

Jürgen Beneke (Universität Hildesheim)

Hard facts und soft skills: Systemische Ansätze für eine ganzheitliche Globalisierung

“Culture is only a problem when it is a problem.”

Neben den "harten" Fakten nehmen die *soft skills* in der internationalen Zusammenarbeit einen immer höheren Stellenwert ein. Während in früheren Zeiten der Import und Export von Spezialisten abgewickelt wurde, z. B. von Außenhandelskaufleuten, haben wir es heute mit einer wesentlich anderen Sachlage zu tun. Als Formel ausgedrückt, lässt sich eine Entwicklung "vom Export zur internationalen Kooperation" feststellen. Die Konsequenz daraus ist, dass immer mehr Menschen in eine Arbeitsbeziehung mit Menschen anderer Sprache und Kultur eintreten (wollen oder müssen).

Es werden also nicht mehr nur Produkte hin- und herbewegt, sondern man muss die Bereitschaft des jeweiligen Partners zur Zusammenarbeit wecken und pflegen, sich abstimmen, auftretende Probleme lösen und vieles mehr. Genau darin liegt nun die neue Dimension der internationalen Kooperation. Für die Kommunikation hat dies zur Folge, dass es nicht mehr "nur" um Sachbotschaften geht (Zahlen, Daten, Fakten), sondern vermehrt um Beziehungskommunikation, *face-to-face*, schriftlich, medial.

Solange dies alles reibungslos läuft, spielt "Kultur" in der Wahrnehmung der Beteiligten keine Rolle, und deswegen lässt sich sagen: *Culture is only a problem when it is a problem*. Mit dieser paradoxen Formulierung soll auf die Tatsache aufmerksam gemacht werden, dass so etwas wie Kultur sehr schwer greifbar ist, weil sie zu den unbewussten Selbstverständlichkeiten gehört, über die wir solange nicht nachdenken, wie sie problemlos funktionieren – wie etwa das Gehen oder das Atmen. Meist merken wir erst dann etwas von kulturellen Faktoren, wenn "etwas nicht stimmt", und auch dann wissen wir meist nicht, woran genau dies liegt.

Das Gelingen einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit hängt also von zahlreichen Faktoren ab, die man grob in "harte" und "weiche" einteilen kann. Zu den harten Faktoren gehören ökonomische Kenngrößen, steuerliche, rechtliche oder politische Rahmenbedingungen. Auf diese kann man sich relativ gut einstellen. Die weichen Faktoren – das macht gerade das Weiche an ihnen aus – entziehen sich jedoch weitgehend einer präzisen, z. B. quantifizierenden Erfassung. Am besten wären sie noch unter den Stichworten "Kommunikation" und soziale bzw. interkulturelle Kompetenz zu fassen.

Im Wirtschaftsraum Europa sind – aus der Perspektive von Großunternehmen, aber zunehmend auch von kleineren und mittleren Unternehmen – unterschiedliche Szenarien zu erkennen, die unterschiedliche Muster der Zusammenarbeit erfordern.

Da gibt es als einfachsten Fall den direkten Austausch von Waren und Dienstleistungen über die nationalstaatlichen Grenzen hinweg. Hier haben wir es noch mit relativ gut planbaren Situationen zu tun; denn es handelt sich um eine auf längere Sicht stabile Konstellation, bei der man sich auf *einen* Partner und dessen Sprache und Kultur einstellen kann (z. B. auf Frankreich). Aber auch bereits in dieser Konstellation geht es um mehr als um Export oder Import. So wird man zum Beispiel gut daran tun, die potentiell anderen Konsumentenerwartungen, den eventuell unterschiedlichen symbolischen Nutzen von Produkten, die erwartete Form der Kundenpflege u. ä. in Erfahrung zu bringen. Dieses sind Aspekte eines "interkulturellen" Marketings. Es kommen demnach bereits in dieser Konstellation "weiche" Faktoren ins Spiel.

Wenn sich eine Gruppe von Firmen aus mehreren Ländern zum Zweck gemeinsamer Projekte zusammenfindet, zum Beispiel um gemeinsam ein Angebot zu machen oder ein Produkt zu entwickeln, erreichen wir eine wesentlich höhere Ebene der Komplexität.

Wir tauschen dann nicht mehr nur Güter und Dienstleistungen aus, wir müssen zusammen arbeiten, und wir haben es nicht mehr mit einer stabilen 1: 1 - Konstellation zu tun, sondern mit ständig wechselnden, "fluiden" Zusammensetzungen, bei denen heute ein z. B. deutscher Mitarbeiter mit Italienern, Franzosen und Dänen zusammenarbeitet, morgen mit Briten, Polen und Japanern. Damit das notwendigen Zusammenspiel zahlreicher unterschiedlicher Sprachen und Kommunikationsstile und den damit zusammenhängenden Arbeitsstilen und Werten gelingen kann, sind Konzepte nötig, die mehr als Sprachtraining im Blick haben. Und – Englisch als internationale Sprache, als *lingua franca*, allein ist nicht ausreichend, denn die Menschen hören ja nicht auf, Franzosen, Dänen usw. zu sein, wenn sie Englisch – oft mehr schlecht als recht – sprechen und schreiben.

In der Großindustrie kursiert eine Schätzung, der zufolge 60 – 70 Prozent aller internationalen *Joint Ventures* an interkulturellen Unverträglichkeiten scheitern. Dies dürfte bei der Zusammenarbeit auf der Ebene von kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) nicht anders sein, sondern sich eher noch verschärfen, denn man kann hier nicht in dem Maße auf ausgeklügelte und systematische Personalentwicklungs- und Trainingskonzepte zurückgreifen, wie sie der Großindustrie zur Verfügung stehen. Wenn man diese Schätzung ernstnimmt, müssen sich (inter)kulturelle Verwerfungen fast zwangsläufig einstellen. Derartige Verwerfungen machen sich in internationalen Projekten in der Regel jedoch erst nach einer längeren Zeit bemerkbar, wenn die euphorischen Erwartungen der "Flitterwochen" der Ernüchterung gewichen sind, die sich aus den alltäglichen kleinen Reibereien ergibt. Dann kann sich das Klima der Zusammenarbeit rasch dermaßen verschlechtern, dass das Projekt scheitern muss. Zur Illustration zitiere ich hier ein Fallbeispiel aus unserer Sammlung, an dem gezeigt werden kann, wie scheinbar kleine Ursachen große Wirkungen haben können:

Ein guter Ratschlag

Karl Oppermann, ein junger deutscher Ingenieur, war von seiner Firma, einem deutschen Maschinenbauunternehmen, nach Loughborough in England geschickt worden. Er freute sich riesig über die neuen Aufgaben, zumal er mit dem Englischen, wie er glaubte, gut zurechtkam.

Er wurde als Entwickler einer Gruppe zugeteilt, die unter der Leitung eines freundlichen und sehr zugänglichen älteren Ingenieurs, Robert Jones, stand. Die Firma, ein britisches Traditionsunternehmen, war vor kurzem von den Deutschen gekauft worden, doch Karl hatte nicht den Eindruck, dass die Stimmung in irgendeiner Weise feindselig gegen ihn war, obwohl er ein Vertreter der "siegreichen" deutschen Firma war.

Karl hatte sofort einen guten Draht zu Jones gefunden. Als Karl sich bei Jones in dessen Büro vorstellte, hatte dieser sich sehr interessiert mit ihm unterhalten. Auch hatte er gleich zu Beginn gesagt: "Oh, by the way, do call me Bob - everybody does, you know." Karl freute sich über diese Geste; Bob bestand also nicht auf der formalen Hierarchie. Auch bei Besprechungen war der Umgangston sehr unverkrampft.

Am Montag, vier Wochen nach seinem Start in Loughborough, hatte Karl einige Ideen vorgestellt, die er entwickelt hatte. Nach der mündlichen Präsentation sagte Jones beiläufig: "Oh, by the way, it might be a good idea to put your thoughts in writing" und murmelte etwas wie "might come in handy for our investment planning meeting on Friday, with all the big shots, you know." Karl sah sich darin bestätigt, dass der Umgangsstil hier sehr leger und unverkrampft war.

Am Mittwoch Nachmittag wurde Karl in Bobs Büro gerufen. Der Ton, in dem Bob ihn ansprach, war merklich verärgert: "Where's the report I asked you to write? I need it for the meeting on Friday, the investment planning, you know." Karl war völlig verwirrt. Er hatte nie etwas davon gehört, dass er einen "Bericht" schreiben sollte und sagte: "I'm sorry, Bob, but you didn't ask me to write a report." Bob knurrte: "If you Germans must be told everything twice: I need that report first thing tomorrow morning, so you'd better start writing it now." ("Wenn man euch Deutschen immer alles zweimal sagen muß: Ich brauch den Bericht morgen, also fang am besten sofort mit dem Schreiben an"). Das letzte Wort – now - zerschnitt geradezu die Luft. Karl zog sich sichtlich verstört zurück und machte sich an die Arbeit.

Er sinnierte: "Warum tun die denn erst so freundlich und locker und kehren dann plötzlich den Hierarchen heraus? Warum behandelt er mich plötzlich wie seinen letzten Knecht? Ist die ganze Freundlichkeit nur aufgesetzt und unehrlich? Oder hat er vielleicht etwas gegen Deutsche?"

In diesem Fallbeispiel haben wir es mit fundamentalen Unterschieden im Kommunikationsstil zu tun, mit denen der Deutsche – obwohl er glaubte, gut Englisch zu sprechen – nicht vertraut war. Wo immer möglich, vermeidet man es im britischen Englisch, einen direkten "Befehl" zu geben. Dies hat mit dem Wunsch zu tun, Konfrontationen und Gesichtsverletzungen soweit wie möglich zu vermeiden. Es wird erwartet, dass man weiß: Wenn der Chef etwas "vorschlägt" (*it might be a good idea*), dann handelt es sich eben nicht um einen Vorschlag, sondern sehr wohl um einen Auftrag, um nicht zu sagen, Befehl. Denn der Chef bleibt auch dann der Chef, wenn er sich mit dem Vornamen ansprechen lässt und sich auch sonst als zugänglich erweist und die formale Hierarchie nicht betont. Es wird also weniger direkt kommuniziert als Deutsche es erwarten würden. Weiter wird deutlich, wie schnell latente Stereotype über die "befehlsgewohnten", hackenzusammenschlagenden Deutschen reaktiviert werden können und wie schnell man von einem Individuum (Karl) zu einem angeblich repräsentativen Vertreter einer ganzen Gruppe werden kann: "Wenn man euch Deutschen (*you Germans*) immer alles zweimal sagen muss"

Es wäre nicht hilfreich, als Erklärung für diese Konfrontation anzuführen, der Deutsche hätte eben "besser Englisch können müssen". Es handelt sich nicht um ein Sprachproblem auf der Ebene von Grammatik und Wortschatz, sondern um den Kommunikationsstil, hier um unterschiedliche Grade an Direktheit. Natürlich wäre es wünschenswert, wenn sowohl der Deutsche davon schon einmal etwas gehört hätte, aber ebenso nützlich wäre es, wenn Muttersprachler des Englischen sich ihrer – oft sehr subtilen und indirekten – Formen des Sprachgebrauchs bewusst wären und im Umgang mit Nichtmuttersprachlern weniger indirekte Sprachformen verwenden würden, ohne in platt unhöfliche Direktheit abzugleiten.

Interkulturelle Handlungskompetenz: Nötiger denn je

Lange Zeit sind kulturbedingte Probleme in der internationalen Zusammenarbeit entweder ganz gelehnet oder bagatellisiert worden. Man sagte, wer seine "Sache" gut verstehe, einigermaßen sensibel im Umgang mit Menschen sei und über Toleranz verfüge, sei bestens dafür gerüstet, sich auch auf dem internationalen Feld zu bewähren. Aber es hat sich herausgestellt, dass derartige Eigenschaften zwar unverzichtbar sind, jedoch nicht ausreichen. Es gehört eine ganze Menge an Wissen und an Fertigkeiten (*skills*) dazu, um international erfolgreich zu agieren. Die bloße Tatsache des Kontakts mit anderen Kulturen führt im übrigen nicht automatisch zu einer Verbesserung der Kommunikation: Man kann sehr wohl über viele Jahre "schlecht" kommunizieren, ohne es zu bemerken. Es bedarf vielmehr einer bewussten Anstrengung, die den Weg über Wissen, Bewusstseinsbildung und Reflexion zu einer Verbesserung nimmt.

Kulturelle Faktoren in der internationalen Kommunikation: Vom Stolperstein zur Synergiechance

Nachdem lange Zeit bestritten wurde, dass es kulturbedingte Kommunikationsprobleme

überhaupt geben könne (besonders eifrig wurde dies in Deutschland bestritten), setzte vor einigen Jahren ein Umdenken ein – die international tätigen Menschen hatten einfach zu viele handfeste Erfahrungen mit "unerklärlichen" Unterschieden im Kommunikationsstil und im Verhalten gemacht.

Nun wurden also kulturbedingte Unterschiede "zugegeben" und "zugelassen". Aber sie wurden zunächst im wesentlichen als Behinderung und Erschwernis der internationalen Zusammenarbeit, als Stolperstein, verstanden. Heute nun versucht man, Unterschiede nicht mehr nur negativ, als Reibungsverlust, zu sehen, sondern ist bemüht, ihnen eine positive Seite abzugewinnen. Der hierfür inzwischen häufig verwendete Begriff heißt *diversity management* (eine gute deutsche Entsprechung fehlt noch). Es geht im wesentlichen darum, zu ermitteln, in welcher Hinsicht und in welchen Bereichen Menschen in ihrem Kommunikationsverhalten unterschiedlich orientiert sind und wie man diese Unterschiede nicht nur erkennt und anerkennt, sondern die Zusammenarbeit so gestaltet, dass sich ein Optimum ergibt. Ein Vergleich, der sich in diesem Zusammenhang aufdrängt, ist der mit einer Fußballmannschaft. Ein guter Trainer wird die besonderen Begabungen, aber ebenso die Schwächen, aller ihm anvertrauten Spieler kennen und die Mannschaft so aufstellen, dass jeder einzelne in der Position spielt, in der er am meisten zum Gesamterfolg des Teams beitragen kann. Es geht also um die wichtige Frage, wie kulturelle Unterschiede als Synergiechance nutzbar gemacht werden können.

Aber das zu erreichen, ist in der Praxis alles andere als einfach. Ein Beispiel für kulturbedingte Arbeitsteilung, das nicht funktioniert hat, ist das folgende:

Die perfekte Synergie?

Das folgende Zitat entstammt einem deutsch-französischen Gemeinschaftsprojekt auf dem Gebiet der Luft- und Raumfahrt. Deutsche und französische Entwicklungsingenieure arbeiteten in sogenannten integrierten Teams an der Entwicklung von Systemkomponenten. Die Kapitalanteile waren zu diesem Zeitpunkt zu 60 % in französischer, zu 40 % in deutscher Hand.

Die Arbeitspakete (*workshares*) waren nach langwierigen Verhandlungen definiert worden, und den Deutschen fiel auf, dass die Franzosen es verstanden hatten, sich die besonders "intelligenten" Anteile zu sichern, in denen es um ein hohes Innovationspotential ging, etwa die Elektronik ("Hightech"), während den deutschen Ingenieuren eher "Mediumtech" blieb (Kabine, Getriebe). Dies erklärten die Deutschen sich mit der Machtverteilung als Ergebnis der Verteilung der Besitzanteile: "Es ist eben eine 60 zu 40-Geschichte".

Die Franzosen bewerteten die Chancen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit so:
Die Zusammenarbeit mit den Deutschen ist optimal. Wir Franzosen sind – wie ja jeder weiß - die Kreativen, die die brillanten Ideen liefern. Die Stärke der Deutschen liegt in

der Prototypenentwicklung und in der Entwicklung zur Serienreife und zum marktfähigen Produkt.

Es stellte sich heraus, dass die Zusammenarbeit äußerst schwierig, ja praktisch unmöglich wurde.

Hier wurde zwar an der Oberfläche nach dem Synergiemodell vorgegangen: Jeder möge das tun, wofür er oder sie besonders begabt ist. Nur es waren eben in dieser Situation die Franzosen, die von sich aus die Rolle des interkulturellen Team-Moderators übernommen hatten, ohne sich um die emotionale Wertigkeit ihrer Aussage zu kümmern. Selbst wenn es so sein sollte, wie es die Franzosen darstellen – und Kenner deutsch-französischer Projekte tendieren ebenfalls zu dieser Auffassung – dann war doch die Art des Umgangs damit kontraproduktiv, weil sie außer acht ließ, wie hoch Kreativität im Selbstverständnis deutscher Entwicklungsingenieure rangiert und wie deutlich sie ja auch durch die bekannten Erfolge deutscher Ingenieure belegt ist. Sie fühlten sich als bloße – wenn auch "solide" - Handwerker abqualifiziert. Das Ergebnis dieser Einschätzung war, dass die gesamte psychische Energie nicht mehr in die gemeinsame Entwicklung neuer Ideen gesteckt wurde, sondern es nur noch darum ging, den Franzosen zu beweisen, dass ihre Ideen nicht funktionieren konnten. Statt dass Synergie erreicht wurde, kam es zu einem klassischen Nullsummenspiel: Ich bin genau so "gut" wie du "schlecht" bist, in Summe: Null.

Beispiele für kulturelle Orientierungen, die sich auf die internationale Kooperation auswirken:

Sachorientierung oder Personenorientierung, "Freundschaft" und "Bestechlichkeit"

Die Frage, was wichtiger ist, eine Beziehung zu der Person, mit der man es zu tun hat oder "die Sache", gehört zu den wichtigsten Unterschieden in der wirtschaftsbezogenen Kommunikation. So sagt man, zum Entsetzen rechtschaffener Europäer oder US-Amerikaner, in Asien gerne: Geschäfte kann man nur mit Freunden machen. Gemeint ist damit, dass eine verlässliche, persönliche Beziehung mehr bedeutet als die letzte Dezimalstelle hinter dem Komma. Dies gilt übrigens nicht nur in Asien, sondern ähnlich auch in manchen europäischen Ländern (den Mittelmeerländern, z. B.)

Einladungen, Geschenke, Aufmerksamkeiten, intensive Kommunikation, ein ausgeprägtes Interesse daran, die Person kennen zu lernen, gehen damit einher.

Im folgenden wird anhand asiatischer Beispiele ausgeführt, wie sich eine derartige Orientierung in der internationalen Zusammenarbeit auswirkt. Dies wird hier zwar am Beispiel asiatischer Kulturen entwickelt, ist aber auf die europäische Situation übertragbar und natürlich auch für KMUs anwendbar, die sich nach Asien öffnen wollen.

Beginnen wir mit der Kontakthanbahnung. So mancher erste Kontaktversuch zwischen potentiellen Partnern in der internationalen Arena ist schon missglückt. Die betroffenen

Firmen oder Personen reden allerdings meist nicht gerne darüber, weil so etwas als eigene oder fremde "Inkompetenz" wahrgenommen wird, die man lieber verschweigt oder eher bei anderen Firmen als bei der eigenen vermutet. Lernen kann man allerdings nur aus der Aufklärung der nicht offen zutage liegenden Ursachen. Bei dem Versuch einer Aufarbeitung tun sich die Betroffenen jedoch meist schwer, was durchaus nachvollziehbar ist, da die Ursachen zumeist im Verborgenen liegen. Nicht selten führen die Akteure das Scheitern oder den Abbruch der Beziehung auf persönliche Defizite der jeweils anderen Seite oder auf relativ triviale sprachliche Gründe zurück. Kulturelle Ursachen werden hingegen eher selten angenommen, weder für das Verhalten des anderen noch gar für das eigene. Sich selber als Produkt einer ganz bestimmten Kultur mit einer ganz spezifischen Art zu kommunizieren zu begreifen, fällt nicht leicht. Die dazu nötige Fähigkeit zur distanzierten Selbstwahrnehmung ist relativ schwer zu erwerben, obwohl sie für produktive interkulturelle Kontakte unerlässlich ist.

Zwei weit verbreiteten Missverständnissen soll jedoch gleich vorgebeugt werden. Erstens: Wer kulturelle Unterschiede anerkennt statt deren Existenz zu bestreiten, sagt damit nicht, dass jedes Mitglied einer Gruppe sich in jedem konkreten Einzelfall wie "nach dem Lehrbuch" verhält und damit vollständig berechenbar wäre. Es geht immer nur um gewisse Tendenzen, von denen im Einzelfall ein konkreter Herr Müller, Mr. Nababan oder Monsieur Dumas abweichen können. Und zweitens soll festgehalten werden, dass die Feststellung von Unterschieden nicht mit einer wertenden oder gar abwertenden Einstellung verbunden ist. In der interkulturellen Praxis gibt es kein "besser" oder "schlechter", sondern eben nur "anders".

Kenntnisse über verhaltenssteuernde Regeln können im Geschäftsleben sehr wertvoll sein, weil die Parteien besser einschätzen können, was sie zu erwarten haben und – wohl noch wichtiger – weil derartige Kenntnisse die Verhaltenssicherheit beträchtlich erhöhen: Man weiß, was man erwarten kann und ist deshalb in der Lage, sich auf vorhersehbare Missverständnisse und Reibungspunkte von vornherein einzustellen.

"Geschäfte kann man nur mit Freunden machen": Geschenke und Einladungen

Beginnen wir mit einer Beobachtung, die so oder ähnlich immer wieder von deutschen Geschäftsleuten zu Protokoll gegeben wird, die Überreichung von Geschenken beim ersten Besuch eines potentiellen Geschäftspartners:

Sind Japaner zu Besuch im Unternehmen, so wird man meist mit diversen Geschenken "überrascht". Wie lässt sich das "Mitbringselmanagement" der Japaner erklären?
(Originalfassung einer Anfrage an den Verfasser)

Deutsche Geschäftsleute sind auf diese Überreichung von Geschenken – wohlgemerkt beim ersten Kontakt und unter völlig Fremden – in aller Regel nicht vorbereitet, und es kommt nicht selten zu krassen Fehldeutungen des fremden Verhaltens. Derartige Fehldeutungen

belasten die nachfolgende Kommunikation erheblich, ja machen sie unter Umständen sogar unmöglich.

Geschenke gehören – wie Einladungen – zum großen Gebiet des Austauschverhaltens; in allen Kulturen treten Menschen zueinander in Beziehung. Sie treffen sich, laden sich ein, tauschen Ansichten und Gedanken aus. Auch der Austausch vom Geschenken gehört seit alters her dazu. Insofern zählt das Überreichen von Geschenken zu den universellen Basisphänomenen jeder Interaktion zwischen Gruppen. Die jeweilige Ausprägung des Schenkens und Beschenktwerdens folgt jedoch sehr unterschiedlichen und kulturabhängigen Regeln.

Fragen, die sich im Zusammenhang mit Schenken stellen, sind unter anderem:

- Wer schenkt wem was in welcher Phase der Beziehung und zu welchem Anlass?
- Wer ergreift die Initiative?
- Muss man entsprechende "Gegengeschenke" bereit halten?
- Muss das Geschenk die Hierarchiestufe des Beschenkten widerspiegeln?

Was ist der soziale Sinn des Schenkens im allgemeinen und welche Unterschiede gibt es in den verschiedenen Geschäftskulturen? Für viele Asiaten, aber auch Geschäftsleute aus dem Mittleren Osten, gilt der Satz: "Geschäfte kann man nur mit Freunden machen". Für die meisten "Westler" (vor allem US-Amerikaner sowie Mittel- und Nordeuropäer) gilt dagegen: "Geschäftliches und Privates sind strikt zu trennen." Geschenke gehören, ebenso wie Freundschaft, klar in den Bereich des Privaten. Im Westen *kann* sich eine Freundschaft aus einer geschäftlichen Beziehung ergeben, aber erst am Ende einer längeren Kette von Begegnungen. Freundschaft sollte jedoch auch dann in keinem Falle geschäftliche Entscheidungen beeinflussen.

Betrachten wir nun den "Sinn" des Geschenke-Machens; hier gilt wie überall im Bereich des menschlichen Verhaltens, dass man dessen Sinn in der Regel nicht ohne weiteres erkennen kann, denn dieser liegt – wie stets bei kulturgeprägten Verhaltensmustern – nicht an der Oberfläche offen zutage, sondern ist verborgen in überlieferten und als selbstverständlich angenommenen Vorstellungen von dem, was "normal" und "angemessen" ist, den sogenannten Normalitätserwartungen. Diese können jedoch von Gruppe zu Gruppe und Kultur zu Kultur sehr unterschiedlich sein. Der Sinn eines beobachteten Verhaltens, hier also des Schenkens, lässt sich also nur aus der jeweils kulturinternen Perspektive – wenn überhaupt – erschließen.

Für die Vertreter asiatischer Business Cultures nun gilt im Zusammenhang mit dem Geschenke-Machen:

- Geschäftsbeziehungen sind in erster Linie Beziehungen zwischen Personen (Wichtigkeit der Beziehungskommunikation).
- Geschäftsbeziehungen dienen dem wohlverstandenen Interesse aller beteiligten Parteien.
- Sie sind nicht auf sofortigen und einmaligen Nutzen, sondern auf längere Sicht angelegt.
- Bei einem "Freund" (durchaus auch im Sinne von Geschäftsfreund) geht es nicht um den

Bruchteil eines Prozents, sondern um die Verlässlichkeit und Tragfähigkeit der (Geschäfts)-Beziehung.

Freundschaft ist ein zweiseitiges Schwert (chinesisches Sprichwort). Das Konzept "Freundschaft" variiert kulturspezifisch sehr stark; in Asien ist mit "Freundschaft" eine große Anzahl von Verpflichtungen verbunden, z. B. dass man sich um die Kinder des Geschäftsfreunds kümmert und ihnen ein Studium ermöglicht oder dass man seinen Freunden beträchtlich Rabatte einräumt, durchaus bis unter die Grenze dessen, was rein ökonomisch vertretbar ist. Allerdings ist das System auf eine mittelfristige Ausgewogenheit angelegt.

Darf man "gleich zur Sache kommen"?: Die Notwendigkeit der "explorativen Vorlaufkommunikation"

Am Beginn einer auf längere Sicht angelegten Beziehung muss im asiatischen Modell ein Kennenlernen, ein "Ausloten" und die allmähliche Herausbildung einer persönlichen Beziehung stehen. Diese Beziehung lässt sich nicht erzwingen, sondern braucht Gelegenheit und Zeit. Die als notwendig erachtete Kommunikation, und damit Zeit, die zur Verfügung stehen muss, bevor man "zur Sache kommen" kann, soll hier als *explorative Vorlaufkommunikation* bezeichnet werden. Der Aufbau einer persönlichen Beziehung, wenn sie denn grundsätzlich für nötig erachtet wird, ist in diesem Modell ein Ritual, das nur schwer verkürzt werden kann. In bestimmten Situationen und abhängig von der Bedeutung, die dem Kontakt zugemessen wird, kann die Erkundung, die Exploration des künftigen Partners sehr viel Zeit in Anspruch nehmen, ein bis zwei Tage, manchmal sogar eine ganze Woche. Es hat vielen Westlern geschadet, wenn sie versucht haben, diesen Prozess zu verkürzen. "Mr. Nababan, leider geht mein Flugzeug schon morgen früh, also können wir jetzt bitte zur Sache kommen" ist keine gute Begründung für die Verkürzung der Vorlaufkommunikation!

Als "explorative Vorlaufkommunikation" verstehen wir hier die Phase in der Kommunikation, die dem Zur-Sache-Kommen ("*getting down to business*") vorausgeht und vorausgehen muss. Die Kulturen der Welt haben klare, wenn auch oft sehr unterschiedliche Vorstellungen davon, wie viel Vorlaufkommunikation angemessen ist. Dies wird aller Voraussicht nach trotz der Rücksicht auf enge Terminsetzungen und auf internationale Flugpläne auch in Zukunft so bleiben, und international tätige westliche Geschäftsleute tun gut daran, ein entsprechendes Zeitbudget einzuplanen. Umgekehrt kann man "Nicht-Westlern" den Rat geben, die für ihre Verhältnisse unangemessen kurze explorative Vorlaufkommunikation im Westen nicht als ungehörig, sondern eben auch als kulturbedingt zu verstehen.

Ungewollte Tabuverletzungen

Als Ergebnis der Notwendigkeit zur Auslotung des anderen kann es zu - ungewollten - Tabuverletzungen kommen. Wenn beispielsweise Angehörige asiatischer Kulturen Fragen stellen wie: "Glauben Sie an Gott?" oder "Warum haben Sie keine Kinder?", zucken Westler

zusammen, weil für sie die Grenzen des Erlaubten überschritten sind. Dabei signalisieren derartige "intime" Fragen aus der Innensicht der asiatischen Kulturen nichts anderes als ein auf Langfristigkeit angelegtes Interesse am anderen, das also – so schwer es auch fallen mag – eigentlich als Kompliment verstanden werden sollte.

Wechselseitige Abhängigkeit oder Autonomie?

Nach dem hier skizzierten asiatischen Modell unterscheidet sich eine Geschäftsbeziehung von einem Verkauf auf der Straße vor allem dadurch, dass die Herstellung einer persönlichen Beziehung als notwendig angesehen wird. Genau so wichtig wie die persönliche Beziehung für das Gelingen einer Geschäftsbeziehung ist im asiatischen Modell (entsprechendes gilt auch für die Geschäftskulturen des Mittleren Ostens und Lateinamerikas) die Etablierung eines *Systems wechselseitiger Abhängigkeit*, und zwar als *Voraussetzung für jegliche weitere Kommunikation*. Daher muss dieses System *zu Beginn* einer Geschäftsbeziehung eingerichtet werden, und nicht, wie im Westen, erst am Ende einer Kette von Begegnungen (wenn überhaupt!).

Wechselseitige Abhängigkeiten sind natürlich auch im Westen bekannt, wie schon die alte lateinische Weisheit *Do ut des* ("Gib, damit dir gegeben werde") deutlich macht. Dieses Prinzip lässt sich auch mit dem Sprichwort ausdrücken: "Eine Hand wäscht die andere". Bei dieser Umformulierung hören "Westler" jedoch die ethischen Alarmglocken laut schrillen. Es muss nämlich alles vermieden werden, was nach Bestechung aussieht oder aussehen könnte. Einladungen oder Geschenke gelten in Geschäftsbeziehungen als unerwünschte Einflussnahme, ja als Bestechungsversuch.

Ein wichtiger Faktor ist dabei die Handlungsrolle der Beteiligten: Ein "Einkäufer", der vor Vertragsabschluss eine Gefälligkeit (z. B. eine Essenseinladung) vom "Verkäufer" annimmt, kann bereits als bestechlich angesehen werden, und der Verkäufer, der auch nur den Versuch unternimmt, den Einkäufer einzuladen, macht sich im Westen des aktiven Bestechungsversuchs schuldig.

Insbesondere US-amerikanische Firmen haben ausführliche und explizite Regelwerke für diese Thematik entwickelt, die unter dem Stichwort *business ethics* firmieren, und sie legen großen Wert darauf, diese weltweit und kulturübergreifend anzuwenden. Das hier knapp skizzierte westliche Modell ist das einer rigorosen, *kategorialen Ethik*, die keinerlei Ausnahmen zulässt. Dem steht in zahlreichen anderen Geschäftskulturen eine flexible und *situative Ethik* des "Es-kommt-auf-die-Umstände-an" gegenüber.

In diesem Zusammenhang stellt sich natürlich die Frage nach den – fließenden – Übergängen zwischen Freundschaftsdienst, Gefälligkeit, Bakschisch, Vermittlungsprovision, Geschenk und letztlich Bestechung, die sich entweder nach westlichem Verständnis kategorial oder nach dem asiatischen Modell nur situativ und damit eben nicht kategorial

entscheiden lässt. Beide Lösungen sind jedoch kulturabhängig und nicht universell, ein Tatbestand, den zu akzeptieren beiden Seiten schwer fällt.

Es ist zu betonen, dass man sich nach dem asiatischen Modell *freiwillig* in Abhängigkeit begibt, indem man ein "Geschenk" annimmt, aber genau daraus entsteht eine stark bindende Kraft. Beide Seiten wissen natürlich, dass man den Bogen nicht überspannen darf, aber sie wissen auch, dass jede angenommene Leistung eine Gegenleistung erforderlich macht. Es handelt sich demnach um einen dynamischen Prozess, aus dem man eigentlich nicht mehr "aussteigen" kann. Oder anders ausgedrückt: Wer von mir ein Geschenk entgegennimmt, ist ernsthaft an einer längerfristig angelegten Geschäftsbeziehung interessiert.

Es stehen sich somit zwei im Prinzip *unvereinbare Werte* als Handlungsorientierung gegenüber:

kategoriales westliches Autonomiestreben ("ich bin nicht bestechlich oder käuflich")

und

das in Asien (und nicht nur dort) verbreitete feingespinnene System wechselseitiger (und freiwillig eingegangener!) Abhängigkeiten, in dem beide Seiten durch Leistung und Gegenleistung nahezu unlösbar miteinander verbunden sind.

Während in der westlich geprägten Geschäftskultur die Karten bei jeder Transaktion neu gemischt werden und von Fall zu Fall auf der Basis ökonomischer Rationalität entschieden wird ("Das müssen Sie schon verstehen, Herr Müller!", sagt man, wenn Müller die etwas ungünstigeren Konditionen bietet und deshalb den Auftrag nicht bekommt), greift in Asien und bei den in dieser Hinsicht ähnlichen Kulturen eher das Prinzip der wechselseitigen Abhängigkeit, das auf eine mittel- bis langfristige Perspektive angelegt ist.

Dieser Prozess der Herstellung einer wechselseitigen Abhängigkeit erfordert eine oft zeit- und kostenintensive Investition in die gemeinsame Zukunft. Zunächst muss der Partner intensiv vor allem im Hinblick auf seine Zuverlässigkeit und seine Wertvorstellungen "ausgelotet" (daher reden wir von explorativer Kommunikation). Wenn dann Klarheit darüber besteht, dass man zueinander passt und dauerhafte gemeinsame Interessen hat, muss die einmal begonnene Beziehung durch einen fortgesetzten Austausch von Signalen gepflegt werden, ebenfalls eine langfristige Investition. Zu den "Signalen des Beginns" gehören unter anderem und ganz wesentlich Geschenke, ebenso wie zur Bestätigung der Qualität der Beziehung. Dabei ist es geboten, sich genau an die Art, die Qualität und den Wert (materiell, aber vor allem symbolisch) der gemachten und erhaltenen Geschenke zu erinnern. Dieses Erinnern ist psychische Arbeit, es entspricht der beiderseits erwiesenen Wertschätzung.

Um hierbei keine Fehler zu machen, nehmen sich zum Beispiel Japaner ihr Notebook zu Hilfe und machen sich sehr genaue Aufzeichnungen über die verteilten Geschenke und die Reaktion des Beschenkten.

Das gekonnte asiatische "Geschenke-Management" hat noch zahlreiche weitere Facetten, die hier nur knapp angedeutet werden können. Die Geschenke, die man mitbringt, müssen den Rang oder die Hierarchiestufe der Beschenkten widerspiegeln. Daher benötigen die – angehenden – Geschäftspartner sehr klare Angaben über eben diese Rangunterschiede, die sie jedoch von ihren westlichen, z. B. deutschen Partnern in der Regel nicht zur Verfügung gestellt bekommen. Jeder Versuch, nach westlicher demokratischer Tradition die natürlich in jeder Organisation vorhandenen Rangunterschiede zu verwischen, erschwert asiatischen Partnern die Kommunikation. Man könnte den Geschäftspartnern z. B. in diskreter Weise das Protokoll erleichtern, indem man ihnen Aufstellungen zukommen lässt, aus denen die Hierarchie aller Beteiligten klar hervorgeht. Ein Mittel, Hierarchie zum Ausdruck zu bringen, sind aussagefähige (!) Visitenkarten, die die Funktion der Person innerhalb der Organisation ausdrücken (z. B. *Vice-President Sales*) und die auf unverständliche Titel wie Dipl.-Kfm., Dipl.-oec. oder Dipl.-Ing. (FH) verzichten. Im übrigen sollten Visitenkarten sowohl in der Landessprache als auch in Englisch vorliegen.

Weil im asiatischen System die Geschenke die Hierarchie widerspiegeln müssen, sollten sie nicht öffentlich überreicht werden, noch dazu mit der Aufforderung, sie doch bitte auszuwickeln. Es empfiehlt sich, Geschenke diskret und geschmackvoll verpackt zu überreichen. Falls man doch einmal die richtige Hierarchiestufe verfehlt haben sollte, entsteht daraus kein Gesichtverlust, weil weder der Empfänger noch der Schenkende öffentlich bloßgestellt werden.

Deutschen fällt es bei Geschäftskontakten oft schwer, Rangunterschiede bei ausländischen Geschäftspartnern richtig zu erkennen. Dies kann sich noch verstärken, wenn gedolmetscht werden muss. Deutsche und andere "Westler" wenden sich dann intuitiv an den Dolmetscher, weil im Deutschen in der Regel derjenige am meisten redet, der am meisten "zu sagen" hat (er ist der "Wortführer" der Delegation). Es ist natürlich ein handwerklicher Fehler, der nur den Unerfahrenen unterläuft, sich zu sehr auf den Dolmetscher auszurichten. In Asien kann es sich bei der Verteilung der wahren Macht ganz anders verhalten als im Westen: Mächtig sind oft diejenigen, die am längsten schweigen. Das Reden überlassen sie den rangniederen Mitarbeitern (z. B. den Spezialisten).

Ein Problem des Geschenke-Machens, mit dem "Westler" z. B. im Umgang mit Japanern zu tun haben, ist, dass sich gelegentlich die Kommunikation plötzlich verschlechtert, ohne dass es klar erkennbare Gründe dafür gibt. Wenn man nicht sehr genau acht gibt, fällt möglicherweise das Gegengeschenk etwas oder gar deutlich zu wertvoll aus, so dass der Partner beim nächsten Mal – um sich keine Blöße zu geben – ein noch wertvolleres Geschenk machen muss und so weiter. Aus dieser Überbietungsspirale (in der kulturanthropologischen Literatur als *Potlatch* bekannt) können sich asiatische Partner dann nur noch durch den Abbruch der Beziehung befreien. Diese Fluchtreaktion erklärt sich daraus, dass das offene

Ansprechen derartiger Fragen aus Gründen des Kommunikationsstils so gut wie unmöglich ist.

In der Fachliteratur bezeichnet man einen Stil, in dem sehr viele wichtige Botschaften indirekt ausgedrückt werden, etwa durch Vermeidung des Themas oder durch non-verbale Signale, als *High Context*-Stil; der Anteil der durch den Kontext ausgedrückten Botschaften ist hoch, wichtige Aspekte der Botschaft müssen aus den indirekten Signalen und dem gesamten Kontext erschlossen werden und können eben deshalb nicht offen angesprochen werden.

Man sollte ebenfalls beachten, dass Geschenke zu machen eine Art Machtkampf darstellt und eine Form der Selbstinszenierung ist. Dies wird unter anderem dann deutlich, wenn man sich erinnert, dass der Vorgang der Gegeneinladung und das Überreichen eines Gegengeschenks im Deutschen auch als "sich revanchieren" bezeichnet wird und damit – zumindest sprachlich - in die Nähe einer kriegerischen Auseinandersetzung gerückt wird.

Kontaktaufnahme mit deutschen Firmenvertretern

In einem Seminar zur Vorbereitung deutscher Firmenvertreter auf ihren Auslandseinsatz hatte der Verfasser den Teilnehmern u. a. die Aufgabe gestellt, eine Liste mit Empfehlungen für den "richtigen Umgang" mit deutschen Geschäftspartnern zusammen zu stellen. Einen ganz hohen Stellenwert hatten in den Auflistungen der Teilnehmer folgende Hinweise:

Sie sollten ihre Reisevorbereitungen möglichst selbständig vornehmen, das heißt ohne Hilfe durch Firmenvertreter.

Sie sollten selbständig zum ersten Termin erscheinen, z. B. mit einem Taxi.

Sie sollen absolut pünktlich sein.

Zunächst einmal belegt diese Liste, dass derartige Sammlungen von Empfehlungen meistens ziemlich unergiebig sind. Dies liegt daran, dass die Angehörigen einer Kultur im allgemeinen wenig über ihre eigenen Regeln wissen. Aber an diesem Beispiel wird auch klar: Deutsche legen großen Wert darauf, dass der andere ein autonomes Wesen ist, dass nicht auf die Fürsorge und Hilfsbereitschaft des noch unbekanntem Partners angewiesen ist. Denn Fürsorge anzunehmen, bedeutet ja, ähnlich wie bei dem oben erwähnten Geschenk, sich in Abhängigkeit zu begeben. Man will genau diese Spirale der gegenseitigen Abhängigkeit gar nicht erst in Gang setzen, vor allem wohl, um selber autonom bleiben zu können.

Es stoßen also auch hier wieder unvereinbare Prinzipien aufeinander. Damit hängen auch die unterschiedlichen "protokollarischen" Erwartungen zusammen. Innerhalb von Kulturen, in denen Respekt und Ehrerbietung eine wichtige Rolle spielen, erweist man einem anreisenden künftigen Geschäftspartner z. B. die Ehre, ihn und die Delegation vom Flughafen abzuholen und sich persönlich um das Wohlergehen aller zu kümmern. Dazu gehört z. B. auch ein erstes, informelles Treffen im Hotel, nachdem man persönlich darauf geachtet hat,

dass die Gäste (die eben als "Gäste" verstanden werden und nicht als bloße Geschäftspartner) gut untergekommen sind.

Ganz wichtig dabei ist, dass die Ranghöhe des Gastes sich in der Ranghöhe der Empfangsdelegation widerspiegelt.

Es muss nach Möglichkeit Symmetrie hergestellt werden, und das bedeutet, dass der Geschäftsführer selber und nicht etwa ein abkommandierter rangniedriger Mitarbeiter, der Fahrer des Dienstwagens oder gar ein Taxifahrer sich um die Gäste kümmert. Die ranghohen Vertreter der gastgebenden Seite sollten am Flughafen, am Bahnhof oder spätestens im Hotel präsent sein. Zu den protokollarischen Regeln gehört natürlich auch, dass man weiß, wann es Zeit ist, sich zurückzuziehen und wie und auch wann und auf welche Weise man die Gäste zum Ort des ersten Gesprächs transportiert. Ein Firmenwagen mit Fahrer oder eine dafür angemietete repräsentative neutrale Limousine wären keine schlechte Lösung. Fahنشmuck (z. B. als Tischdekoration) könnte empfehlenswert sein und manches andere. Dieses "Ehre erweisen" bereitet den Boden für die kommenden Sachgespräche und ist Teil der "explorativen Vorlaufkommunikation". Deutsche lehnen diese Art von Betreuung nicht nur dann innerlich ab, wenn sie dazu ihr "heiliges" Wochenende opfern müssen, sondern vor allem aus den genannten prinzipiellen Gründen.

Für die andere Seite in diesem Prozess gilt sozusagen spiegelbildlich, dass das eventuelle Ausbleiben oder die starke Reduktion des "Ehre-Erweisens" nicht als beabsichtigte Missachtung oder Geringschätzung verstanden werden sollte, sondern als Ausdruck einer kulturbedingten anderen Art, an Geschäftskontakte heranzugehen.

Wie soll man mit kulturellen Unterschieden umgehen?

Ein universell gültiges "normales Verhalten" gibt es nicht. Auch die eigenen Regeln sind kulturbedingt und nicht universell gültig. Wenn stark ausgeprägte Unterschiede im Verhalten der anderen Seite festgestellt werden, sollten deshalb nicht sofort persönliche Defizite oder absichtliche Kränkung oder Feindseligkeit unterstellt werden. Besser ist es, eine offene Haltung einzunehmen und nach Regeln, nach wiederkehrenden Mustern, zu suchen.

Die Suche nach den noch unbekanntenen Regeln der anderen Seite kann dadurch erleichtert werden, dass man sich fragt, ob das beobachtete Verhalten auch *innerhalb* der anderen Gruppe üblich ist. Wenn dem so ist, dann ist kein feindseliges Verhalten der anderen Seite anzunehmen, sondern eben ein kulturell anderes Muster als das eigene. Falls die eigenen und die Regeln des anderen nicht miteinander vereinbar sind, sollten vorsichtig gemeinsame Regeln des Umgangs ausgehandelt werden, allerdings immer eingedenk der Tatsache, dass beispielsweise Angehörige von *High Context*-Kulturen nicht gewohnt sind, "offene", "klärende" oder "konfliktorientierte" Gespräche zu führen, sondern Konflikte eher durch Vermeidung des Themas als durch "Aussprache" lösen.

Gibt es eine Systematik in kulturbedingten Unterschieden oder muss man "die ganze Welt" auswendig lernen? Bücher mit Listen von "Gebrauchsanweisungen" für einzelne Kulturräume gibt es mittlerweile in großer Zahl auf den internationalen Flughäfen zu kaufen, und sie finden reißenden Absatz. Ähnlich verbreitet sind Sammlungen von Anekdoten und Fallbeispielen. Aber niemand, der Listen dieser Art benutzt, darf hoffen, damit alle und alles im Griff zu haben. Das Auswendiglernen von Verhaltensanweisungen für die "Kulturen der Welt" wäre ein *enzyklopädischer Ansatz*, und man kann sofort erkennen, dass er nicht weit tragen kann.

Besser ist es daher, einen *strategischen Ansatz* zu wählen, sich also die grundlegenden Prinzipien der kulturellen Variation klar zu machen und das genaue Hinsehen zu üben. Die systematische Beobachtung gerade des eigenen Kommunikationsverhaltens hat dabei einen hohen Stellenwert. Man kann sich als Deutscher zum Beispiel ganz genau ansehen, wie im Deutschen die explorative Vorlaufkommunikation abläuft, welche Rolle der *Small Talk* spielt, wie es mit Humor in Geschäftssituationen bestellt ist, wie eine erste Begegnung mit einem neuen potentiellen Geschäftspartner abläuft, was der Standardfall einer Begrüßung ist (wer holt wen wo ab, wie begrüßt man sich usw.) und welche Varianten es gibt. Dies alles trägt dazu bei, die eigenen Regeln besser kennen zu lernen. Neben der Schulung der Beobachtungsfähigkeit geht es um Mustererkennung. Die Identifizierung des oben skizzierten Unterschieds zwischen dem Streben nach Autonomie (westliches Modell) und nach wechselseitiger Abhängigkeit (asiatisches Modell) sind zum strategischen Wissen zu zählen, weil sich dieses auch auf unbekannte Kulturen und Situationen übertragen lässt und man daher nicht in der Anhäufung von Einzeltatsachen stecken bleibt.

Thesen zur interkulturellen Zusammenarbeit

Von den folgenden drei Thesen zur interkulturellen Zusammenarbeit soll nur die dritte kommentiert werden.

These 1: In Zukunft werden nur multikulturelle Unternehmen im globalen Wettbewerb überleben (außer sie beschränken sich von vornherein auf einen regionalen oder einen Nischenmarkt).

These 2: Multikulturelle Teams können sehr viel besser als monokulturelle sein, aber nur, wenn sie gut gemanagt werden, sonst können sie sogar sehr viel schlechter sein.

These 3: Es gibt keine universal einsetzbaren, kulturunabhängigen Organisationsmodelle

In der sich globalisierenden Wirtschaft wird es stets auch um (kulturelle) Identität und Loyalität gehen. Man fragt sich zum Beispiel: Wohin gehen die Arbeitsplätze, in "meine" Region oder in eine ganz andere?

Des weiteren spielen Unterschiede in Motivation (zum Beispiel bei den Anreizsystemen) und

in den Führungsmethoden eine wichtige Rolle. Dies sei kurz am Beispiel des "*management by dotted lines*" angerissen.

Um Zuge der großen Fusionen der zurückliegenden Jahre sind oft neue Organisationsmodelle eingeführt worden, zum Beispiel die sogenannte funktionale Matrixorganisation. Dies bedeutet, dass ein Mitarbeiter einen disziplinarischen Vorgesetzten an einem Standort, z. B. in Deutschland, hat, z. B. einen Gebietsleiter, an den er berichtet, und zugleich einen "funktionalen" Vorgesetzten ganz woanders, z. B. innerhalb eines Projekts oder eben in einer Funktion wie Marketing oder Forschung und Entwicklung. Der oder die "funktionale" Vorgesetzte ist dabei vielleicht in Brüssel oder Paris angesiedelt, wenn er denn überhaupt irgendwo längere Zeit verweilt, weil so jemand typischerweise sehr viel auf Reisen ist. Daraus ergeben sich dann "doppelte Berichtslinien"; im Jargon der Betroffenen wird eine funktionale Matrixorganisation daher gerne als "*management by dotted lines*" bezeichnet, weil in den Organigrammen die funktionale Zuordnung häufig in Form einer gestrichelten Linie dargestellt wird.

Die funktionale Matrix ist ein Import aus den USA; ob sich dieses Modell in Europa (oder Asien) ohne größere Schwierigkeiten und ohne Anpassung an lokale oder regionale Besonderheiten umsetzen lassen wird und vor allem, ob es funktionieren wird, ist eine weitgehend offene Frage, die sehr viel mit "Kultur" zu tun hat. Das Problem Matrix-Organisation liegt für viele Europäer darin, dass man sich gewissermaßen hin- und hergerissen, ja geradezu zerrissen, fühlt zwischen oft unterschiedlichen Erwartungen der beiden jeweiligen Vorgesetzten. So weiß man eventuell wenig bis gar nichts über das jeweilige Rollenverständnis eines französischen funktionalen Vorgesetzten. Was macht nach dessen Ansicht einen "guten" Mitarbeiter aus? Ist eher Loyalität zum Chef gefragt oder kritisches Mitdenken? Der französische Vorgesetzte wird Elemente seiner *business culture* in die neue Situation übertragen, beispielsweise einen eher patriarchalischen Führungsstil, der bei deutschen Mitarbeitern auf Unverständnis und Ablehnung stoßen könnte. Es kann zu wechselseitigen Fehleinschätzungen und großen Spannungen kommen, wenn die jeweiligen "Ausgangskulturen" – in unserem Fall die französische und die deutsche – nicht berücksichtigt werden. In den USA setzt der Erfolg der Matrix ein völlig anderes Führungsmodell mit erheblichen Unterschieden im Rollenverständnis von Mitarbeiter und Vorgesetzten, dem erlaubten Grad an individuellem Opportunismus, unterschiedlicher Loyalität zur Unternehmung und vieles andere voraus. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist jedenfalls die Verunsicherung auf allen Seiten groß.

Einige weitere kulturabhängige Problembereiche in der Zusammenarbeit

Die Wirtschaftsprozesse der Zukunft werden von den Menschen verlangen, größere Widersprüche und geringere Planbarkeit auszuhalten und produktiv damit umzugehen.

- Konkurrenten werden gleichzeitig Verbündete sein (z. B. im Rahmen strategischer Allianzen).

- Es wird diffuse Loyalitäten geben, z. B. bei Virtuellen Organisationen.

- *Distance Management* wird zunehmen und damit Zielvereinbarung und Motivation auf Distanz.
- Die unbekannte Psychische Distanz zu ausländischen Märkten kann hinderlich sein.
- Personalauswahl für internationale Aufgaben erfordert besondere Methoden.
- *Cross-cultural teams*: Teamprozesse unter den Bedingungen der Multikulturalität sind schwerer steuerbar.
- *Intercultural marketing*: Die Erwartungen der Partner in Bezug auf Kundenpflege, symbolischen oder sekundären Produktnutzen, Vertriebswege u. ä. können weit auseinander liegen.

Kulturelle Disposition und Vorbereitetheit deutscher Führungskräfte

Deutsche Führungskräfte werden mit abnehmender Planbarkeit und zunehmender Unschärfe und Uneindeutigkeit leben müssen. Die dazu gehörige "Ambiguitätstoleranz" (d. h. die Fähigkeit, mit unklar oder schwach strukturierten Situationen und mit Widersprüchlichkeit umgehen zu können) gehört nicht zur kulturellen Grundausstattung und muss deshalb trainiert und entwickelt werden.

Es folgen einige Stichworte für nachhaltige und systemische Konzepte zur Internationalisierung:

Personalauswahl und interkulturelle Handlungskompetenz

Bis heute fehlt eine schlüssige, nachhaltige und systemische Konzeption für die internationale Personalentwicklung so gut wie vollständig, zumindest in der unternehmerischen Praxis. Personalentscheidungen wie z. B. Entsendungen werden fast immer noch nach den Kriterien wie fachliche Kompetenz, Verfügbarkeit und Mobilitätsbereitschaft getroffen, nicht nach der grundsätzlichen bzw. spezifischen interkulturellen Handlungs- und Führungskompetenz.

Vision und Strategie: Woher kommen wir? Wohin wollen wir? Mit wem?

Ebenso fehlt ein systematischer Ansatz zur Globalisierung, der die obigen Fragen beantwortet. Hierfür wurde das sogenannte Globalisierungs-Audit™ entwickelt (siehe weiter unten).

Auslandsvorbereitung und Internationales Teamtraining

werden häufig nur als punktuelle Einzelaktionen durchgeführt, als *nice to have*-Element, nicht als obligatorisches Modul einer Organisationsentwicklung.

Ansätze zur Herausbildung einer *transnationalen* Unternehmenskultur haben sich noch nicht durchgesetzt.

On-line Intervention bei Bedarf:

Möglichkeiten netzbasierter Interventionsformen befinden sich noch in den Anfängen, ebenso wie

Prozessbegleitung bei der Internationalisierung / Globalisierung

und Konzepte für eine

interkulturell lernende Organisation

Die Vision einer interkulturell lernenden Organisation ist dann realisierbar, wenn die weiter unten genannten Elemente von Organisationsentwicklung und Training nicht als isolierte Einzelmaßnahmen behandelt werden, sondern sich zu einem systemischen Konzept fügen, das zu einer nachhaltigen Internationalisierung der Unternehmenskultur führt.

Auf der *Ebene des Unternehmens* geht es um die Entwicklung eines nachhaltigen und ganzheitlichen Konzepts für die internationale Personalentwicklung und um kultursensible Strategien für Produktion und Marketing.

Auf der *Ebene des Individuums* geht es um die Entwicklung einer interkulturellen Handlungskompetenz. Um diese zu erreichen, sollen die Mitarbeiter erkennen, worin diese besteht, wo sie selbst im Hinblick auf diese Kompetenz stehen und was sie selbst dazu tun können, eine derartige interkulturelle Handlungskompetenz zu erreichen.

Um diese Ziele realisieren zu können, wurden von der Forschungsstelle für Interkulturelle Kommunikation der Universität Hildesheim eine Reihe von *Werkzeugen* entwickelt. Während eines Trainings dienen diese *Werkzeuge* als roter Faden, nach dem Training zum Selbstmanagement und zur Systematisierung der Erfahrungen.

Die Konzepte sind *modular* angelegt.

Globalisierungs-Audits™

Je nach Bedarf und verfügbarer Zeit werden auf der Grundlage eines *Globalisierungs-Audits™* ein oder mehrere Bausteine zu einem Programm zusammen gestellt. Hauptaufgabe des *Globalisierungs-Audit™* ist die Ermittlung des "Reifegrades" der Organisation im Hinblick auf das Thema Internationalisierung bzw. Globalisierung. Auf der Basis der ermittelten Vorstellungen werden Strategien für die gewollte Internationalisierung bzw. Globalisierung festgelegt. Das Audit kann zugleich als Bedarfsanalyse vor Beginn von Trainings- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen dienen, aufgrund dessen die Module zusammengestellt werden. Das *Globalisierungs-Audit™* klärt, welche Personen in welchen Handlungsrollen mit welchen anderen Personen und über welche Themen kommunizieren und wo die wahrgenommenen und / oder erwartbaren Reibungspunkte liegen. Sinnvoll ist, wenn immer möglich, auch eine Einbeziehung der jeweiligen "Gegenseite", also etwa der Franzosen oder Chinesen, die mit Deutschen zusammenarbeiten werden usw. (Eigenbild- und Fremdbildermittlung).

Einzel- oder Kleingruppencoaching face-to-face und online

Das modulare Prinzip erlaubt auch die Auswahl einzelner Bausteine für kleinere Gruppen in der Form des *Einzel- oder Kleingruppencoaching*.

Die oben angesprochenen Werkzeuge sind

Das KulturLogbuch™: Eine Anleitung zur Systematisierung interkultureller Erfahrungen, verbunden mit Online-Coaching und Intervention.

Die 14 Kulturdimensionen™ Orientierungsmatrix zur Beschreibung der Eigen- und Fremdkultur.

Die Interkulturelle Hotline™ (zur Krisenintervention, per e-mail, Fax oder Telefon)
Ziel: rasche Klärung eventueller Probleme und Hinweise zu alternativen Strategien.

Für Trainingsmaßnahmen können Firmen je nach Bedarfslage ein Programm aus verschiedenen Modulen zusammenstellen.

Gemeinsame Lernziele für die Module

Oberstes Lernziel ist die Herausbildung *interkultureller Handlungskompetenz*. Diese besteht u. a.

- im Erkennen der kulturellen Bedingtheit eigenen und fremden Verhaltens.
- im Erkennen der eigenen kulturbedingten Stärken und Schwächen.
- in der Befähigung zur Synergie, z. B. durch Aushandeln von Kommunikationsregeln für interkulturelle Situationen.
- in der Herausbildung größerer Verhaltensdisponibilität.
- im Erkennen von eigenen und fremden Stereotypen (Eigenbild und Fremdbild).

Die Gewichtung der einzelnen Teile ändert sich mit der Zusammensetzung der Gruppe und variiert auch entsprechend der zur Verfügung stehenden Zeit. Manche Teile werden von Fall zu Fall auch wegfallen können.

MODULE**Grundsensibilisierung für die internationale Kommunikation**

(2,5 -tägiges Seminar, s. u.)

Vorbereitung auf spezifische Regionen und Kommunikationssituationen

z. B. typische Schnittstellenprobleme zwischen Deutschen und Japanern, nur in Verbindung mit Modul 1 Grundsensibilisierung

Das Interkulturelle Assessment Centre™: Personalauswahl für internationale Aufgaben™ (noch in der Feinabstimmung)

(Dauer: nach Vereinbarung, möglich auch an Ergänzung eines "normalen" Assessments)

ENA™: Ermittlung und Nutzung von Auslandserfahrungen

ENA™ dient der Systematisierung der Auslandserfahrungen durch Debriefing- und Re-Integrations-Workshops.

In dieser Veranstaltung werden die Erfahrungen der auslandserfahrenen Mitglieder der Firma systematisiert und in Handlungsempfehlungen umgesetzt. Zugleich dienen sie der Stabilisierung der Einzelpersonen beim "Wiedereingliederungsschock".

Sie sind in Verbindung mit dem Interkulturellen Assessment Centre™ und dem KulturLogbuch™ Elemente eines umfassenden **Interkulturellen Organisationslernens**

Kurzeinweisung in bestimmte Problembereiche des internationalen Kontakts

z. B. Messestandspersonal: "Die ersten 10 Sekunden des Kundenkontakts"; "Kulturbedingte Unterschiede erkennen und nutzen", "Was erwarten Japaner, US-Amerikaner etc. von Ihnen?", "Wie erkenne ich ein echtes Interesse?", "Wie muß ich / darf ich nachfassen - und wann?"

(1-2 Tage)

Vorbereitung auf längerfristige Auslandstätigkeit (z. B. Japan oder China)

Workshop (2,5 -3-tägig), aus Modul 1 und Regionalmodul

Internationales Team-Training

In diesem Modul geht es um die Herausbildung einer internationalen Teamkultur, die die einzelnen Stärken und Schwächen der Teammitglieder ermittelt und zu einem optimalen Mix zusammenführt. Die Teilnehmer arbeiten in einer realitätsnahen Simulation gemeinsam an komplexen Aufgaben und lernen so ihren eigenen Stil kennen.

Dazu werden Beobachter gewählt, die eine besondere Beobachterschulung erhalten und besonders auf den *Prozess der Kommunikation* achten. Anschließend erarbeiten die Teilnehmer Konzepte und Verfahren zur Herstellung einer "Vereinbarungskultur" ("negotiated culture"), die für die Dauer der Interaktion zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Herkunftskulturen gelten soll.

Zur Festigung des Zusammenhalts werden "*starke Symbole der Gruppenkohäsion*" entwickelt und eingesetzt.

Die Teilnehmer werden so in die Lage versetzt, eine transnationale Kultur zu bilden, die etwas anderes ist als die Übernahme einer Einzelkultur, etwa der Mehrheitskultur oder der Stammhauskultur.

(Ehe-)Partnertraining

(stand alone oder integriert)

Die besonderen Schwierigkeiten mitreisender Partnerinnen oder Partner (Rollenklärung,

Umgang mit "Personal", "sinnvolle" Gestaltung des Alltags ohne Arbeitserlaubnis, Partner / Partnerin als Support-System im Ausland u. a. ist Gegenstand dieses Moduls.

Verhandlungsschulung

(stand alone oder integriert)

- Kennenlernen des eigenen Verhandlungsstils
- Kennenlernen des Verhandlungsstils wichtiger Partner
- kultursensible "Win-Win"-Verhandlungsführung

Doing Business in Germany: Cultural Synergies

Dieses Seminar hat das Generalthema "Leben und Arbeiten in Deutschland" (für ausländische Mitarbeiter, die nach Deutschland versetzt werden) und kann für kulturell homogene wie auch für kulturell gemischte Gruppen angeboten werden. Dabei wird auf die kulturellen Prägungen der Herkunftskulturen und den optimalen "Mix" eingegangen. (Dauer: 2 - 3 Tage. Entsprechend hierzu lassen sich Seminare vom Typ *Doing business in ... Britain, France, etc.* anbieten.)

Auf diese Weise werden kundennahe Lösungen möglich, statt dass auf Standardprogramme zurückgegriffen werden müsste. Wichtig ist, dass das Management sich selbst in die geplanten Maßnahmen einbezieht und möglichst den Anfang macht. Auf diese Weise wird die Akzeptanz der Trainingsmaßnahme deutlich erhöht.

Dr. Jürgen Beneke (beneke@rz.uni-hildesheim.de) ist Professor am Institut für Angewandte Sprachwissenschaft der Universität Hildesheim. Er ist Leiter der Hildesheimer Forschungsstelle für Interkulturelle Kommunikation.

CultureScan, Jahrgang 1, Nr. 1, November 2001:

Jürgen Beneke, *Hard facts* und *soft skills*: Systemische Ansätze für eine ganzheitliche Globalisierung

© Jürgen Beneke 2001. Leicht veränderte Fassung der Erstveröffentlichung unter gleichem Titel in Wolfgang Wesely (Hrsg.), *Synergien durch regionale Netzwerke: Von der lernenden Organisation zur lernenden Region*, Hannover: Expressum-Verlag, 2001, 115-138.
