



DAS AKTUELLE FACHTHEMA

vorgestellt von

Dr. Melanie Cordini

systemischer Management Coach
 Expertin für Führung und
 Kommunikation
www.fuehrungsgeber.de

Kontakt: cordini@fuehrungsgeber.de



Interkultureller Brillentausch –

Was die Zusammenarbeit verschiedener Nationalitäten zur vielversprechenden und gefürchteten Herausforderung macht

Vorbei sind die Zeiten, wo wir Erfahrungen mit anderen Kulturen hauptsächlich im Urlaub sammeln. Heute reicht für viele der Gang ins Büro.. Neben den vielen Chancen, die interkulturelle Zusammenarbeit bietet, sorgt sie gelegentlich für Irritation. Jede Kultur hat ihre eigenen unbewussten Denkmuster, Verhaltensweisen und Werte, mit denen sich normalerweise kein Mensch beschäftigt, es sei denn, jemand verstößt dagegen.

Arbeiten im Ausland – 2 Schlüsselerlebnisse

Ein Bekannter erhielt vor vielen Jahren das Angebot, einen Tierpark in Vietnam aufzubauen. Dort angekommen, war er zunächst mit der Beantragung öffentlicher Fördermittel beschäftigt. Egal wie gut er argumentierte und wie ausführlich seine Unterlagen waren, der Erfolg war mäßig. Warum? Vor den Gesprächen gab es immer eine Teezeremonie zum Aufbau der Beziehung, hier wurde persönlicher Smalltalk betrieben, der letztendlich über eine Zu- oder Absage entschied. Mein Bekannter hatte die Bedeutung von Sachargumenten in dieser Kultur schlicht überschätzt.

Ein Kunde erinnert sich an seine ersten Erfahrungen als Führungskraft in China. Während er in Deutschland für seine offene, ehrliche Art geschätzt wurde, waren seine dortigen Mitarbeiter schockiert, da direkte Kritik dort mit Gesichtsverlust gleichzusetzen ist und damit schlicht ein no-go und eine Demütigung der Mitarbeiter darstellte.

Andere Länder – andere Maßstäbe

Jedes Land hat seine eigenen Grundwerte, nach denen sich die Einwohner unhinterfragt richten. Auch in ähnlichen Ländern kann man laut einer Studie des ICW schon Unterschiede bei den Grundwerten feststellen. Ein Grundwert der Engländer ist beispielsweise die Fairness, was vielleicht erklärt, warum dort Warteschlangen vor Haltestellen oder Veranstaltungen so korrekt eingehalten werden. Einer der deutschen Grundwerte lautet Perfektion, die in der Industrie regelmäßig thematisiert wird. Ein weiterer Wert ist Freizeit, was möglicherweise erklärt, warum wir Deutschen über vier Wochen bezahlten Urlaub haben, die Amerikaner dagegen maximal zwei.

Ist pünktlich wichtig? – Brillentausch von Nord nach Süd

Arbeitet man mit anderen Kulturen zusammen, macht es Sinn, sich mit typischen Denk- und Verhaltensweisen zu befassen: Kommunikation, Hierarchieverhalten oder auch Zeitverständnis zum Beispiel. Südeuropäer sind eher multi-aktiv als linear-aktiv. Das heißt, im Ge-

gensatz zu Deutschen, Nordamerikanern oder Schweizern, sind sie an Pünktlichkeit oder Zeitplänen nicht übertrieben interessiert. Planeinhaltung ist es generell nicht wert, ein Gespräch abzubrechen.

Italiener: „Wieso bist Du sauer, weil ich um 9:30 komme?“

Deutscher Kollege: „Weil in meinem Kalender 9:00 steht.“

Italiener: „Dann schreib doch 9:30, und wir sind beide zufrieden.“

Die eigene Brille betrachten. Deutsche aus fremder Perspektive

Was ist denn nun typisch deutsch? Die beste Möglichkeit, unsere Kultur mit Abstand zu betrachten, ist jemanden aus einer anderen danach zu fragen. Cord Oliver Molthan, Experte für interkulturelle Zusammenarbeit hat Chinesen, Japaner und Amerikaner nach typischen Eigenschaften ihrer deutschen Kollegen gefragt:

Chinesen über Deutsche:

Wenig respektvoll, vertrauen uns nicht, kein Bedürfnis Beziehungen aufzubauen, egoistisch, wissen alles besser

Amerikaner über Deutsche:

Wenig Smalltalk, expertenhörig, haben keinen Spaß, ehrgeizig, wenig flexibel bei Terminen und Abläufen, viel Urlaub, kein Patriotismus, nicht sehr mobil

Japaner über Deutsche:

Ungeduldig, unhöflich, trotzig, stolz, idealistisch, direkt, Mangel an Teamwork, hören anderen nicht zu, entschuldigen sich selten für Fehler

Neben Konfliktrisiken bieten verschiedene Ansichten vor allem neue Wege für Lösungen, auf die wir in den Grenzen unseres eigenen nationalen Denkens gar nicht kommen würden. Trainings und Coachings von entsprechenden Experten können bei der Vorbereitung auf eine neue Kultur unterstützen. Wer sehr impulsiv ist und gerne Tacheles redet, sollte vielleicht nicht gerade nach China auswandern. In jedem Fall macht es bei einer geplanten Zusammenarbeit Sinn, sich mit den Werten seiner Partnerkultur zu beschäftigen. Ungarn, die Robinson gerade für seine Clubs rekrutiert, gelten laut einer Studie des interkulturellen Trainingscenters R.L.C. übrigens als humorvoll, emphatisch und kommunikativ.