

## **Cross Cultural Management – der erfolgreiche Global Player in internationalen Projekten<sup>1)2)</sup>**

Am 26. Juli 2004 erreichte uns über die Presseagentur Reuters folgende Nachricht: „Der Frachter Magdalena Ohlendorf sitzt fest im Treibeis der Antarktis.“ Für die Besatzung des Schiffs war klar, dass sie die kommenden Monate gemeinsam im Eis verbringen würden. An Bord waren Menschen aus zwölf Ländern unserer Erde, alle fünf Kontinente waren vertreten.

### **Die ganze Welt in einem Boot**

Denken wir an Global Player, Menschen, die im internationalen Bereich tätig und erfolgreich sind, sehen wir hochkarätige Führungskräfte vor uns, die in Anzug und Krawatte in der First oder Business Class eines Flugzeugs durch die Welt jetten.

Im Falle der Magdalena Ohlendorf war es eine bunte Mischung aus Seeleuten unterschiedlichster Bildungsgrade, die auf engstem Raum über Monate miteinander auskommen mussten. Und siehe da: Nach dem Abschmelzen der dicken Eisschichten kam das Schiff im November 2004 wieder frei und nahm Kurs auf den heimatische Hafen in Lübeck. Es war eines der best gewarteten Schiffe, die jemals am norddeutschen Pier anlegten. Die Geschichte der Magdalena Ohlendorf ist ein beeindruckendes Beispiel für multikulturelle Zusammenarbeit.

## **Multikulturelles Arbeiten als tägliche Herausforderung**

Für die meisten beschränkt sich der Begriff der Multikultur in der Arbeitswelt auf Bereiche, in denen Projekte mit Menschen aus unterschiedlichsten Ländern zusammenarbeiten.

### **Multikultur betrifft jeden**

Multikulturelles Miteinander in Firmen betrifft jedoch im Prinzip jeden. Wir haben alle im täglichen Arbeiten mit ausländischen Kollegen, Produktionsmitarbeitern, Kantinen- oder Reinigungspersonal oder Fachkräften aus dem Facility Management zu tun.

Kollegen? Ja, denn wir arbeiten in der gleichen Firma mit dem gleichen Ziel, nämlich die uns gestellte Aufgabe gewissenhaft zu erledigen. Daher arbeitet generell jeder in einem kulturell übergreifenden – sprich Cross Cultural – Raum.

## **Was bedeutet der Begriff Kultur im Allgemeinen**

Um mit Menschen anderer Nationen arbeiten zu können, ist es wichtig, deren Geschichte und die daraus resultierende Kultur zu kennen, zu akzeptieren und bestenfalls so zu verstehen, dass wir uns selbst darin zumindest ein Stück weit wiederfinden. Das Wort „Kultur“ – abgeleitet vom lateinischen colere – bedeutet „bebauen, bestellen, pflegen“, bezeichnet also die Art und Weise, wie die Menschen zunächst einer Nation ihr Zusammenleben gestalten. Kultur ist ein lebendiger Begriff, geprägt von Vergangenheit, Gegenwart und auf die Zukunft ausgerichtete Projekte. Wollen wir erfolgreich international zusammenarbeiten, müssen wir Abstand nehmen von den landläufigen Stereotypen und uns vielmehr des Individuums annehmen. Vertrauen in das Wissen

und die Fähigkeiten anderer ist hierbei ein wichtiger Punkt. Anderen zutrauen, sich Dingen genauso gewissenhaft zu widmen, wie wir es selbst tun, ist ein großer Schritt in Richtung effektiver Zusammenarbeit.

### **Abschied vom stereotypen Denken**

Natürlich steckt in jedem stereotypen Vorurteil auch ein bisschen Wahrheit. Derartige Eigenschaften haben sich schließlich über die Jahrhunderte hinweg aufgrund gesellschaftlicher Formen, geografischer Gegebenheiten oder politischer Führungsstile gebildet. In einer zusammenwachsenden Welt durch global operierende Unternehmen oder schlichtweg politischer Voraussetzungen, die das Leben und Arbeiten in anderen Ländern einfacher machen, macht das Reduzieren von Menschen auf die landläufig typischen Eigenschaften jedoch keinen Sinn mehr. Im Gegenteil, das stereotype Denken behindert uns im Umgang mit dem individuellen Menschen. Anstatt den anderen gemäß seiner Stärken einzusetzen und ihn in seinen Schwächen zu fördern, rastern wir ihn mit dem Blick durch die stereotype Brille unter dem landläufigen „typisch deutsch, englisch, amerikanisch, chinesisches etc.“ ein.

Wer also international tätig ist oder sein möchte, muss erst einmal in sich selbst gehen, um festzustellen, inwieweit er überhaupt fähig ist, kulturelle Vielfalt zu akzeptieren.

## **Was bedeutet interkulturelle Kompetenz**

### **Der Urmensch in der Neuzeit**

Wer kann nun von sich behaupten, überhaupt keine Vorurteile zu haben? Jeder von uns neigt dazu, die eigene soziale Identität höher zu schätzen als die eines anderen. Wir empfinden alles, was uns bekannt ist, zunächst als angenehm. Unbekannte Situationen, Verhaltensweisen bis hin zu Gerüchen und Geschmacksrichtungen verursachen im ersten Moment ein Gefühl von Misstrauen. Die Angst vor Neuem, vor etwas, das uns fremd ist, steckt in jedem von uns. Hier kommt der Urmensch zum Tragen. In der bekannten Umgebung rund um das Feuer in der Nähe der schutz bietenden Höhle und umgeben von Menschen, die er kannte, fühlte er sich sicher. Verließ er dieses Territorium, seine Heimat, lauerten überall Gefahren. Seine Augen wurden wachsamer, die Ohren nahmen jedes Geräusch wahr, die gesamte Muskulatur war in Anspannung. Er war jederzeit bereit, zu kämpfen oder zu fliehen, genauso wie es die jeweilige Situation verlangte. In solchen Momenten schüttete sein Körper vermehrt das Stresshormon Adrenalin aus und versetzte unseren Urmenschen in einen Zustand kompletter Alarmbereitschaft.

Wie vor Jahrtausenden passiert es uns heute gleichermaßen, dass unser Körper auf jedes Verlassen der Norm und des uns Vertrauten auf die Adrenalin gestützte Alarmbereitschaft umschaltet. Der Weg aus diesem Dilemma funktioniert nur, wenn wir die Angst vor dem, was fremd und unbekannt ist, ablegen, uns quasi als Erdenbürger überall zu Hause fühlen.

### **Wer die eigene Kultur kennt, kann andere Kulturen besser verstehen**

Das bedeutet wiederum nicht, unsere eigene Identität ablegen zu müssen. Im Gegenteil: Je bewusster wir sind, was unsere Vorgangsweisen, Prioritäten und Ziele angeht, desto besser können wir sie auch im internationalen Umfeld kommunizieren. Unabdingbar ist es jedoch, dass wir uns in der Tat auf eine multikulturelle Kommunikation einlassen. Und dabei werden wir erleben, dass in einer länderübergreifenden, gemeinsamen Kommunikationsstruktur neue

Konstellationen geschaffen werden, die eventuell das eigene gewohnte Verhalten und die individuelle Sichtweise infrage stellen. Und genau hier zeigt sich dann die interkulturelle Kompetenz des Einzelnen. Schaffe ich es zu erkennen, dass die Vorstellungen des oder der anderen unserem gemeinsamen Ziel nützlicher sind als meine? Vertraue ich darauf, dass neue – fremde – Vorgehensweisen uns schneller zu einem Ergebnis bringen als die bisher bekannten Prozesse?

Interkulturelle Kompetenz unterscheidet sich also gar nicht so stark von intrakulturellem Verständnis. Sowohl international als auch national liegt der Schlüssel zum Erfolg darin, dass wir Gemeinsamkeiten erkennen und nutzen. Differenzen und Fehlinterpretationen räumen wir aus in einer gut funktionierenden Kommunikationsstruktur.

## **Die Säulen des Cross Cultural Managements**

### **Sich selbst kennen lernen**

Drei Schritte sind es, die das Cross Cultural Management zum Erfolg führen. Im ersten Schritt geht es darum, die eigene Kultur zu kennen und zu verstehen. Der Begriff Kultur geht hier weit darüber hinaus, was es heißt, als Deutscher in Deutschland zu leben und zu arbeiten, oder was den typischen Franzosen in Frankreich ausmacht. In erster Linie geht es um die Person an sich. Was ist mir wichtig? Welche Verhaltensweisen sind mir zu Eigen? Bin ich geduldig, zielorientiert, strukturiert, exakt, schnell etc.? Ist mein Lebensumfeld geordnet oder liegt mir eher das Chaos? Wie sehen mich meine Freunde, mein Partner, meine Ehefrau, meine Kinder?

### **Meine Familie und ich**

Es ist also wichtig, das persönliche Umfeld abzuklopfen, um sich selbst als Person einschätzen zu können. Dabei ist es sehr hilfreich, tatsächlich die anderen – Familienmitglieder, Freunde etc. – mit einzubeziehen. Eigen- und Fremdbild liegen nicht selten ein Stück voneinander entfernt.

### **Das berufliche Umfeld**

Zur individuellen Kultur gehört natürlich auch das Arbeitsumfeld. Hier können Sie genauso verfahren wie im privaten Bereich. Fragen Sie Kollegen und Vorgesetzte, wo diese Ihre Stärken und Schwächen sehen. Versuchen Sie, für sich selbst zu erkennen, wie Ihre eigene Arbeitsethik aussieht.

### **Corporate Identity**

Besonders wichtig ist es für Mitglieder eines internationalen Projekts, die Firmenkultur des eigenen Unternehmens zu kennen. „Corporate Identity“ ist ein häufig genanntes, oftmals stark strapaziertes Schlagwort. Die wenigsten Mitarbeiter kennen den kulturellen Kern ihrer Firma und agieren dementsprechend. Für internationale Tätigkeit kann es allerdings von großem Vorteil sein, von der kulturellen Plattform des Mutterunternehmens aus zu agieren. Sie kann als sicherer Hafen dienen, von dem aus ich mich langsam vorwage in die unbekanntes Tiefen des anderen Unternehmens. Voraussetzung ist natürlich, ich kenne diese Plattform und weiß, mich darauf zu bewegen.

### **Auch die Umwelt prägt**

Das Individuum wird natürlich auch durch das geografische Umfeld geprägt. Witterungsbedingungen, Landschaften, Lichteinflüsse, Geräusche, Gerüche nehmen Einfluss auf unser Verhalten. Verlasse ich mein gewohntes Umfeld verändern sich auch meine Reaktionen. Machen Sie sich bewusst, welches Umfeld zu Ihrem Wohlbefinden beiträgt und was Sie als Störfaktor empfinden. Es wird zwar wahrscheinlich unmöglich sein, gewisse Störfaktoren auszuschalten. Wer keine Wärme mag, aber beruflich in Asien eingesetzt wird, kann an den klimatischen Bedingungen nichts verändern. Mental aber können Sie sich auf diesen Störfaktor bereits im Vorfeld einstellen. Idealerweise gelingt es Ihnen, der Wärme vielleicht sogar doch noch etwas Positives abzugewinnen, wie z.B. leichteres Reisegepäck. Manchmal sind Störfaktoren eine Frage der Sichtweise.

### **Andere akzeptieren und respektieren**

Die zweite Säule des Cross Cultural Managements bezieht sich auf die Fähigkeit, andere Kulturen zu respektieren, ohne diese zu werten. Psychologen beschreiben diese Fähigkeit als „emotionale Intelligenz“. Wir sprechen hier über die größte Herausforderung im Umgang mit anderen Menschen. Anderen Respekt zu zollen beginnt ja nicht erst im Umgang mit Fremden, sondern bereits im Mikrokosmos der Familie. Eltern haben Werte, die Mutter abweichende vom Vater, die Großeltern andere als Tante und Onkel, und von einem Kind wird erwartet, sich einzufügen. Das Individuum Kind entwickelt aus der Vielzahl der vorgelebten Werte und aus eigenen Erfahrungen heraus seine eigene Sichtweise. Alle haben nun die Aufgabe, die Werte und Sichtweisen des anderen, egal ob Partner, Elternteil oder Kind, zu akzeptieren. Wer hier emotionale Intelligenz beweist wird keine Probleme haben, auch länderübergreifend zu arbeiten.

### **Die Sprache als Konfliktpotenzial**

Die dritte Säule ergibt sich zwangsläufig aus dem Zusammenleben und -arbeiten von Menschen. Zwei Menschen, zwei Meinungen – eine konfliktträchtige Situation. Strittige Fragen auf internationalem Parkett zu klären ist eine schwierige Aufgabe. Neben der Tatsache, dass individuelle Streitkulturen sowie unterschiedliche Nationalcharaktere aufeinander treffen, stellt hier die Sprache die größte Hürde dar. Jedes Teammitglied muss der gemeinsamen Projektsprache – meist Englisch – so mächtig sein, dass sie fast der Muttersprache gleich kommt, da es bei Konflikten auf die leisen Zwischentöne ankommt. Nicht selten bedienen sich Großunternehmen bei schwerwiegenden Konflikten, die den Erfolg des Projekts gefährden, eines Moderators. Idealerweise ist der Moderator mehrsprachig, und kann auf die Teilnehmer einzeln in deren Muttersprache eingehen. Oft aber sind es die kleinen Unstimmigkeiten, die Sand ins Getriebe streuen. Dann ist der Projektleiter als Mittler gefragt. Für ihn ist umso wichtiger, die gemeinsame Projektsprache nahezu perfekt zu beherrschen, um als Sprachrohr zwischen den einzelnen Teammitgliedern zu dienen.

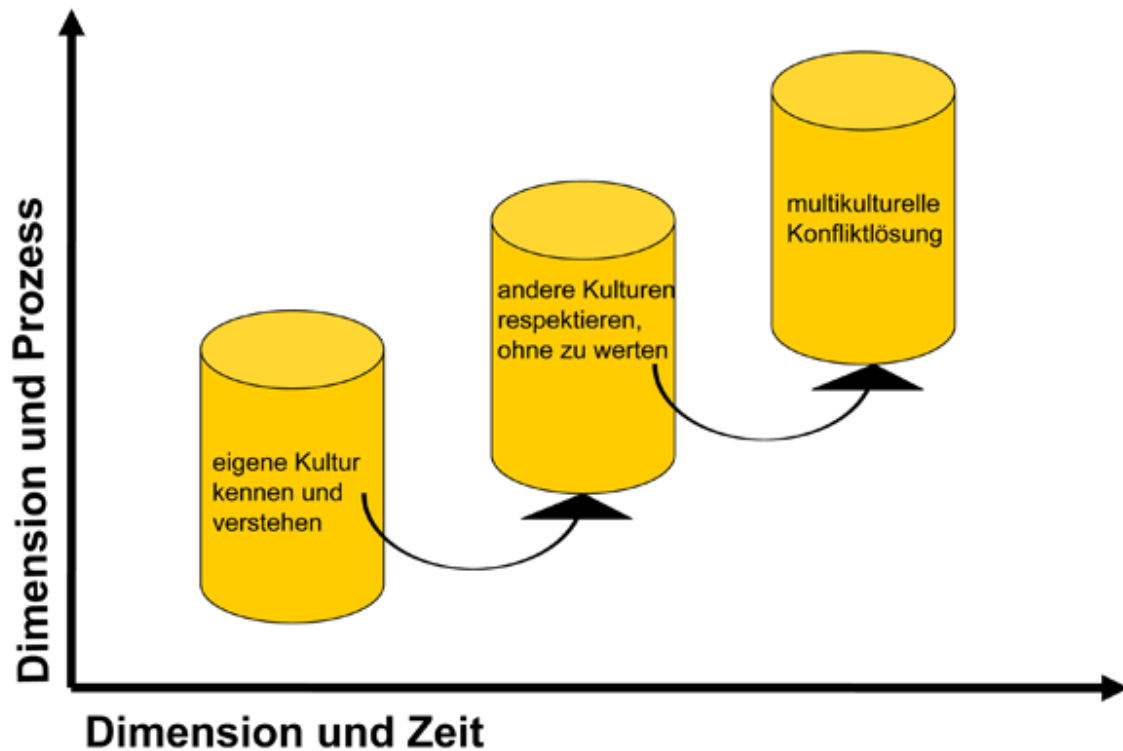


Abb. 1: Die Säulen des Cross Cultural Managements

## Die eigene Kultur als Aktionsplattform

Für einen Großteil der Menschen ist die eigene Kultur das Maß aller Dinge. Sie dient als Ausgangsplattform für das individuelle Verhalten. In der Wissenschaft wird diese Eigenschaft als „Ethnozentrismus“ beschrieben. „Ethnozentrismus“ ist eine unbewusste Tendenz, wobei alles Fremde aus der Sicht des individuellen Universums betrachtet und eingestuft wird.

### Ethnozentrismus als sicherer Hafen

Hier setzt nun die Arbeit desjenigen an, der international arbeiten möchte. Wie bereits vorher beschrieben besteht eine große Gefahr darin, sich unbewusst neuen Einflüssen auszusetzen. Lernen Sie sich also bewusst in Ihrer eigenen, individuellen Kultur kennen. Es ist durchweg positiv, eine eigene Kultur zu besitzen, die als sichere Plattform dient. Von dort aus lässt es sich gut arbeiten.

### Der Nationalcharakter

Jede Nation unterscheidet sich in ihrem Charakter von anderen. Daran gibt es keinen Zweifel. Allerdings beginnt die Schwierigkeit mit der Frage, worin denn nun genau diese Unterschiede bestehen. Über die klassischen Merkmale wie: „die Deutschen sind fleißig und pünktlich, die Franzosen

## Das Individuum zählt

nationalbewusst und galant“ kommen die Beschreibungen nicht hinaus. Vergleichen wir jetzt übergeordnet die Deutschen mit den Franzosen oder anderen Nationen, ist an diesen Klischees mit Sicherheit etwas Wahres dran. Brechen wir die Komplexität der Deutschen jedoch auf und nehmen einen Deutschen heraus, werden wir feststellen, dass dieser vielleicht fleißig ist, jedoch notorisch unpünktlich, da sein zeitliches Denken nicht von Uhrzeit, sondern von anstehenden Aufgaben geprägt ist.

Ist es also berechtigt, von „dem Deutschen“, „dem Franzosen“, „dem Japaner“ zu sprechen? In einer globalen Welt sicherlich nicht mehr. Wer international fungiert, muss sich von den veralteten Klischees verabschieden. Es gibt keinen Nationalcharakter mehr, sondern individuelle Charaktereigenschaften, die das kulturelle Profil einer Person formen.

## Typisch deutsch

Auch wenn es, wie oben beschrieben, den ländertypischen Nationalcharakter nicht mehr gibt, so liegt es doch in der Natur des Menschen, sich auf Altbewährtes und Überbrachtes zu berufen. So wie wir vielleicht dazu neigen, andere Nationen stereotyp einzurastern, werden den Deutschen auch klassische Merkmale nachgesagt, wie z.B.:

- ernsthaft
- hierarchisch strukturiert
- festgelegte Regeln und Prozesse einhaltend
- unflexibel
- pünktlich
- förmlich
- zurückhaltend im Austausch von Informationen
- ordnungsliebend

## Stereotypen hinterfragen

Dies sind nur ein paar der typischen Eigenschaften, die den Deutschen nachgesagt werden. Nun werfen solche Listen immer mehrere Fragen auf. Zum einen ist es die Anzahl der Merkmale, die auf die jeweilige Person zutreffen. Zum anderen die Wirklichkeit, die hinter jedem einzelnen Attribut steckt. Nehmen wir z.B. die Eigenschaft Förmlichkeit. Es gibt Kollegen, die seit zwanzig Jahren im gleichen Büro sitzen und sich nach wie vor siezen. Zugegebenermaßen ist dies häufiger der Fall im Norden Deutschlands als im Süden. Hier spielt die Sprache eine große Rolle. Durch die Trennung von „Du“ und „Sie“ unterscheiden die Deutschen schon rein sprachlich zwischen privater und offizieller Beziehung. Freundschaften lassen das persönlich „Du“ und somit größere Nähe offen. Mit dem „Sie“ wird dem anderen Respekt gezollt und höfliche Distanz gelassen. Hinter dem etwas steifen Ausdruck „Förmlichkeit“ verbirgt sich also nichts anderes als Respekt, der ja ein durchaus positiver Ansatz im Umgang miteinander ist.

Dieses kleine Beispiel zeigt schon, wie gefährlich es ist, auf die allgemein gültigen Schlagworte im Bezug einer Nationalität zurückzugreifen.

## Die individuelle Kultur

Viel interessanter ist es, sich des Menschen per se anzunehmen. Und das fängt man am besten bei sich selbst an.

Das individuelle Profil einer Person besteht aus vielen Komponenten. Einige davon sind:

- soziale Gruppierung
- Werteorientierung
- Wahrnehmung
- Umgang mit Zeit
- Sprache
- nonverbale Kommunikation

Wer kulturübergreifend erfolgreich arbeiten möchte, muss sich also zuerst einmal selbst bewusst machen, welches kulturelle Profil er mitbringt.

## Soziale Gruppierung

### Wo komme ich her?

Allein schon die Frage nach der eigenen sozialen Gruppierung kann einer Person bei der Suche nach ihrer emotionalen Intelligenz behilflich sein. Wer als Einzelkind in einer Kleinfamilie in einem Villenvorort aufwuchs, dem fällt es ungleich schwerer, sich in die komplexe Struktur einer indischen Großfamilie reinzudenken, als jemandem, der mit drei Geschwistern in einer Wohnung in einem Arbeiterviertel groß geworden ist. Der Einwurf, keiner ist verantwortlich für seine Herkunft, ist natürlich berechtigt. Jedoch geht es hier darum, sich seiner Herkunft und dem daraus abgeleiteten Reaktionsschema bewusst zu werden, um offen und wertefrei auf andere, fremde Lebensweisen zugehen zu können.

## Werteorientierung

### Was schätze ich?

Sich seiner eigenen Werte bewusst zu werden, ist eine große Erkenntnis, da diese Orientierung im Unterbewusstsein abläuft. Innerhalb einer Familie werden die Werte von Generation zu Generation weitergegeben und zählen dadurch zu unbewussten Selbstverständlichkeiten. Allein zu bestimmen, was sich hinter dem Begriff Werte alles verbirgt, ist nicht einfach zu beschreiben. Es sind sicherlich die klassischen Tugenden wie Ehrlichkeit, Respekt gegenüber anderen, Höflichkeit, Mitgefühl. Hierzu zählt aber auch der Umgang mit der Umwelt, mit dem anderen Geschlecht, Religion etc. Die Frage nach der individuellen Werteorientierung löst sich am besten, indem Sie sich bewusst machen, was Ihnen wichtig ist, was Ihnen Freude bereitet, was Sie ärgert, was Sie traurig macht. Im Idealfall können Sie diese Merkmale noch nach Priorität gliedern. Wenn Sie Ihre Werte kennen und einschätzen können, gelingt es Ihnen besser, die Werte anderer zu verstehen.

## Wahrnehmung

### Die Sinne schärfen

Im ersten Moment scheint sich die Komponente Wahrnehmung einfach darzustellen. Alles, was die Sinne aufnehmen, sehen, hören, fühlen, schmecken, tasten, liefert dem Menschen ein Abbild der Dinge, so wie sie sind. Dass es nicht ganz so simpel ist, erkennen wir darin, dass jeder Mensch alles Aufgenommene in Wechselwirkung zu seinem subjektiven Empfinden stellt. Wir saugen Erlebnisse also nicht einfach auf wie ein Schwamm das Wasser, sondern betten diese ein in unsere Erfahrungen. Wer als Kind sich beim Probieren von scharfen Speisen den Mund verbrannt oder den Magen verdorben hat, wird auch als Erwachsener nicht vorurteilsfrei und mit heller Begeisterung das vom thailändischen Geschäftspartner angebotene Hühnchencurry essen. Allerdings gilt es in Asien als unhöflich, angebotene Speisen ohne zu probieren abzulehnen. Auch wenn diese Situation kein wahrer Konflikt ist, so ist sie dennoch für beide Seiten unangenehm und der übergreifenden kulturellen Beziehung nicht hilfreich. Wir können weder die Tatsache, dass wir wahrnehmen, noch die Art, wie wir wahrnehmen, bewusst beeinflussen, da zu viele komplexe Prozesse dahinterstecken. Es hilft jedoch, sich ins Bewusstsein zu rufen, dass wir wahrnehmen, und zwar in erster Linie die Dinge der Umgebung, in der wir uns hauptsächlich aufhalten. Kommen wir in Berührung mit Gerüchen, Farben, Lauten anderer Länder ist dies uns erst einmal fremd. Aber fremd bedeutet eben nur anders, und damit weder gut noch schlecht.

## Umgang mit Zeit

### Monochrome versus polychrone Zeiteinteilung

Der Umgang mit der Zeit ist ein Dauerkonflikt in kulturell übergreifenden Projekten. Im Grunde unterscheidet man zwischen zwei unterschiedlichen Zeitvorstellungen, der polychronen und der monochronen. Polychrone Kulturen setzen das Pflegen von Beziehungen über die Einhaltung von Terminen, wohingegen monochrome Kulturen streng auf die zeitliche Einhaltung von Prozessen achten. Den Deutschen wird generell nachgesagt, nach monochromem Muster zu arbeiten. Spanien dagegen ist ein polychrones Land. Fragen Sie sich selbst, wie wichtig Ihnen Pünktlichkeit ist. Stellen Sie sie über alles, so machen Sie sich zumindest die Vorteile polychroner Arbeit bewusst. Komplexe Probleme erfordern oft intensivstes Beziehungsmanagement, um diese zu lösen. Zeit spielt hier keine Rolle.

## Sprache

### Das rationale Deutsch eckt oft an

Die abstrakte Sprache ist eine unabdingbare Voraussetzung für Kommunikation. Sie ist aber auch mit der Hauptauslöser für Missverständnisse und Konflikte. Wir kategorisieren unsere Umwelt mithilfe der Sprache, d.h. unsere Sprache ist Spiegelbild unserer Kultur. Deutsch ist eine sehr direkte, rationale Sprache geprägt von Substantivkonstruktionen. Emotionen spielen eine untergeordnete Rolle. So ist es völlig normal, offen zu kritisieren oder ein klares Nein auszusprechen. Für jeden Japaner wirkt das rüde und unsensibel. Im Japanischen gibt es unzählige Phrasen und Umschreibungen, um ein Nein zu vermeiden. In multikulturellen Projekten ist es daher oft von Vorteil, dass kaum jemand in seiner Muttersprache kommuniziert, sondern alle auf eine gemeinsame Fremdsprache, meist Englisch, zurückgreifen.



## Nonverbale Kommunikation

Zur nonverbalen Kommunikation zählen unter anderem Mimik, Gestik, Blickkontakt, Körperhaltung. Noch wichtiger als bei der Sprache ist es, sich hier zu fragen, wie die eigene nonverbale Kommunikation ist. Bin ich ein

### Ohne Worte doch falsch verstanden

Freund großer Gestiken? Dann muss ich mir bewusst machen, dass nicht alle Gestiken, die bei uns etwas Positives bedeuten, im Ausland gleichermaßen aufgefasst werden. Tendiere ich dazu, mit meinem Gegenüber Augenkontakt zu halten? Mein japanischer Kollege mag dies als unangenehmes Starren empfinden. Ein Lachen an der falschen Stelle zerstört manche Geschäftsbeziehung bereits im Vorfeld. Generell ist die nonverbale Kommunikation im kulturell übergreifenden Raum sparsam einzusetzen, da zwischen den Zeilen zu viele falsche Signale gesendet werden könnten.

## Der deutsche Knigge

Wer sich auf internationalem Parkett zurechtfinden möchte, sollte natürlich in erster Linie die Umgangsformen des eigenen Landes kennen. Welche Dos and Don'ts gibt es in deutschen Büroetagen? Nachstehend ein kurzer Überblick über die wichtigsten Punkte:

### • allgemeine kulturelle Orientierung

Die Familie und familiäre Beziehungen haben in Deutschland hohen Stellenwert. Freundschaften werden nur langsam geschlossen, halten dafür jedoch in der Regel ein Leben lang. Die Privatsphäre ist sehr wichtig, Geschäftliches und Privates wird streng getrennt. Die Deutschen sind sehr klassenbewusst. In der streng hierarchischen Gesellschaft wird jede Schicht mit bestimmten Aufgaben betreut. Gesetzlich sind Männer und Frauen gleichgestellt, gesellschaftlich ist das Bild der arbeitenden Mutter nach wie vor negativ belegt. Hier ist ein Wandel in der kommenden Generation zu spüren, unterstützt auch durch die verbesserte Infrastruktur von Kinderbetreuungsplätzen. Die deutsche Sprache hat ihre Besonderheit darin, dass bei zusammengesetzten Verben die eigentliche Satzaussage immer am Ende des Satzes steht (z.B. die Preise, über die wir in unserer letzten Sitzung sprachen, sind gefallen). Daher wird erwartet, immer in ganzen Sätzen zu sprechen. Stark ausgeprägte Dialekte mögen zwar regional akzeptiert sein, in Führungspositionen jedoch wird erwartet, des Hochdeutschen mächtig zu sein und sich präzise und gewählt ausdrücken zu können.

## Vertikaler Führungsstil mit zeitintensiver Entscheidungsfindung

### • Arbeitsethik

In deutschen Unternehmen herrscht ein streng hierarchischer Führungsstil. Der Informationsfluss ist vertikal; horizontale Kommunikation zwischen gleichgestellten Abteilungen findet kaum statt. Die Entscheidungsfindung ist ein langwieriger Prozess, der alle rationalen Seiten mit einbezieht. Emotionen haben hier keinen Platz. Prozesse werden bis in alle Details geplant und terminlich fixiert. Es wird erwartet, dass sich jeder genau an die Planung hält. Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Geradlinigkeit sind typisch deutsche Tugenden im geschäftlichen Umfeld. Die Kleidung in deutschen Büroetagen ist sowohl bei Männern als auch bei Frauen bestimmt durch dunkle Töne und konservative Schnitte.

## Beim Dinner über Fußball sprechen

- **Business Entertainment**

Geschäftssessen am Mittag oder abends sind gängig, wobei während des Essens nicht über geschäftliche Dinge gesprochen wird. Wenn überhaupt, dann vor oder nach dem Essen. Deutsche sprechen gerne über Sport (Fußball, Formel 1, Tennis, Golf), über Bier und wie es gebraut wird. Themen wie Urlaub, Wetter, Sehenswürdigkeiten der jeweiligen Stadt sind ebenso akzeptiert. Private Themen werden ausgegrenzt – außer bei langjährigen Geschäftspartnern. Politik, Religion, Konflikte etc. sind ebenfalls tabu. Einladungen nach Hause erfolgen erst nach langjähriger Zusammenarbeit, sind dann aber ein Zeichen dafür, dass der Firmenkontakt über ein rein geschäftliches Interesse hinaus in ein freundschaftliches Verhältnis übergegangen ist.

## Die fremde Kultur als Herausforderung

In dem Satz „Das ist mir fremd“ schwingt in erster Linie Unbehagen, Unsicherheit und negative Emotion mit. Das Wort „fremd“ beinhaltet viele Eigenschaften. Es kann unter anderem bedeuten:

- **auswärtig** im Sinne von ausländisch

Wer in die Fremde geht, verlässt die Grenzen des eigenen Landes, um außerhalb der Heimat zu leben.

- **fremdartig** im Sinne von anormal

Alles, was wir kennen, empfinden wir als Normalität. Im Gegensatz dazu verursacht abnormes Verhalten ein Gefühl von Unbehagen.

- **unbekannt** im Sinne von noch nie Erlebten

Alles, was uns neu ist, was wir noch nie mit unseren Sinnen erfasst haben, löst dieses Gefühl von fremd aus.

- **unheimlich** im Sinne von Angst verursachend

Fremd fühlt sich dann als Bedrohung an, wenn wir es mit unserem Verstand nicht fassen oder verstehen können.

Besonders der letzte Punkt macht länderübergreifendes Arbeiten schwierig. Angst und Unsicherheit bewirken, dass der Körper in ständiger Alarmbereitschaft ist. Effektives Arbeiten unter Hochspannung ist jedoch unmöglich.

## Kulturschock



Abb. 2: Kulturschock

### Das Fremde als Schockerlebnis

Die ersten Berührungspunkte mit anderen Kulturen sind besonders herausfordernd. Unzählige Eindrücke stürmen auf uns ein, die mit unserem bisherigen Verhaltensmuster nicht übereinstimmen. Die altgewohnte Denkweise wird erschüttert. Im ersten Moment sind wir nicht imstande, das Neue einzuordnen und zu verarbeiten. Ein Gefühl der Verwirrung und des Unverständnis macht sich breit. Diese Emotionslage lässt sich am besten mit dem Begriff „Kulturschock“ beschreiben.

Das Phänomen Kulturschock lässt sich wissenschaftlich nur schwer erfassen. Wer erlebt einen Kulturschock und wie lange dauert er an? Wie wirkt er sich aus und was kann der individuell Betroffene dagegen tun, um diesen Zustand so schnell wie möglich zu überwinden?

#### Der Kulturschock ist hausgemacht

Auf diese Fragen gibt es eigentlich keine Antworten. Es gibt Menschen, die in allen Teilen der Welt arbeiten und ohne Probleme mit allen gestellten Herausforderungen sofort zurechtkommen. Es gibt andere, die nach der Berührung mit fremden Kulturen an zahlreichen Symptomen leiden, wie z.B. Überempfindlichkeit gegenüber Essen und Trinken, übersteigertes Sauberkeitsbedürfnis, übertriebene Vorsicht, Angst vor Übergriffen, Ablehnung von klimatischen Bedingungen etc. Oft setzen derartige Gefühle nicht unmittelbar beim ersten Kontakt ein, da Neugier und Vorfreude auf das Neue emotional vorherrschend sind. Mit den ersten Ungereimtheiten, die oft schon in der Vorphase eines Projekts beginnen, machen sich die fremden Eigenschaften bemerkbar. Wir werden uns bewusst, wie unterschiedlich die Sichtweise der Dinge ist. Der Schock sitzt dann tief. Die Wissenschaft spricht hier auch von dem Phänomen „Cultural Fatigue“. Die Arbeit ist ermüdend, Fortschritte sind schleppend, kulturelle Unterschiede wirken sich negativ aus.

#### Gute Vorbereitung baut das Gefühl von Fremde ab

Es gibt kein probates Mittel, um den Kulturschock zu vermeiden. Es hilft jedoch im Vorfeld, sich auf die fremde Situation vorzubereiten. In welchem Land werde ich arbeiten? Welche Nationalitäten nehmen an dem Projekt teil? Wie nütze ich die kulturellen Stärken des Einzelnen

am besten? Nicht zu vergessen ist natürlich, dass jedes Projektmitglied einen Kulturschock erleiden kann. Daher ist der Prozess der kulturellen Adaption kein einseitiges Einstimmen auf eine neue Situation, sondern umfasst alle Mitarbeiter gleichermaßen.

## **Basisfähigkeiten im Umgang mit fremden Kulturen**

Der Grund, warum manche Menschen bessere Fähigkeiten im Umgang mit fremden Kulturen beweisen als andere, liegt im Großen und Ganzen darin, dass sie sich bewusst mit der Tatsache beschäftigt haben, die eigenen Grenzen zu verlassen, um mit fremden Kulturen umzugehen. Die Basisfähigkeiten, die wir benötigen, um international erfolgreich zu sein, haben wir fast alle. Die Frage ist, wie weit wir diese Fähigkeiten bewusst aktivieren wollen. Wichtige Basisfähigkeiten länderübergreifenden Arbeitens sind unter anderem:

### **Emotionale Intelligenz**

Die emotionale Intelligenz umfasst unsere Fähigkeit, unsere Umgebung aufzunehmen ohne zu werten. Wir bedienen uns hier der Wahrnehmung (hören, sehen, fühlen, schmecken, tasten). Normalerweise vergleichen wir die wahrgenommenen Erlebnisse mit den Dingen, die wir kennen, und bewerten diese als gut oder schlecht. Wer nun die Möglichkeit besitzt, die aufgenommenen Kenntnisse als neutrales neues Wissen abzuspeichern, tut sich leichter im Umgang mit fremden Kulturen, weil er diese wertfrei adaptiert.

### **Fachspezifisches Wissen**

Wer im Ausland arbeitet hat in der Regel einen Auftrag. Je genauer wir uns darüber im Klaren sind, wie dieser Auftrag lautet, desto einfacher können gemeinsame Ziele festgelegt werden, an denen sich jeder orientieren kann. Das entsprechende fachliche Wissen ist damit Grundbedingung für das Gelingen eines internationalen Projekts.

## **Der erfolgreiche Global Player ist offen und kennt seine Ziele**

### **Kulturadäquates Wissen**

Das Wort Kultur umfasst sowohl das Wissen um die eigene als auch um die fremde Kultur. Je multikultureller ein Projektteam zusammengesetzt ist, umso wichtiger ist es, die eigenen kulturellen Fähigkeiten, Vorlieben, Stärken und Schwächen zu kennen.

### **Behavioristisches Wissen**

Behavioristisches Wissen beschreibt die Möglichkeit, das eigene Verhalten zu kennen und ggf. zu verändern. Selbstreflexion, das Eingestehen von Fehlern und das Annehmen von anderen Sichtweisen und Meinungen, gestalten das Miteinander wesentlich einfacher.

Betrachten wir diese Basisfähigkeiten, wird uns auffallen, dass sie die optimalen Verhaltensweisen des alltäglichen Lebens widerspiegeln. In der Tat ist ein „Global Player“ jemand, der in allen Bereichen des Lebens, egal ob beruflich oder privat, im eigenen Land oder im Ausland, erfolgreich ist.

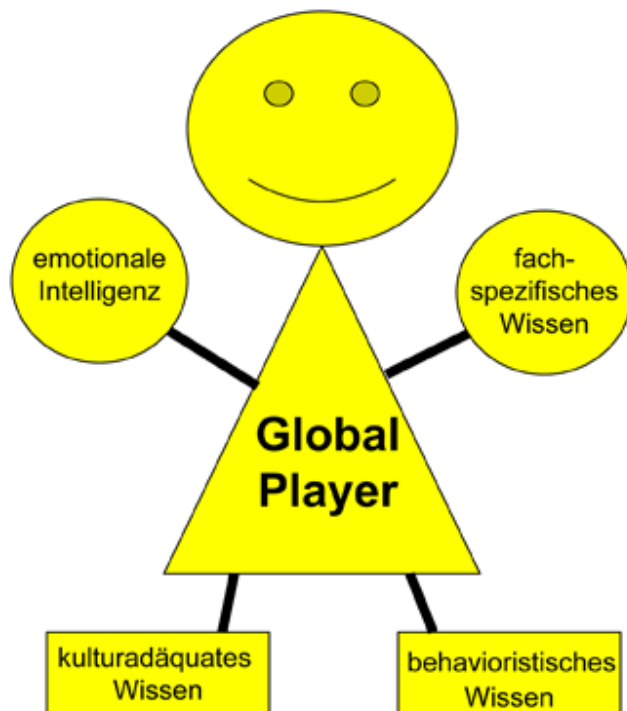


Abb. 3: Der perfekte Global Player

## Praktische Tipps für eine erfolgreiche internationale Zusammenarbeit

Das nun Folgende bezieht sich in erster Linie auf die internationale Zusammenarbeit von Unternehmen. Natürlich kann diese Zusammenarbeit sehr vielschichtig sein. Je nach Hierarchie – wer z.B. ist Auftraggeber, Zulieferer, Projektverantwortlicher etc. – unterscheiden sich die Verantwortlichkeiten und Prioritäten. Eines jedoch haben alle Arten von Arbeitskonstellationen gemeinsam: die erfolgreiche Beendigung der jeweiligen Aufgabe.

### Vom Individuum zur erfolgreichen Projektgruppe

Eigenverantwortliches Handeln ist eine Eigenschaft, die in jeder Stellenbeschreibung gefordert, jedoch oft nicht gefördert wird. Bei der Auswahl potenzieller Projektmitarbeiter muss also vorher klar sein, wie stark eigenverantwortliches Handeln gefragt ist. Nachdem internationale Projektgruppen selten über Wochen hinweg am gleichen Ort arbeiten, ist es umso wichtiger, Verantwortungen für Teilbereiche an die jeweiligen Mitarbeiter zu übertragen.

#### Im Team wird jedem Einzelnen Verantwortung übertragen

Priorität hat natürlich das Wissen um die eigene Fähigkeit, Verantwortung zu tragen bzw. zu teilen. Ist mein Fachwissen in diesem Bereich ausreichend, um positiv zum Erfolg der Aufgabe beitragen zu können? Sehe ich mich mittel- oder langfristig in der Lage, den Herausforderungen der internationalen Arbeit gerecht zu werden?

In der Realität werden diese Fragen nie im Vorfeld gestellt. Eine Aufgabe steht an, die Mitarbeiter werden gemäß der fachlichen Qualifikation delegiert und müssen nun in der neuen Situation zurechtkommen. Selbst wenn das Projektteam bereits feststeht, ist es nicht zu spät, die eigenen Fähigkeiten zu hinterfragen. Und nachdem es wahrscheinlich allen so geht, könnte dies ein Einstiegsprozess sein, um das Zusammenwachsen der Gruppe zu erleichtern. Warum nicht gemeinsam feststellen, wer welche Stärken mitbringt und somit Verantwortung in diesem Bereich tragen kann.

Die folgende Liste soll Ideengeber sein für mögliche Punkte, die besprochen werden können.

- Ist mein Wissen um die gestellte Aufgabe ausreichend, um eigenverantwortlich daran arbeiten zu können?
- Bin ich offen genug, um anderen zuzutrauen, die ihnen gestellte Aufgabe gewissenhaft zu lösen?
- Bin ich bereit, Informationen mit den anderen zu teilen?
- Kann ich Prioritäten erkennen und dementsprechend reagieren?
- Ist mir bewusst, dass internationales Arbeiten höhere Reisebereitschaft und damit größeren Arbeitsaufwand bedeutet?
- Bin ich flexibel genug, um in mehreren Zeitzonen zu arbeiten, was eventuell längere Arbeitstage zur Folge hat?

Je nach Situation kann die Liste beliebig verlängert werden. Ihrem Team fallen wahrscheinlich noch weitere Punkte ein, die zur Klärung und optimalen Teamzusammensetzung beitragen können.

## Nein zu Stereotypen und Vorurteilen

Niemand – außer ein Neugeborenes – ist frei von vorgefertigten Meinungen, Bildern, Vorstellungen. Die Frage ist nur, wie wir damit umgehen und wie wir Prozesse verarbeiten, die neu für uns sind. Ein Global Player muss in der Lage sein, wertfrei auf andere Kulturen zugehen zu können und deren Lebensart zu verstehen und zu akzeptieren.

### Im Team gemeinsam Stärken erkennen

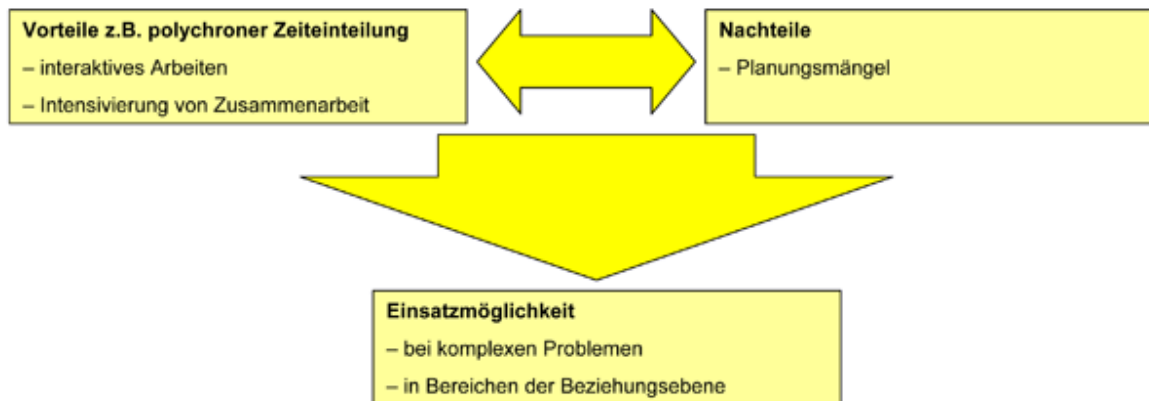
Der schlaue Global Player macht sich die jeweiligen Eigenschaften einer Kultur zunutze. Er kennt seine eigenen Stärken und Schwächen, weiß, diese einzusetzen bzw. zu kaschieren. Gleichermaßen verfährt er mit den Stärken und Schwächen der anderen internationalen Projektteilnehmer.

So wie bereits beim Punkt eigenverantwortliches Handeln können Sie hier gemeinsam mit dem Team die jeweiligen positiven bzw. negativen Eigenschaften herausfiltern und sich diese gegenseitig bewusst machen.

- Wie ist der Führungsstil in meinem Land?
- Werden Prozesse eher analytisch oder emotional entschieden?
- Herrscht polychrone oder monochrome Zeiteinteilung?
- Wie ist die Rolle der Frau?

- Welchen Stellenwert hat die nonverbale Kommunikation?
- Haben geografische Bedingungen Einfluss auf das Projekt?

Machen Sie sich in einem zweiten Schritt die Vor- bzw. Nachteile der jeweiligen Punkte bewusst und versuchen Sie, jeden Mitarbeiter gemäß seiner Stärken einzusetzen. Sobald Sie Ihre eigenen Stärken und die Ihrer Mitarbeiter kennen, sind Sie einem erfolgreichen Ausgang Ihres Projekts schon ein ganzes Stück näher.



**Abb. 4: Evaluierung Vorteile/Nachteile**

### Missverständnisse klären

## Gemeinsame Ziele festlegen und feiern

Bevor die eigentliche Arbeit beginnt, muss die Aufgabenstellung so klar wie möglich definiert, festgeschrieben und von jedem verstanden und angenommen werden. Auch wenn Sie vielleicht glauben, die Aufgabe ist eindeutig gestellt, so ist das eine rein subjektive Empfindung Ihrerseits und kann aufgrund landesüblicher Praxis von den anderen Projektmitgliedern auf komplett andere Art und Weise gelöst werden. Hier ein Beispiel aus der Praxis, was passiert, wenn Ziele bzw. Aufgaben nicht klar definiert werden:

### Eine deutsch-chinesische Zusammenarbeit zeigt, dass nichts so einfach ist, wie es scheint

Ein europäischer Importeur ließ zum ersten Mal Damenhosen in China für den deutschen Markt produzieren. Die Schnitte, Stoffe etc. waren klar vorgegeben. Die Annähetiketten wurden in Deutschland produziert und ohne genaue Arbeitsanweisung zum Annähen nach China geschickt. Auf den ersten Blick eine simple Aufgabe, Etiketten an Hosen anzubringen. Ärgerlich war nur, dass die Labels außen angenäht wurden.

Was war passiert? In China ist es völlig normal, die Größen- und Waschetiketten außen anzubringen. Es sind meistens leicht entfernbare Papierlabel, die vor dem ersten Waschen abgerissen werden. Der Sinn, die Etiketten außen anzubringen, liegt darin, beim Kauf die Auswahl zu erleichtern und gleich die adäquate Größe zu finden. Die Chinesen folgten also lediglich dem gängigen Muster ihres Landes, da ja nichts anderes besprochen war. Der Importeur jedoch zweifelte am Verstand der chinesischen Produktionsmitarbeiter und haderte mit seinem Schicksal, mit solcherart unprofessionellen Mitarbeitern zusammenarbeiten zu müssen. Zudem blieb er auf den Hosen sitzen, da sein Kunde die falsch gelabelten Hosen nicht annahm.

Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, mit seinem internationalen Team auch wirklich das letzte Detail zu besprechen und als Ziel festzulegen.

### **Jeder verfolgt das gleiche Ziel**

Es ist selbstredend eine große Herausforderung, mit unterschiedlichen Kulturen Ziele zu determinieren und zu hoffen, dass diese auch von allen genau so verstanden werden. Bevor wir aber hier in den Tenor der Stereotypen verfallen – die Deutschen sind exakt im Festlegen von allen möglichen Punkten, die Asiaten sagen immer zu allem Ja, ohne es wirklich verstanden zu haben etc. – berufen wir uns darauf, dass, gleich welchem kulturellen Background, jeder das gleiche Ziel hat, nämlich die Aufgabe richtig zu erledigen. Wenn Sie nun als deutscher Projektleiter das Gefühl haben, Ihr asiatischer Kollege hat die Aufgabe eventuell nicht so verstanden, wie Sie es meinten, so lassen Sie ihn den Inhalt mit seinen eigenen Worten wiederholen. Wenn Sie das Gefühl haben, Ihr französischer Kollege ist mit dem Timing nicht einverstanden, so bitten Sie ihn, weitere Vorschläge zu bringen, die seiner Meinung nach mehr Sinn machen. Sie dehnen dadurch Ihr Meeting vielleicht um einige Stunden aus, können aber am Ende des Tags sicher sein, dass jeder mit dem Gefühl nach Hause geht, für die richtige Sache zu arbeiten.

### **Step by Step – Meilensteine gemeinsam feiern**

Auch wenn es sich banal anhört: Freuen Sie sich über jeden gelungenen Schritt! Und freuen Sie sich nicht allein, sondern teilen Sie Ihre Gefühle mit Ihren Mitstreitern. Egal aus welcher Kultur jemand kommt. Das Gefühl, etwas geschafft zu haben und dafür gelobt oder anerkannt zu werden, ist für jeden wichtig.

### **Ein Lob ist länderübergreifend**

Wie gefeiert wird, hängt sicherlich von der jeweiligen Situation ab. Ob ein gemeinsames Essen in einem besseren Restaurant, oder einfach nur sich – sprichwörtlich – gegenseitig auf die Schulter klopfen, wichtig ist, dass selbst kleinste erreichte Ziele nicht unter den Tisch fallen und für selbstverständlich genommen werden. Und sind wir mal ehrlich: Wer hört denn nicht selbst gerne, dass er etwas gut gemacht hat? Und wer wird nicht gerne dafür belohnt? Schließlich sind wir alle, egal aus welchem Land, damit groß geworden, dass unsere ersten eigenen Schritte von der Umwelt beklatscht wurden.





Abb. 5: Der Weg zum Erfolg

## Konflikte konstruktiv lösen

Sobald mehr als nur einer an einer Sache arbeitet, wird es unweigerlich zu dem Moment kommen, an dem Unverständnis dazu führt, zum Problem zu werden. „Das verstehe ich nicht“ oder „Du verstehst mich nicht“ oder „Du bist gar nicht in der Lage, mich zu verstehen.“ Egal, wie es gesagt wird, es handelt sich immer um einen Konflikt, der den positiven Ausgang des Projekts gefährden kann.

Die Entstehung von Konflikten ist vielschichtig. Es kann sich direkt um eine Sache handeln, die nicht so gelaufen ist, wie geplant war. Im länderübergreifenden Arbeiten laufen oft Dinge auf der Kommunikationsebene falsch ab, sodass sich einer oder mehrere falsch oder nicht verstanden fühlen. Oder führte eine bestimmte Situation dazu, dass jetzt sprichwörtlich Sand im Getriebe ist?

### Jede noch so kleine Unstimmigkeit wird gemeinsam im Team wieder stimmig gemacht

Wichtig ist, im ersten Schritt zu erkennen und genau zu analysieren, wo der Konflikt liegt. Alle Projektteilnehmer müssen hier dabei sein, auch wenn sie nicht unmittelbar von dem Problem betroffen sind. Wir arbeiten jedoch in einem Team, also liegt das reibungslose Fortkommen des Projekts uns allen am Herzen. Wenn es also ein Problem gibt, geht es uns alle an.

Wissen wir einmal, um was es genau geht, werden alle Teilnehmer gebeten, sich selbst zu dem Thema zu äußern. Wie siehst du die Sache? Wie hättest du reagiert?

In einem letzten Schritt geht es darum, sich neu zu orientieren. Müssen Ziele verändert oder neu gesteckt werden? Sind Abläufe zu variieren oder Zuständigkeiten zu überdenken? Wichtig in diesem Schritt ist, dass – wie auch unter dem vorherigen Punkt gemeinsame Zielsetzung bereits beschrieben – auch hier alle ihr Einverständnis für die modifizierte Situation geben.

Die größte Herausforderung bei Konflikten ist es, einen kühlen Kopf zu bewahren, nicht in kulturspezifische Vorurteile zu verfallen und vor allem nicht den Kopf in den Sand zu stecken, um das Problem möglichst zu übersehen. Sie arbeiten schließlich alle an der gleichen Sache mit demselben Ziel: die Arbeit perfekt zu erledigen.

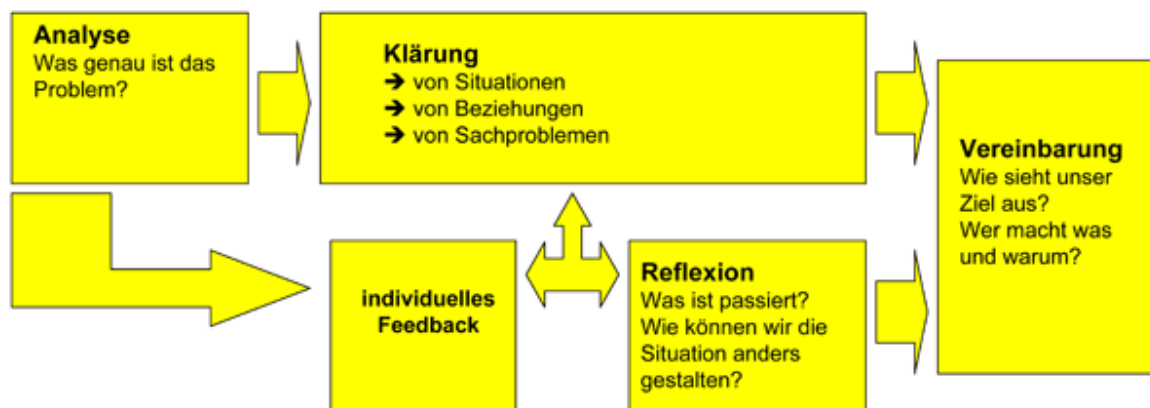


Abb. 6: Konfliktlösung

## Dasselbe Boot

Wer in einem international besetzten Projektteam arbeiten darf, hat im Grunde das große Los gezogen. Er kann an der viel gerühmten Globalisierung aktiv teilnehmen. Er hat die Chance, über seinen Tellerrand hinauszuschauen und Erfahrungen zu sammeln, die ihn für sein komplettes weiteres Leben prägen werden. Vorausgesetzt, derjenige möchte wirklich international arbeiten. Nur wer sich seiner privilegierten und verantwortungsvollen Rolle bewusst ist, kann die Aufgabe eines internationalen Einsatzes mit Bravour bestehen.

Sind Sie also einer der Glückspilze und tanzen auf dem internationalen Parkett, halten Sie sich dann und wann das Bild des Frachters „Magdalena Ohlendorf“ vor Augen und geben Sie Ihr Bestes, um Ihr internationales Projekt best gewartet in den sicheren Hafen zu steuern.

## Literaturverzeichnis

- Terri Morrison, Wayne A. Conaway, George A. Borden: Kiss, bow or shake hands, Bob Adams publishers 1994
- Gerhard Apfelthaler: Interkulturelles Management, Manz Verlag 1999
- Richard D. Lewis: Handbuch internationale Kompetenz, Campus Verlag 1999
- Petra Haumersen, Frank Liebe: Mediation in der interkulturellen Arbeit, Verlag an der Ruhr 1999

- Gerhard Maletzke: Interkulturelle Kommunikation, Westdeutscher Verlag 1996

---

1) Autorin: Christiane Espich

2) Anmerkung der Autorin: Die im Artikel verwendete männliche Anrede dient ausschließlich der Vereinfachung des Schriftbilds.