reden, Aktivitäten zu planen und Entscheidungen zu treffen. Beim Frühstück und Abendessen sei dafür zu wenig Zeit und auch keine gute Stimmung dafür. Der soziale Zusammenhalt in Osteuropa ist viel höher und Nachbarschaftshilfe viel selbstverständlicher als bei uns. So konnten wir gemeinsam unser Ziel, den Lieferrückstand aufzuholen, erreichen!“

Diese kurzen Einblicke in fremde Kulturen geben einen netten Anhaltspunkt. Dennoch darf nicht vergessen werden, dass kulturelle Eigenheiten nicht in Schubladen gesteckt und pauschal abgefragt werden können und sollen.

Ein kritisches Hinterfragen der eigenen Kultur und ein respektvolles Zugehen auf die fremde Kultur, das ist der erste Schritt. Der zweite ist, dass man sich klar wird, dass in der anderen Kultur selten erwartet wird, dass man sich 100%ig anpasst und deren kulturelle Eigenheiten imitiert! **T**

Info

AT Consult KG	www.atconsult.com
Donau-Universität Krems	www.donau-uni.ac.at/ikk
Jocher Consulting	www.foreignbehaviour.com
KICK OFF Management Consulting GmbH	www.kick-off.at
Mental & Team Coaching	www.mental-riemer.at
Primas Consulting Unternehmensberatung GmbH	www.primas.at
training-company	www.training-company.de
Vorsprung consulting	www.vorsprung-consulting.com

Die Aufstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit

Interkulturelle Trainings:

Treff: Sicher!

Transfer: Sicher!

www.training-company.de



**Wirtschaftskammer Österreich,
Mag. Christoph Sturm:**

“Tolles informatives interkulturelles Training! Unsere Handlungsdelegierten sind begeistert! Vielen Dank an die Training-Company!”

TRAINING-COMPANY

Am Schafgarten 25
D-07646 Schlöben
++49-3 64 28-4 29 69
info@training-company.de
www.training-company.de

Multikulti – und wenn's kracht?

Interkulturelle Mediation als Löschmittel für Brandherde

Wenn Unternehmen länder-/kulturübergreifend zusammenarbeiten entsteht Nähe und Reibung, die Funken aus Missverständnissen, Ängsten und Abwehr schlägt. Wer diesen Funken nicht präventiv mit geeigneten Löschrmaßnahmen entgegentritt, riskiert ein schwelendes Buschfeuer bis hin zu einem verheerenden Flächenbrand.

Hier ist es Aufgabe der Unternehmensführung, mit Hilfe von Maßnahmen und Aktivitäten der Personalentwicklung Mitarbeiter und Führungskräfte für diese Aufgabe vorzubereiten, ihnen zu ermöglichen, sprachliche, soziale und interkulturelle Kompetenz im Umgang mit Menschen aus fremden Kulturen zu erwerben und weiterzuentwickeln.

Konflikte

Was aber tun, wenn Konflikte schon schwellen und die Betroffenen nicht mehr in der Lage sind aus eigener Kraft den Verstrickungen zu entkommen? Konflikte verunsichern, verursachen Stress und binden Energie. Bewährte Konfliktlösungsstrategien versagen bei einer interkulturellen Auseinandersetzung. Man spricht vielleicht die fremde Sprache, aber man versteht sich einfach nicht, kann das Verhalten und die besondere Bedeutung für die Zusammenarbeit nicht erklären. Und der Schluss auf beiden Seiten ist schnell gezogen: Man fühlt sich persönlich – in seiner Identität – angegriffen.

Für verfahrenere Konfliktsituationen bietet sich Mediation als vielfach bewährte Methode an. Der Mediator begleitet die Konfliktparteien in einem strukturierten Prozess mit bestimmten Regeln und unterstützt sie, eigenverantwortlich geeignete tragfähige Lösungswege aus der Konfliktsituation zu finden. Dabei nimmt der Mediator eine allparteiliche, also gleich wert-

schätzende Haltung gegenüber allen Konfliktparteien ein.

Interkulturelle Konflikte zu medieren erfordert Wissen um kulturelle Unterschiede und eine ausgeprägte interkulturelle Sensibilität, Kenntnis darüber, wann und wie kulturell anders geprägte Menschen ihre Konflikte üblicherweise lösen und dies für die jeweiligen Konfliktbeteiligten auch zu übersetzen.

Spielregeln bei der Arbeit mit Dolmetschern

Nicht immer besteht die Möglichkeit, die Mediation in der eigenen Muttersprache durchzuführen. Auch das Arbeiten mit Dolmetsch erfordert spezielle Spielregeln, wie z.B. Sitzordnung und Zeitbedarf.

Beim Wählen einer gemeinsamen Sprache, die zumindest für einen der Betroffenen nicht die Muttersprache ist, müssen Verständnisschwierigkeiten mitbedacht und reflektiert werden. Gefühle, Empfindungen und Gedanken lassen sich oft nur in der eigenen Muttersprache präzise ausdrücken. Themen werden aus Angst, sich lächerlich oder nur unzureichend auszudrücken, nicht angesprochen.

Interkulturell fähige Mediatoren helfen – wenn rechtzeitig oder sogar präventiv eingesetzt – kleinere Konfliktherde zu begrenzen. Sie können verhindern, dass sich Missverständnisse im Zuge eines Annäherungsprozesses in Misstrauen sowie Ablehnung wandeln und so zum Misserfolg einer großen Idee beitragen oder diesen sogar verursachen.

Die Johannes Kepler Universität Linz setzt sich in einem 4-semesterigen Universitätslehrgang „Mediation und Konfliktmanagement“ unter anderen mit diesem Thema intensiv auseinander. **T**

www.sozialekompetenz.org