

Arbeitswelt Ausland

Wie man Fettnäpfchen ausweicht

Seit die Globalisierung auch auf kleinere und mittlere Unternehmen ausstrahlt, hegt man diesen gegenüber die genau gleichen Erwartungen bezüglich Weltgewandtheit ihrer Akteure wie gegenüber jenen der weltumspannenden Konzerne. Wo aber diesen Schliff hernehmen, wenn es in Sachen interkultureller Kompetenzen mangelt? Wenn die zum Auslandeinsatz Auserkorenen über keine einschlägigen Erfahrungen verfügen und doch von Beginn an eine produktive interkulturelle Interaktion hinlegen müssen? Längst ist ja das erfolgreiche Kommunizieren zwischen den Kulturen zu einer Schlüsselkompetenz avanciert und entscheidet mit über Erfolg oder Misserfolg im globalen Dorf.

Wissenslücken offensichtlich

Da kommt der Büchermarkt wie gerufen, der mittlerweile mit Dutzenden von Neueditionen aufwartet, die der geneigten Leserschaft auf die Sprünge helfen sollen. «Arabian Business Guide», «China-Knigge», «Geschäftserfolg in Indien» oder wie die vielen Ratgeber auch alle heissen mögen: Die auf Businessleute zielenden Publikationen wollen den raschen und problemlosen Einstieg in unbekannte Länder erleichtern sowie auf Stolperfallen und Fettnäpfchen aufmerksam machen. Die Bandbreite der allein auf Deutsch und Englisch aufliegenden «Anti-Fettnäpfchen-Knigge für international operierende Executives» ist erstaunlich und reflektiert offensichtliche Wissenslücken. Zwar können auf Universitätsstufe interkulturelle Kompetenzen erworben werden im Rahmen vieler kulturwissenschaftlicher Fächer, beispielsweise der Fremdsprachenphilologien, der Soziologie, Geschichtswissenschaft, Ethnologie oder der interkulturellen Germanistik, doch hier fehlt es oft am Praxisbezug zum Business-Alltag. Es ist deshalb wichtig, dass junge Manager im Rahmen ihrer betrieblichen Sozialisation möglichst rasch mit kulturspezifischen Denkformen und Handlungsmustern jenseits ihres Herkunftslandes vertraut gemacht werden.

Wer weiss beispielsweise, dass in Griechenland das Kopfnicken «Nein» bedeutet? Dass in vielen asiatischen Ländern Lächeln oder Lachen Scham oder Befangenheit ausdrückt, dies von westlichen Kommunikationspartnern aber als Zustimmung und Vergnügen fehlinterpretiert wird? Oder – um ein weiteres Exempel zu erwähnen – man beim Essen in China laut hörbar schlürft, man aber bei Tisch sich niemals die Nase putzt? «Zum guten Ton gehört auch, dass man im Reich der Mitte viel Essen bestellt und einen Teil

davon stehen lässt. Wer privat eingeladen wird, sollte den Teller ebenfalls nicht leer essen. Sonst wird ständig nachgereicht im Glauben, der Gast sei immer noch hungrig.»

Diesen Ratschlag gibt die auf interkulturelles Management spezialisierte Jolanda Steiner. Die ehemalige Flight-Attendant, MBA-Absolventin am Institut für Kommunikationsforschung in Luzern und Inhaberin eines Personalberatungsunternehmens weiss aus ihrem Berufsalltag, dass die zunehmende Vernetzung internationaler Unternehmen oft zu Verständigungsschwierigkeiten führt. Denn bei den Begegnungen müssen nicht nur sprachliche Hürden überwunden werden, sondern das Gefahrenpotenzial ist vor allem bedingt durch unterschiedliche Verhaltensweisen, Gepflogenheiten und Werte der beteiligten Akteure. Dabei lauern die Stolperfallen für ausserhalb der Landesgrenzen arbeitende Schweizer genauso wie für jene ausländischen Führungskräfte, die in unserem Land ihre Zelte aufschlagen.

Migranten in Nadelstreifen

Den vielen Migranten auf der Teppichetage geht Jolanda Steiner nun kniggemässig zur Hand; sie zeichnet als Autorin der mittlerweile auf vier Ausgaben angewachsenen englischsprachigen Publikationsreihe «the walker». Bisher wurden die Schweiz, Deutschland, China und Indien vorgestellt mit allen länderspezifischen Informationen und Empfehlungen, wie man die Tücken im interkulturellen Dialog elegant und ohne Kollateralschäden umschiffet (beziehbar per Mail über steiner@personalprojekte.ch). Wie Jolanda Steiner aus ihrer internationalen Beratungspraxis weiss, haben Führungskräfte, Projektmanager und HR-Verantwortliche oft nur wenig Zeit zur Vorbereitung auf eine ihnen fremde Umgebung. Entsprechend gross ist die Gefahr, «schnurstracks in Fettnäpfchen zu treten.»

Aber existiert überhaupt ein verlässliches Erfolgsrezept für eine funktionierende Kommunikation zwischen den Kulturen? Angesichts der verwirrend grossen «Biodiversität» in Sachen Verhaltens- und Denkmuster eine mehr als berechtigte Frage. So ist man froh, dass sich zunehmend auch die Wissenschaftsliteratur der Causa «interkulturelle Verständigungsprobleme und Missverständnisse» widmet.

Die beiden Professorinnen für englische Literatur- und Kulturwissenschaft Astrid Erl und Marion Gymnich beispielsweise beschreiben in ihrem Buch «Interkulturelle Kompetenzen» (Klett-Lerntraining) drei Teil-

komponenten, nämlich die kognitive, die affektive sowie die pragmatisch-kommunikative Kompetenz. Unter die kognitive Teilkompetenz fällt das Wissen über die Kulturen, durch die die Interaktionspartner geprägt worden sind; das Sammeln von länderspezifischem und kulturtheoretischem Wissen vor einem Auslandeinsatz gehört in dieses Kapitel. Dann versteht man auch die Funktionsweisen der Kulturen, weiss um deren Unterschiede und mögliche Implikationen. Die affektive Kompetenz umfasst die Einstellungen und Haltungen gegenüber Angehörigen anderer Kulturen, wobei die beiden Autorinnen das Interesse und die Aufgeschlossenheit gegenüber diesen Kulturkreisen sowie die Empathie als unerlässliche Voraussetzung für eine produktive Kommunikation bezeichnen.

Geeignete Problemlösungen

Gemäss Erl/Gymnich bildet die pragmatisch-kommunikative Komponente einen dritten zentralen Bestandteil der interkulturellen Kompetenz. Hier geht es um die positiven Auswirkungen bei der Interaktion mit Angehörigen anderer Kulturen sowie um geeignete Strategien für Problemlösungen. Dazu gehören erfolgreiche Kommunikationsmuster, beispielsweise länderspezifische Begrüssungsrituale, die den ersten, oft matchentscheidenden Eindruck prägen.

Welche Fettnäpfchen auch immer umgangen werden: Der Lernprozess umfasst alle Lebensphasen, und auch in Zukunft dürfte niemand gegen sie gefeit sein. Weitere Publikationen mit entsprechenden Warnhinweisen und Verhaltensregeln für die verminte Businesswelt sind also programmiert.

Werner Knecht