



# Wie man Eisberge lieben lernt

**Manager sind Leute, die Schwierigkeiten meistern. Wenn sie für ihr Unternehmen ins Ausland geschickt werden, schultern sie diesen Auftrag und erledigen ihn, so gut sie können. Im Handgepäck haben sie dann ein Buch über die fremde Kultur, im Kopf einen Crash-Kurs in der fremden Sprache und in ihrer Begleitung eine Ehefrau, nicht selten mit Kindern. Sie alle helfen ihm, in der Fremde zu bestehen. Eines allerdings fehlt den meisten: interkulturelles Wissen und Verständnis.**

Im besten Fall haben sie das Land, in dem sie jetzt für die nächsten Monate oder Jahre arbeiten sollen, schon einige Male besucht, viel darüber gelesen, und beherrschen dessen Sprache relativ gut. Aber sie sind Amerikaner, Deutsche, Japaner und bleiben es ihr ganzes Leben lang, selbst wenn sie sich größte Mühe geben, möglichst tief in die fremde Kultur einzudringen. Helfen kann ihnen ein interkulturelles Training vor oder während ihrer Einarbeitungszeit.

Andreas Hilten (*Name von der Redaktion geändert*), Verfahreningenieur eines großen deutschen Chemiekonzerns, wird als technischer Direktor nach Brasilien geschickt. Dort soll er ein großes Werk für Polyethylen anfahren und dann den Brasilianern übergeben. Vorgesehene Zeit: zwei Jahre. Hilten ist verheiratet und hat zwei schulpflichtige Kinder. In einem vierwöchigen Super-Crash-Kurs lernt er Portugiesisch und fliegt dann mit seiner Frau nach Porto Allegre, um sich dort nach einem Haus umzusehen. Später übersiedelt die ganze Familie in eine kleine Stadt in der Nähe des Chemiewerks. Hilten wird ins kalte Wasser geworfen: Er muß gleich in Portugiesisch verhandeln, sowohl mit den Werkingenieuren wie auch mit den Gewerkschaften. Ein Training in interkulturellem Management kann er nicht absolvieren - es wird nämlich keines angeboten. Wir schreiben das Jahr 1982, und der Begriff „Globalisierung“ ist noch unbekannt.

Heute würde ihm wahrscheinlich ein Trainingsseminar in interkulturellem Management angeboten, und seiner Frau an Ort und Stelle ebenso. Allerdings beschränken sich diese Seminare noch

weitgehend auf große Verwaltungszentren wie New York, London, Paris, Brüssel oder Berlin. Herbert Nestler, gebürtiger US-Amerikaner, veranstaltet seit neun Jahren Seminare für deutsche Unternehmen über interkulturelles Know-how. Zu seinen Kunden zählen Audi, Daimler-Chrysler und Siemens, aber auch mittelständische Unternehmen wie Körber und Sartorius. Sie haben begriffen, daß für eine erfolgreiche Globalisierung nicht Verträge und neue Organigramme genügen, sondern die Menschen in den multinationalen Unternehmen voneinander lernen müssen. Und nur wer den Partner versteht, die Unterschiede zwischen der eigenen und fremden Kultur erkennt, kann richtig starten und nicht von Anfang an schon schwerwiegende Fehler in der Kommunikation begehen, die sich später - wenn überhaupt - nur sehr mühsam korrigieren lassen.

## **Manche Unternehmen sind bereit, Für ein interkulturelles Training bis zu 200.000 Mark zu zahlen**

Deshalb zahlen manche Unternehmen für ein interkulturelles Training ihrer Führungsmannschaft schon mal 200.000 Mark, um ein möglichst reibungsloses Zusammenwachsen der Mannschaft diesseits und jenseits des großen Teichs zu gewährleisten, so geschehen bei der Übernahme von Westinghouse durch KWU/Siemens. Nestler schwärmt: „Wir bildeten deutsch-amerikanische Teams, die zuerst die Probleme herausarbeiteten, dann Lösungsansätze“. Seine Leistung dabei nennt er „Prozeß-Consulting“, die Begleitung von Teams in multinationalen Unternehmen beim interkulturellen Training. Meist sind es Drei-Tages-Workshops, bei denen informelle Veranstaltungen wie gemeinsame Aktivitäten am Abend die „Eisbrecher-Funktion“ übernehmen. Das Symbol des Eisbergs gewinnt dabei für den Prozeß-Berater Nestler besondere Bedeutung: „Nur ein kleiner Teil der Kultur ist für uns erkennbar - der größere und meist problematische liegt unter Wasser` verborgen“.

## **Aus der expliziten Kultur des Sehens müssen wir die implizierte Kultur der Werte erkennen**

Kultur versteht er, in Anlehnung an den niederländischen Kultur-Papst Geert Hofstede, als kollektive Programmierung des Denkens, oder noch einfacher: „The way we do things around here“ (Iohn Mole). „Around here“ könne überall sein: In einem Unternehmen, in einem Meeting, bei einem Gespräch. Die explizite Kultur, das, was wir sehen können, wenn wir Menschen treffen, müssen wir daraufhin ansehen, interpretieren und bewerten, um die implizite Kultur, jene Gesamtheit von zugrunde liegenden Einstellungen, Werten und Überzeugungen zu erkennen. Die Amerikaner neigen, so Nestlers vereinfachte Darstellung, zum induktiven Denken, zu situativen, spontanen Lösungen und Erkenntnissen, während die Deutschen deduktives, von Fakten abgeleitetes Denken bevorzugen.

Es genügt deshalb nicht, nur die praktischen Fähigkeiten im beruflichen Leben zu trainieren, wie es viele Unternehmen in USA ihren Managern bieten. Die Erkenntnis, daß sich in Deutschland Führungskräfte eher formell vorstellen, ihre Präsentationen mit vielen Fakten anreichern, während Amerikaner den informellen Stil bevorzugen, mal einen Witz einstreuen und viel von sich selbst erzählen, genügt kaum für eine harmonische Zusammenarbeit. Und der deutsche Manager, der sein interkulturelles Training absolviert hat, muß auch weiterhin täglich lernen, mit seinen Geschäftskollegen und -partnern richtig umzugehen. Siemens bietet deshalb eine ganze Palette von Trainingsmaßnahmen an, vom Seminar „Interkulturelles Know-how für Fachassistenten“ bis zu „Political Correctness in the U.S.A.“.

## **Mehr als 50 Prozent der Auslandsentsendungen scheitern, weil die Familie Schwierigkeiten mit dem Leben in dem neuen Land bekommt**

Helfen kann vor allem eine verständnisvolle Ehefrau, wie denn der Erfolg einer Entsendung ins Ausland oft von dem Partner abhängt: „Mehr als 50 Prozent der Auslandsentsendungen scheitern, weil die Familie oder die Partner Schwierigkeiten mit dem Leben in dem neuen Land haben“, weiß David Hudnut, ProduktManager für interkulturelle Kommunikation bei SQT. Und 80 Prozent aller internationalen Joint-Ventures, so Nestler, erfüllen nicht die in sie gesetzten Erwartungen. Zu einem

Drittel hakt es bei der strategischen Planung, der Finanzierung oder beim Know-how. Aber zwei Drittel scheitern am Verhalten des Managements. Deshalb ist ein umfangreiches vorheriges Training der Teams allemal billiger als nachträglicher Kitt, der die Brüche kaum verbergen kann.

Das interkulturelle Coaching hat sich Melissa Lamson mit ihrem Motto „Jede Kommunikation beruht auf unserem kulturellen Hintergrund“ auf ihre Fahnen geschrieben. Die international erfahrene Amerikanerin mit einem Master-Degree in „Intercultural Relations“ arbeitet seit drei Jahren von Berlin aus. Dort gibt sie auch, neben ihrer Beratungstätigkeit als „Culture Coach“, Seminare für Manager und deren Ehefrauen. Der Zulauf zu solchen Seminaren spricht für den hohen Bedarf. Schwerpunkt ihrer Arbeit bildet aber das „Intercultural Development“, eine begleitende Beratung eines Unternehmens bei dem Kauf eines Auslandsprojekts mit dem gesamten Globalisierungsprozess: Entwicklung von Mission Statements, Personalhandbücher, Bewertung der Mitarbeiter nach ihrer „globalen Kompetenz“, Umsetzungsaktionen, Strategien und den am besten geeigneten Kommunikationsmaßnahmen. Lamson Consulting zählt immer mehr international tätige Unternehmen zu ihren Auftraggebern, wie Bayer, Clifford Chance oder Daimler-Chrysler. Und sie ist, wie Nestler, Mitglied der Society for Intercultural Education, Training and Research (SIETAR), die sich um die Weiterentwicklung der multikulturellen Aus- und Weiterbildung bemüht.

Deutsch-amerikanische Kulturunterschiede im Teamverständnis	
USA	Deutschland
<ul style="list-style-type: none"> <li>• großer Einfluss des Teamleiters</li> <li>• schnelle Entscheidung</li> <li>• kurzfristige Zielsetzungen</li> <li>• Integration von Ideen</li> <li>• kurze Statements</li> <li>• Trial-and-Error-Methode</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfluss aller Teammitglieder</li> <li>• Konsens wichtiger als Schnelligkeit</li> <li>• umfassende Ausarbeitung der Planung</li> <li>• Zusammenbringen von Daten und Fakten</li> <li>• ausführliche Erörterung von Ideen</li> <li>• Fehlervermeidungsstrategie</li> </ul>
<small>Quelle: nach: Ute Clement/Ulrich Clement: Interkulturelles Training, Heidelberger Institut für systemische Forschung, Grafik: managementberater</small>	

Dazu gehört mehr als die deutschamerikanische Cross-Culture-Beziehung, die nach Melissa Lamsons Meinung eher nach Prüfung der fremden Kultur riecht: „Inter“ bedeutet dagegen, sich selbst in Beziehung zu „dem Anderen“ zu setzen“.

## Während Deutsche zum Gesprächseinstieg über das Wetter sprechen, tauschen Franzosen Höflichkeitsformeln aus

So etwa die zu unserem wichtigsten Handelspartner Frankreich. „Was für den Amerikaner der Small Talk, für den Deutschen der Gesprächseinstieg über das Thema Wetter, das sind für den Franzosen Höflichkeitsformeln“, verkündet Rémi Denoix auf seiner Website. Das China Coaching Center in München zeigt unter anderem, wie „Konflikte im asiatischen Kontext effektiv gelöst werden können“. Das Ehepaar Ute und Ulrich Clement in Heidelberg gehen in ihren Seminaren dem Thema wissenschaftlich auf den Grund. Ziel ihres Trainings ist die Entwicklung interkultureller Kompetenz. Diese kann vor allem durch die Kenntnis der Unterschiede entwickelt werden. „Der Reiz interkultureller Trainings liegt also gerade nicht in einer Standardisierung des Verhaltens in der multikulturellen Vielfalt des globalen Marktes“, so die Heidelberger Sozialpsychologen, „sondern in der Vermittlung der Kompetenz, mit dieser Vielfalt kooperativ und erfolgreich umzugehen“. Herbert Nestler bringt es einfacher auf den Punkt: „Kommen Sie von der monochromen zur polychromen Kultur - aber bleiben Sie immer Sie selbst!“