

2

MARKETING &
KOMMUNIKATION

PRÄSENTATIONSTECHNIK:
MODERNER GEHT'S
MIT PREZI

VIDEO-CONFERENCING:
LIVE-EFFEKTE DANK
TELEPRÄSENZ

WEITERBILDUNG:
STIPENDIUM ZU GEWINNEN



Raus aus dem Fettnapf: Interkulturelle Kompetenz ist unverzichtbar

Präsident Obama hätte es besser wissen müssen. In Südostasien küsst man sich nicht in der Öffentlichkeit; schon gar nicht zwischen unverheirateten Männern und Frauen. Sein herzlich gemeinter Kuss an die burmesische Nobelpreisträgerin Aung San Suu Kyi hat aber Befremden ausgelöst und hätte die nachfolgenden Diskussionen negativ beeinflussen können.

Suu Kyi zuckte leicht zurück und der Präsident selbst entschärfte seinen Fauxpas mit einer leichten Umarmung und augenscheinlich einer entschuldigenden Bemerkung. Aber in der heutigen dreidimensionalen Welt ist interkulturelle Kompetenz (cross culture competence) nicht mehr wegzudenken. Obamas eigene Wurzeln liegen in Kenia, Hawaii und Indonesien; alles ganz unterschiedliche Kulturen, was zum Beispiel das Berühren in der Öffentlichkeit betrifft. Obama hätte also schon von sich aus sensibler agieren müssen

Relativ junger Wissensbereich

Aber die Branche ist ja auch noch jung. Interkulturelle Kompetenz wird erst seit den 50er Jahren intensiver studiert. Hervorgetan haben sich der 2009 verstorbene US-Amerikaner Edward T. Hall sowie die beiden Holländer Geert Hofstede und Fons Trompenaars. Alle drei versuchten, die Komplexität der Völker zu verstehen und sinnvoll einzuordnen. Hofstede zum Beispiel teilte die Kulturen unter anderem nach Weiblichkeit/Männlichkeit oder Individualismus/Kollektivismus auf, Hall sieht Vergan-

genheits- und Zukunftsorientierte Nationen und Trompenaars spricht von Kulturen mit partikularistischen gegen universelle Interessen. Jeder versuchte also, die kulturellen Eigenheiten einzuordnen, so wie es auch schon früher der deutsche Philosoph Ferdinand Tönnies tat, der 1887 in seinem Werk *Gemeinschaft und Gesellschaft* über dieses Thema schrieb.

Einer der sich in der modernen Globalisierung auskennt ist der Engländer Richard Lewis. Durch sein jahrzehntelanges Engagement in Sprachschulen lernte er Menschen aller Kulturen kennen und initiierte mit Unterstützung von mehreren Universitäten ein globales ‚self-assessment‘-Programm, welches über kulturelle Faktoren forschte. Die Daten betreffen nicht nur Rasse, Sprache und Religion, sondern auch ganz persönliche Bereiche wie Status, Selbstwertgefühl, Sitten und Tabus, Vorurteile und Klischees, Hörgewohnheiten, Kommunikationsmuster, Verhandlungsstile, usw..

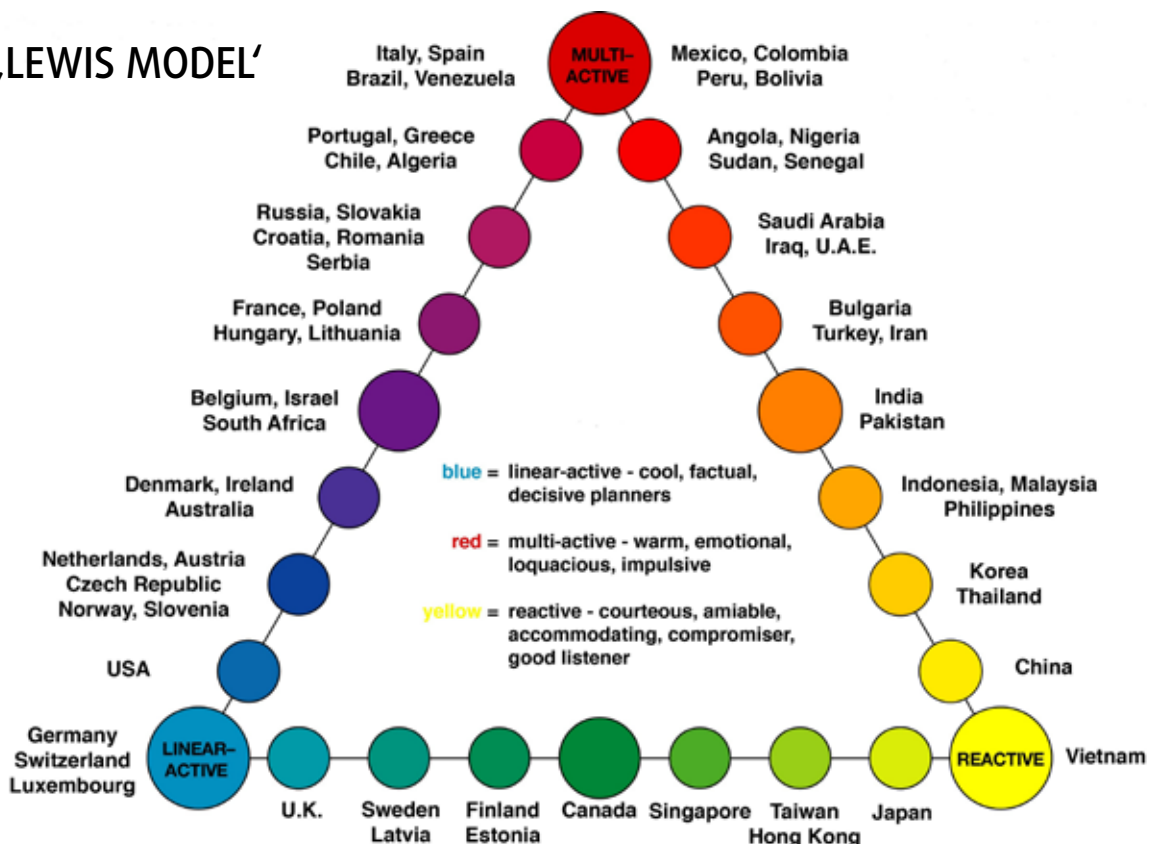
Lewis analysierte alles und kreierte dann das so genannte ‚Lewis Modell‘. Seinen Erfahrungen zufolge lassen sich weltweit, Politik- und Religion-unabhängig, drei grobe kulturelle Gruppen festlegen. Die überlegten, kühlen und planenden „Linear-Aktiven“ wie Norweger, Deutsche oder wir Schweizer;



die emotionalen, impulsiven und kreativen „Multi-Aktiven“, wie Nigerianer, Brasilianer oder Italiener; und letztlich die ausgleichenden und kompromissfreudigen „Re-Aktiven“, also Koreaner, Japaner oder Vietnamesen.

Während die genannten Länder ihren jeweiligen Gruppen relativ deutlich angehören, gibt es Andere, die sich zwischen zwei Gruppen bewegen. Zum Beispiel die Inder, welche einerseits multiaktiv sind (also farbig, lärmig, emotional) und andererseits

DAS ‚LEWIS MODEL‘



klare „reaktive“ Eigenschaften besitzen (wie Geduld, Freundlichkeit oder Respekt gegenüber Vorgesetzten).

Zum Nutzen im globalen Geschäftsumfeld

Natürlich sind das jeweils Durchschnittswerte. Einzelne Personen können auf Grund ihrer Herkunft und persönlichen Erfahrung durchaus atypisch sein; aber die großen Tendenzen sind deutlich. Und genau auf diese Informationen sind global engagierte Firmen und Verbände angewiesen. Wer in China, Senegal oder Peru investieren will, braucht mehr Wissen als nur ein paar Höflichkeitsfloskeln in der lokalen Sprache.

Konzernchefs können nicht mehr Millionen investieren, ohne vorher sicher zu stellen, dass ihr Auftreten in einem neuen Markt den dortigen Gepflogenheiten entspricht. HR-Verantwortliche wollen nicht mehr Firmenrepräsentanten in ein neues Land schicken, ohne deren interkulturelle Kompetenz für die dortige Kultur getestet und für gut befunden zu haben. Denn sonst droht schlicht das Fiasco. Ein Engagement der Missverständnisse, verlorene Monate oder Jahre und letztlich Enttäuschung für alle Beteiligten (auch die Aktionäre). Interkulturelle Kompetenz hilft also zu verhindern, in einem neuen Markt nicht schon von Beginn weg Spielentscheidende Fehler zu machen.

Richard Lewis und seine Organisation hat in den letzten Jahren über 500 Firmen und Organisationen beraten; wie zum Beispiel die Weltbank, Rolls-Royce oder Finnair. Dabei haben über 70.000 Menschen interkulturelles Wissen erhalten, das sie in ihrer Arbeit einsetzen können. Michael Gates, Geschäftsführer der Richard Lewis Communication

Ltd. dazu: „Interessant ist aber, dass 80% aller Senior Executives überzeugt sind, dass Interkulturelle Kompetenz notwendig ist. Aber entsprechende Maßnahmen unternehmen nur knapp ein Drittel davon“. Völlig unverständlich bei dem laufenden Globalisierungsprozess!

Cross-Culture Competence

Die Ausbildung ist für alle im globalen Kontakt stehenden Personen relevant. Wer über ein neues Land recherchiert, sollte dessen kulturelle Werte und Verhaltenskodexe in seine Analyse einbauen. Wer als Verkäufer einen Markteintritt vornimmt, zum Bei-

Der weltweit operierende japanische Konzern Takeda Pharmaceuticals bietet seinen Angestellten interkulturelle Ausbildung an. Die Schwedin Marit Gjesme ist die Verantwortliche für Takeda's interne Ausbildungsstelle Academy und erklärte dazu: „Durch Takeda's Übernahme des schwedischen Pharmakonzerns Nycomed in 2011 waren die Japaner, statt wie bis dahin nur in ihrer Heimat und den USA, plötzlich in 70 Ländern aktiv. Und jeder der neuen Märkte schien kulturell völlig eigenartig zu funktionieren. Zuerst mussten also die japanischen und schwedischen Firmenkulturen zusammengefügt und dann das Ganze in einen neuen globalen Auftritt überführt werden. Takeda hat eine Firmengeschichte von 230 Jahren und bei heute rund 30.000 Angestellten rund um den Erdball ist diese interkulturelle Verschmelzung eine enorme und langjährige Aufgabe. Unser Ausbildungsprogramm gilt deshalb nicht nur den Japanern, welche heute am Übersee-Hauptsitz in Zürich arbeiten, sondern auch den vielen internationalen Arbeitsgruppen, die an bestimmten Projekten teilweise virtuell zusammenarbeiten.“ Mit ihrer Ausbildung erreicht Takeda, dass die Angestellten die global unterschiedlichen Werte und Verhaltensmuster als Vorteil und Chance sehen und damit effizienter zusammenarbeiten können.

GROBE UNTERSCHIEDE BEI VERHALTENSMUSTERN VON KULTURELL VERSCHIEDENEN ANGESTELLTEN:

EIN LINEAR-AKTIVER MITARBEITER ...

- macht eins nach dem andern
- spricht von Zeit zu Zeit
- unterbricht selten
- ist freundlicher, aber direkt
- versteckt Gefühle teilweise
- ist manchmal ungeduldig
- konfrontiert mit Logik
- wertet Wahrheit vor Diplomatie

EIN MULTI-AKTIVER MITARBEITER ...

- macht gleichzeitig viele Dinge
- spricht ununterbrochen
- unterbricht ständig
- ist emotional
- zeigt die Gefühle offen
- ist immer ungeduldig
- konfrontiert emotional
- hat eine flexible Wahrnehmung

EIN REAKTIVER MITARBEITER ...

- reagiert auf den Ablauf
- hört meistens zu
- unterbricht nie
- ist freundlich, aber indirekt
- versteckt alle Gefühle
- ist immer geduldig
- konfrontiert nie
- wertet Diplomatie vor Wahrheit

Zu erwähnen ist, dass natürlich nicht jeder Mensch dem durchschnittlichen kulturellen Wert seiner Herkunft oder seines Landes entsprechen muss. Auf Grund seines eigenen Weges, also seiner vielleicht außergewöhnlichen Erziehung, seinen Ausbildungen und seinen spezifischen Erfahrungen kann er durchaus teilweise oder ganzheitlich Werte einer anderen kulturellen Orientierung übernehmen. Es ist auch so, dass ein Großteil der CEOs und Konzernchefs unabhängig ihres eigentlichen Kulturkreises eher dem Typus ‚multi-aktiv‘ entsprechen; also ungeduldig, emotional und direkt konfrontierend. Das heißt, dass es auch in Japan oder Vietnam Menschen gibt, die durchaus ‚harte‘ Charakterzüge aufweisen.

spiel an einer Fachmesse, kann sich mit interkulturellem Wissen besser ins Verkaufsgespräch einbringen. Verwaltungsräte, die über Investitionen in fremde Märkten entscheiden müssen und dabei die ‚soft-facts‘ (wie Mentalität, Status, Lebensrhythmus, usw.) kennen, können zuverlässiger entscheiden. Direktoren, welche dann eine Außenstelle und die dortigen Mitarbeiter/innen leiten, können mittels Cross-Culture schneller Zugang finden und effizienter führen. Und, nicht zuletzt, auch der ‚fremde‘ Kunde kann besser bedient werden oder der ‚fremde‘ Zulieferer näher an die Firma geführt werden.

Zu wissen, wer in einer interkulturellen Geschäftsverbindung die wirklich richtige Ansprechperson ist, wem man in die Augen schauen darf, wann eine öffentliche Kritik angebracht ist, wer im Gespräch unterbrechen darf, und warum sich ein Mitarbeiter nicht öffentlich äußert, sind wertvolle Werkzeuge. Zu verstehen, welche Position die Frau im jeweiligen Kulturkreis einnimmt, wann die Religion im Betrieb relevant wird, über welche Themen man besser schweigt oder wie unterschiedlich verbale gegenüber gedruckten Instruktionen verstanden werden, können die Performance entscheidend beeinflussen.

Interkulturelle Kompetenz, ob jetzt über Burma, Panama oder Liechtenstein, trägt entscheidend zum erfolgreichen internationalen Erfolg bei.

5 Basisfaktoren für Cross-Cultural Competence

Kein Direktor oder Abteilungsleiter kann die ganze Welt kennen oder alle Werte und Hintergründe der Mitarbeiter/innen in einem globalen Konzern. Sich einarbeiten macht Sinn, aber wenn man Angestellte aus 20 Nationen hat, wird dies logistisch bereits schwierig. Längerfristig drängen sich natürlich Aus- und Weiterbildung auch in diesem Sektor auf, sowohl für das Management wie auch für die Arbeitsteams. Kurzfristig kann man im Kontakt mit fremdländischen Mitarbeitern, Partnern, Zulieferern oder Kunden mindestens ein paar zentrale Werkzeuge einsetzen:

I. Immer mit Respekt

In den USA verhandeln, heißt manchmal zu kämpfen, fast als sportlicher Wettbewerb. Da kann dann schon mal eine Beleidigung dabei sein, oder Sarkasmus. Das ist aber Teil der amerikanischen Kultur und ist an den meisten anderen Orten der Welt eher verpönt. Ob im Gespräch, Vortrag oder beim Verhandeln: Grundsatzrespekt und Freundlichkeit sind immer zentrale Hilfsmittel, um später erfolgreich arbeiten zu können. Vor allem in Ländern, wo ältere Leute geschätzt und geschützt werden, ist es teilweise schwierig zu erkennen, wer denn nun der Entscheidungsträger ist. Deshalb gilt es zuerst einmal freundlich und mit Abstand und Respekt aufzutreten.

DAS ‚LEWIS MODELL‘ IM ANGEBOT

Die Richard Lewis Communications Ltd. (RLC) bietet Mitarbeiterseminare und spezifische Firmenberatungen an; letzteres zum Beispiel bei interkulturellen Ländervergleichen zwischen Deutschland und jedem x-beliebigen Land, sei es Laos, Ghana oder Peru. Ansprechpartner ist Geschäftsführer Michael Gates via michael@cultureactive.com. Wie Firmengründer und Autor Richard Lewis selbst, stehen Michael Gates und weitere lizenzierte RLC-Trainer auch für Keynote-Referate zur Verfügung.

II. Einfache Sprache wählen

Das bedeutet: ganz grundsätzlich langsam reden, kurze Sätze bilden, Dialekte und Slang vermeiden. Und auch, so weit möglich, mit direktem Augenkontakt arbeiten, so dass man sieht, ob die involvierte Person dem Vortrag folgen kann. In Fremdsprachen oder fremden Kulturen ist zudem die negative Satzstellung verwirrend.

III. Humor und Witze vermeiden

Auch wenn in gewissen Kulturen alltäglich: Humor ist ein gefährliches Element im internationalen Business. Missverständnisse und Sprachschwierigkeiten können einen einfachen Witz sofort zur Beleidigung drehen. In fernen Ländern eher geschätzt sind lustige Anekdoten, vor allem über sich selbst. Solche Geschichten können im Gespräch mit fremdländischen Kunden oder Partnern oft auch als Eisbrecher dienen.

IV. Sich nicht verstellen

Nur weil man anders ist oder etwas nicht versteht, braucht man sich nicht zu entschuldigen oder zu rechtfertigen. Kulturelle Unterschiede sind ok. Und so braucht man sich im Kontakt mit einem fremdländischen Geschäftsvertreter oder einem neuen ausländischen Mitarbeiter auch nicht zu verstellen und vorzugeben, genau wie der Andere zu sein und die gleichen Werte zu haben. Man darf anders sein.

V. Im Notfall lächeln

Je nach Kultur kann ein Lächeln etwas anderes bedeuten und es stimmt, dass es manchmal auch nur dazu dient, seine Verlegenheit auszudrücken. Und trotzdem: Ein Lächeln kann nie schaden!

| Daniel Tschudy |

LITERATURNACHWEIS:

- Fons Trompenaars: Business Weltweit. Der Weg zum interkulturellen Management. Murmann Verlag, 2004, ISBN 3938017058
- Jürgen Straub: Kompetenz. Handbuch über Interkulturelle Kommunikation und Interkulturelle Kompetenz, Metzler Verlag, Stuttgart 2007, ISBN 3-476-02189-0
- Geert Hofstede: Lokales Denken, globales Handeln. DTV Deutscher Taschenbuch Verlag, 4. Auflage, 2009, ISBN 978 3 406 62578 7
- Richard D. Lewis: "When Teams Collide" Nicholas Brealey Verlag; 2012 (in Englisch), ISBN 978-1-904838-35-7

Dazu ein aktuelles Buch eher zum generellen Thema Migration & Globalisierung:

- Doug Saunders: "Arrival City" (deutsche Übersetzung); Blessing Verlag, München 2011, ISBN 978-3-89667-392-3.