

Das Fremde verstehen

Interkulturelles Training. Die Wirtschaft ist längst weltweit vernetzt. Für das Verständnis anderer Mentalitäten reicht bloßes Rezeptwissen nicht aus. Wer Flops im Auslandsgeschäft vermeiden will, setzt sich intensiv mit der eigenen und der fremden Kultur auseinander.



Foto: Siemens

Nein, das kommt überhaupt nicht in Frage“. Der Chef einer deutschen Niederlassung in Shanghai bleibt stur. Seine chinesische Mitarbeiterin bittet nun schon das siebente Mal in diesem Monat um einen freien Tag. Mit einigen Kollegen ist sie abwechselnd für einen privaten Wachdienst tätig. In China ist es üblich, dafür frei zu bekommen. Aber nicht so oft und nicht gerade nächsten Montag, bedeutet ihr der deutsche Manager. „Da ist ein wichtiger Besprechungstermin, ich brauche Sie dringend“. Die Chinesin lässt sich nicht umstimmen. Sie erfindet immer absurdere Ausreden. Zuletzt erzählt sie, ihr Vater wird krank sein und ihre Hilfe benötigen. Der

Disput endet unerfreulich, die Mitarbeiterin wird gekündigt. Was ist hier passiert? Dr. Sylvia Schroll-Machl wendet sich an die Seminarteilnehmer, die diesen befremdlichen Fall gerade gespannt auf Video verfolgt haben. Eindeutige Arbeitsverweigerung der chinesischen Angestellten? Mangelnde Sensibilität für kulturelle Eigenheiten beim Deutschen? Die Teilnehmer des IHK-Seminars „Business-Kontakte mit Asien“ versuchen sich mit Hilfe ihrer Trainerin, in beide Rollen hineinzuversetzen. Ergebnis: Mit der für asiatische Länder typischen Indirektheit wollte die junge Mitarbeiterin ein verborgenes Signal aussenden, dass sie Probleme habe. Der Wachdienst

Wer den Gang ins Ausland plant, muss lernen, sich auf andere Kulturen einzustellen

war nur vorgeschoben, dort wird sie nur ein bis zwei mal im Monat gebraucht. Aber – und das ist ein panasiatischer Kulturstandard – sie musste ihr Gesicht wahren. Übergeordneten gegenüber darf sie sich keine Blöße geben. Der deutsche Geschäftsführer hingegen, Direktheit und Offenheit gewohnt, zeigte sich begriffsstutzig und hielt sich an das, was er sah: eine unzuverlässige, störrische Mitarbeiterin, die er nun wohl oder übel auswechseln musste. Welches Verhalten wäre richtig gewesen? „Vom Chef wird Fürsorgepflicht erwartet“, ▶

erklärt Schroll-Machl, „er soll seine Machtfülle zugunsten der Mitarbeiter einsetzen. Dann gehen sie für ihn durch dick und dünn.“ In diesem konkreten Fall hätte er bei der sogenannten Ingroup (Kollegen, Freunde, Familie) – nie bei ihr direkt! – nachfragen und sich um ihr – auch privates! – Problem kümmern müssen. Dann hätte er eine stets loyale Mitarbeiterin gehabt. Denn: In Asien wird Privatleben und Beruf nicht so wie bei uns voneinander getrennt.

Mit solchen praxisnahen Fallbeispielen versucht Trainerin Schroll-Machl, ihre Zuhörer auf fremde Kulturen vorzubereiten. Denn wer sich von seiner Firma ins Ausland schicken lassen, Auslandsprojekte oder -geschäfte vorbereiten oder gar eine Niederlassung aufbauen will, muss sich darauf einstellen, dass hier Welten aufeinanderprallen. In ihren Seminaren, die sie für verschiedene Regionen unter anderem in der IHK-Akademie München Westerham anbietet (siehe Kasten unten), bringt die versierte Managementtrainerin Fach- und Führungskräften interkulturelle Sensibilität bei. Ihr Ziel: Zentrale Kulturunterschiede aufzuzeigen, indirekte Kommunikationsformen einzuüben und Ansätze zur produkti-



Vermittelt interkulturelle Sensibilität:
Sylvia Schroll-Machl

ven Nutzung der kulturellen Differenzen zu erarbeiten. „Wer die andere Mentalität versteht, handelt sich weniger Ärger, Überraschungen oder Reibungsverluste ein“, unterstreicht Schroll-Machl, die gerade ein Buch über den Umgang mit deutschen Geschäftspartnern verfasst hat*. Die Ignoranz kulturell bedingter Verständigungsprobleme kann sogar Kooperationen gefährden oder zum Abbruch der

Geschäftsbeziehungen führen. Je nach Einsatzland scheitern 15 bis 30 Prozent aller Entsendungen, hat das Institut für Interkulturelles Management (IFIM) in Rheinbreitbach herausgefunden. Und das kommt teuer. Die Universität Bayreuth ermittelte, dass sich der Schaden solcher Fehlentscheidungen auf das Drei- bis Vierfache eines Managergehaltes beläuft, immaterielle Kosten wie verpatzte Geschäfte oder ein beschädigter Ruf noch nicht mitgerechnet. Bei der Aufarbeitung missglückter Kontaktversuche tun sich die Betroffenen oft schwer. Nicht selten werden dafür persönliche Defizite oder relativ banale sprachliche Gründe vorgeschoben, der Einfluss fremder Kulturen auf den Erfolg aber unterschätzt. Dabei spielen kulturbedingte Unterschiede auch in einer globalisierten Wirtschaft noch eine große Rolle. Die Akteure müssen andere Überzeugungen aushalten können und parallel zu den eigenen, „typisch deutschen“ Einstellungen akzeptieren. Doch die Fallstricke sind subtil und schwer zu erkennen. Unterschiede im Kommunikationsstil betreffen vor allem verborgene Signale, stillschweigende Annahmen, was „normal“ ist und grundlegende Verhaltensmuster. Genau da setzt interkulturelles Training an. „Kulturkompetenz geht weit über bloße Landeskunde, Sprachkenntnisse und ‚Knigge-Tipps‘ hinaus“, sagt Sylvia Schroll-Machl. „Die Probleme sind wesentlich diffiziler und liegen tiefer als die üblichen Do's and Dont's, die man natürlich auch kennen muss.“ Deshalb versucht die erfahrene Managementtrainerin und Psychologin, die eng mit dem Regensburger Lehrstuhl für Interkulturelle Psychologie zusammenarbeitet, ihren Seminarteilnehmern anhand von Fallbeispielen, Videos und Rollenspielen fremde Kulturstandards nahe zu bringen. Sie liefert ihnen maßgeschneiderte „Drehbücher“, mit denen die Betroffenen in typischen Geschäfts- und Managementsituationen mehr Sicherheit gewinnen: in Verhandlungen, bei der Teamarbeit, in der Lösung von Konflikten oder im Aufbau von langfristigen Geschäftsbeziehungen. „Mein chinesischer Partner hat mich bisher immer nur angelächelt“, sagt zum Beispiel Klaus Hirsch, Geschäftsführer des Sensorherstellers SD GmbH in Utting. Jetzt kann er das besser einordnen. Denn er hat gelernt,

FIT FÜR ANDERE LÄNDER

Trainingsseminare der IHK-Akademie München-Westerham

09.04.02	English on the Telephon
12.-14.04.02	Französisch fürs Büro – Intensivseminar
15.-16.04.02	Italienisch im Büro – Intensivseminar
16.-17.04.02	Presentations for International Business Partners
04.06.02	Effective Commercial English
17.06.02	Erfolgreich mit mittel- und osteuropäischen Geschäftspartnern - Interkulturelles Intensivtraining
17.06.02	Asiaten im Geschäftsleben - Interkultureller Intensiv-Works Shop am Abend
18.08.02	Erfolgreich mit US-amerikanischen Geschäftspartnern – Interkulturelles Intensivtraining
17.-19.07.02	Effective Commercial English for Office Management I
22.10.02	International Business Competence
23.10.02	Effective English Business Writing
09.-12.10.02	Effective Management English I
14.-16.10.02	Effective Management English II
21.10.02	Internationales Projektmanagement
19.11.02	English for Purchasers – Spezialseminar für Einkäufer

Auskünfte und Anmeldung bei: Bettina Blank
IHK-Akademie München · Orleansstraße10-12 · 81669 München
Tel: 089 5116-554 Fax: 089 4802388 · E-Mail: blank@muenchen.ihk.de

dass Asiaten nur Geschäfte mit Freunden machen und dass Geschäftsbeziehungen in erster Linie Beziehungen zwischen Personen und nicht zwischen Unternehmen sind. Deshalb gehören auch Geschenke und Einladungen zum Alltag – bei uns eher eine unerwünschte Einflussnahme oder gar ein Bestechungsversuch. Wie anders der Kommunikationsstil schon bei Briefen und Faxen verläuft, hat auch Robert Langer von der MAP Medizin-Technologie GmbH aus Martinsried gelernt. Nachdem Schroll-Machl mit den Seminarteilnehmern typisch asiatische Formulierungen eingeübt hat, die deren gesichtswahrenden, indirekten Kommunikation entsprechen („Ihre Idee ist hervorragend. Aber können wir über das Design noch einmal reden“ – bedeutet im deutschen Klartext: „Ihr Vorschlag ist unannehmbar. Wir müssen einen anderen Plan machen“), entschärft Langer seine Faxe, knallt nicht gleich seine spontane Antwort aufs Papier und spricht lieber erst mal mit seinem Chef. Resultat: Die Kommunikation mit dem japanischen Partner hat sich wesentlich verbessert. „Interkulturelles Training ist kein Luxus, sondern eine wichtige Investition für den Erfolg des Unterneh-

mens“, unterstreicht Schroll-Machl. Inzwischen gibt es eine Vielzahl von Anbietern von interkulturellen Trainings. Laut dem Institut für Interkulturelles Management (IFIM) befinden sich zehn Prozent des „sehr intransparenten und zersplitterten Marktes“ in der Hand von großen Firmen wie die SQT – Siemens Qualification and Training, München, oder überregional tätigen Instituten und Trainern, während 90 Prozent Einzelkämpfer sind, die aufgrund ihrer Biografie bestimmte Länder oder Regionen bearbeiten. Auf der Nachfrageseite wächst das Interesse an der professionellen Vorbereitung für Auslandsmärkte. Das hat auch eine Diplomarbeit ergeben, die Sandra Schürer über „Trends im interkulturellen Training“ in Kooperation mit der IHK-Akademie München Westerham durchgeführt hat. Von 53 befragten Unternehmen, die fast alle Geschäftskontakte ins Ausland unterhalten, machen bereits knapp die Hälfte ihre Mitarbeiter in Seminaren und Workshops fit für fremde Kulturen. Fast 64 Prozent dieser Firmen schätzen die Wirkung dieser Trainings als „erfolgreich/sehr erfolgreich“ ein und wollen auch weiter am Ball bleiben. Zu 40 Prozent wird dabei das

Thema USA gewählt, gefolgt von den ostasiatischen Ländern mit 30 Prozent. Aber auch die direkten Nachbarn müssen erst einmal verstanden werden, obwohl sich die Kulturen vermeintlich ähneln. „20 Prozent der Firmen, die interkulturelles Training nutzen, befassen sich mit den Ländern der EU“, erläutert Sandra Schürer. Die meisten Manager meinen, ihre Kenntnisse vom Urlaub her reichen aus. Doch in der konkreten Projektarbeit wird schnell klar, dass Italiener, Schweizer und Franzosen ganz unterschiedliche Vorstellungen über Ziele, Strategien, Teamarbeit und Führung haben. Klare Rezepte können interkulturelle Trainer aber nicht liefern. Nicht jeder verhält sich lehrbuchgerecht und ist somit vollständig berechenbar. „Es gibt nicht ‚den Thailänder‘ oder ‚den Engländer‘“, sagt Sylvia Schroll-Machl. Wer vor Ort zwischen individuellen Marotten und kulturellen Standards unterscheiden will, soll folgenden Tipp beherzigen: „Fragen Sie einfach nach, ob alle das so machen und ob das typisch für das Land ist.“ *Harriet Austen* ■

* Sylvia Schroll-Machl, „Die Deutschen – Wir Deutsche“, Fremdwahrnehmung und Selbstbild im Berufsleben, Vandenhoeck & Rupprecht, Göttingen 2002.