

Arbeitswelt und kultureller Hintergrund – Unterschiede in Europa?

Prof. Cees J. M. Beniers,

University of Professional Education Den Haag / Hermes International Business Training Center, Zoetermeer

Meine Damen und Herren,

ich wünsche Ihnen einen recht schönen guten Morgen. Wie bereits gesagt wurde, komme ich aus Holland und will mit Ihnen heute das schwierige und vielschichtige Problem der interkulturellen Kompetenz erläutern. (Der folgende Beitrag wurde von Prof. Beniers als Zusammenfassung seines Vortrages zur Verfügung gestellt.)

I. Interkulturelle Kommunikation

In dieser Zeit der sich immer mehr und immer schneller durchsetzenden Globalisierung und der modernen Medien müssen Unternehmer und Manager ernsthaft damit rechnen, in Zukunft auch international tätig zu sein. Die meisten Unternehmer und Manager denken in diesem Fall: »Ich verbessere meine Englischkenntnisse und that's it!«

Die Praxis zeigt aber, dass noch andere Fähigkeiten und Fertigkeiten unbedingt notwendig sind, um als internationaler Unternehmer/Manager erfolgreich sein zu können. Wie zum Beispiel die Bereitschaft, sich in die Kultur des ausländischen Kunden zu vertiefen und sich mit Problemen und Möglichkeiten im Bereich der interkulturellen Kommunikation zu beschäftigen.

In diesem Artikel werde ich einige wichtige Aspekte der interkulturellen Kommunikation behandeln.



1. Was ist interkulturelle Kommunikation?

Interkulturelle Kommunikation ist ein symbolischer, transaktioneller und informationsenthaltender Prozess, in dem das Ausmaß an Unterschieden zwischen den Beteiligten manches Mal so groß ist, dass dadurch Missverständnisse und unterschiedliche Erwartungen entstehen über das, was die Beteiligten als angemessenes Verhalten betrachten.

2. Schwierigkeiten bei der interkulturellen Kommunikation

Interkulturell kommunizieren ist in der beruflichen Praxis schwierig:

- a. Kultur beeinflusst alle Aspekte der Kommunikation
- Perzeptionen über Menschen und Ereignisse sind innerhalb von Kulturen dieselben. Anders gesagt: außerhalb einer bestimmten Kultur sind Perzeptionen teilweise oder völlig anders! Verkäufer: die Rolle des Kaufvertrags in verschiedenen Kulturen;
 - Kulturen schreiben uns vor, wie wir uns benehmen sollen; Verkäufer: Kleidung, Auftreten gegenüber Menschen aus anderen Kulturen;
 - Ziele, die man hat und die Motivation, diese Ziele zu erreichen, werden von der Kultur, zu der man gehört, bestimmt. Für deutsche Verkäufer ist der Begriff »Ziel« äußerst wichtig, für französische Verkäufer dagegen »les grandes lignes«!

- b. Unsere Auffassungen über Menschen aus anderen Kulturen fördern oder beeinträchtigen unser Verständnis interkultureller Dimensionen

1. Stereotypen und Vorurteile

Eine der größten Barrieren in interkultureller Kommunikation ist unsere Neigung, andere Menschen nach Stereotypen und Vorurteilen zu betrachten:

- Stereotyp beinhaltet vorausgesetzte Merkmale einer Gruppe, die sich auf alle Mitglieder dieser Gruppe beziehen: »Latinos sind gute Tänzer.«
- Vorurteil ist eine unkluge, intolerante, irrationale und unveränderliche Meinung über (einen) andere(n) Menschen: »Schwarze sind faule Arbeiter.«

- weder Stereotyp noch Vorurteil tragen zum Verständnis von Menschen aus anderen Kulturen bei.

2. Ähnlichkeiten, Gemeinsamkeiten voraussetzen

- Manager, die davon ausgehen, dass es in der Kultur des ausländischen Geschäftspartners Ähnlichkeiten und/oder sogar Gemeinsames mit der eigenen Kultur gibt, machen einen großen Fehler, weil:
- es sehr wahrscheinlich diese Ähnlichkeiten und/oder Gemeinsamkeiten überhaupt nicht gibt;
- wenn es Ähnlichkeiten und/oder Gemeinsamkeiten gibt, diese sich auf ganz anderen Gebieten darstellen als erwartet.

c. Sprachliche Unterschiede

<i>Malteser Sprache</i>	<i>Finnische Sprache</i>
<i>sormi: Teil der Gesäßhälfte</i>	sormi: Finger
<i>harja: Fäkalien</i>	harja: Bürste
<i>illalla: Fluch</i>	illalla: am Abend

3. Beseitigen von Schwierigkeiten in der interkulturellen Kommunikation

Frage: Gibt es Methoden, Mittel, um interkulturell besser zu kommunizieren? Ja, die gibt es! Und zwar folgende:

a. Empathie

Empathie ist die Fähigkeit, sich in die Lage des Gesprächspartners zu versetzen. Für Unternehmer, die erfolgreich sein wollen, ist eine empathische Einstellung sowieso unbedingt erforderlich. Geschweige denn, wenn sie international tätig sind! Durch Empathie versteht man schneller und besser, was der Gesprächspartner fühlt und was ihn

»Um besser mit Menschen aus anderen Kulturen zu kommunizieren, ist ein klares Selbstverständnis unbedingt erforderlich. ... Gute Kommunikation setzt Kenntnisse von Menschen aus anderen Kulturen wie auch ein klares Selbstverständnis voraus.«

dazu bewegt, sich z.B. kooperativ zu verhalten oder Beharrlichkeit aufzuzeigen. Empathisches Verhalten führt dazu, dass

- man den Gesprächspartner, der redet, nicht so schnell unterbricht;
- versucht zu verstehen, was er meint;
- reflektives Zuhören stattfindet;
- der Gesprächspartner schneller dazu bereit ist, über seine Gefühle, seine emotionalen Beweggründe bei der Kaufentscheidung zu reden: Disclosing.

b. Toleranz

In der interkulturellen Kommunikation ist es wichtig, dass man versteht, wie man mit kulturellen Unterschieden umgehen muss.

Es ist unvernünftig, Menschen gegenüber, die andere, durch ihre Kultur bedingte, Verhaltensweisen aufweisen, unbegründete Emotionen, vor allem negative, zum Ausdruck zu bringen. Darum soll man über Werte und Normen anderer Kulturen, die sich von der eigenen Kultur unterscheiden, nicht urteilen.

c. Kulturelle Relativität

Durch kulturelle Relativität werden Werte und Normen anderer Kulturen anerkannt und man vermeidet somit, dass man bestimmte Kulturen (seine eigene Kultur!) anderen Kulturen gegenüber als überlegen betrachtet.

Erfolgreiche internationale Unternehmer werden die Werte und Normen des ausländischen Gesprächspartners



z.B. im Verkaufsgespräch möglichst viel berücksichtigen. So wird z.B. ein erfahrener niederländischer Verkäufer, der international operiert, im Verkaufsgespräch mit einem deutschen Kunden Argumente ins Feld führen, die sich vor allem auf Zahlen, Statistiken beziehen.

d. Selbstverständnis

Um besser mit Menschen aus anderen Kulturen zu kommunizieren, ist ein klares Selbstverständnis unbedingt erforderlich.

Warum? Wenn Menschen imstande sind, sich selbst objektiv zu beobachten und dadurch ihre eigenen Merkmale erkennen und verstehen, dann können sie umso besser einschätzen, wie Menschen anderer Kulturen sie betrach-

ten und welche Gefühle Menschen anderer Kulturen ihnen gegenüber hegen. Gute Kommunikation setzt Kenntnisse von Menschen aus anderen Kulturen wie auch ein klares Selbstverständnis voraus.

e. Kommunikative Fähigkeiten

1. Den Gesprächspartner nicht unterbrechen

- Der Unternehmer lässt seinen Gesprächspartner ausreden. Wenn der Manager seinen ausländischen Gesprächspartner unterbricht, wird dieser nervös, wird ärgerlich usw. und wird dann, gerade da er einer anderen Kultur angehört, sehr wahrscheinlich anders reagieren als erwartet.
- Nachteile: Missverständnisse, gegenseitiges Misstrauen usw. entstehen.

2. Überprüfen

- Der internationale Unternehmer wird während des Verkaufsgesprächs genau prüfen, ob der ausländische Kunde alles verstanden hat. Das macht er dadurch, dass er (wiederholt) Fragen stellt und/oder zwischenzeitlich die wichtigsten Punkte zusammenfasst.
- Vorteile: Missverständnisse werden vermieden und gegenseitiges Vertrauen gestärkt.

3. Wiederholen

- Unternehmer sollen sich ganz klar vor Augen führen, was im Laufe des Geschäftsgesprächs unmissverständlich wiederholt werden muss: Probleme, Bedürfnisse, Wünsche des Kunden (nach Erkundung der Bedarfslage des Kunden).
- Vorteile: Vermeidung von Missverständnissen, angemessene Problemlösung durch Verkäufer.

4. Erläutern

- Bei komplizierten Tatbeständen weisen Unternehmer vorsichtshalber den Gesprächspartner darauf hin, welche Information nach ihrer Meinung noch weiter erläutert werden soll. Wenn nötig wiederholen Manager die Information.
- Vorteile: trotz komplizierter Verkaufsthemen werden möglichst viele Missverständnisse vermieden, Vertrauen zwischen den Gesprächspartnern wird gestärkt, Zufriedenheit des Kunden erreicht.

5. Zusammenfassen

- Im internationalen Business gibt es eine Standardregel: always sum up! Vor allem Geschäftsleute aus den Niederlanden und dem angelsächsischen Gebiet benutzen dieses Verfahren.

- Vorteile: Missverständnisse werden weitgehend vermieden, Gesprächspartner können noch einiges hinzufügen, erläutern usw., es gibt weniger Probleme bei der Vertragsgestaltung.

f. DSM-Methode: Drei-Schritte-Methode

International operierende Manager wenden oft die Drei-Schritte-Methode an:

- Schritt 1: Welche Phänomene gibt es in Kultur A?
Welche Phänomene gibt es in Kultur B?
Welche Phänomene gibt es in Kultur A und B?
- Schritt 2: Welche sind die Ursachen dieser Phänomene?
- Schritt 3: Welche Phänomene sind für mich akzeptabel?

Internationale Geschäftsleute sind sich u.a. durch Erfahrungen immer mehr der Tatsache bewusst, dass man sich ausführlich mit dem Thema »interkulturelle Kommunikation« beschäftigen soll.

Hierbei gibt es drei Phasen:

1. Das Bewusstwerden

Das Erkennen, dass man durch die Umgebung, in der man aufgewachsen ist, mit bestimmten Werten und Normen ausgestattet ist und dass andere, die in einer anderen Umgebung aufgewachsen sind, aus genauso guten Gründen mit anderen Werten und Normen programmiert sind.

Dieses Bewusstwerden führt dazu, dass man die Signale der Relativität der eigenen Werte und Normen wahrnimmt.

2. Das Wissen

Wenn internationale Geschäftsleute mit ihren Kollegen aus anderen Kulturen erfolgreich umgehen wollen, dann müssen sie manches über diese Kulturen lernen. Wie z.B. über Symbole, Helden und Rituale (wie Machtdistanz/Hierarchie in deutschen Unternehmen).

3. Die Fertigkeiten

Nach der Bewusstmachung und dem Wissen sollen sich international operierende Geschäftsleute Fertigkeiten aneignen, um die Symbole, Helden und Rituale der ande-

vor allem **AUFGESCHLOSSENHEIT** und **EMPATHIE** für den geschäftlichen Erfolg ausschlaggebend sind.

Wissen Sie z.B., dass internationale Geschäfte scheitern durch interkulturelle Unterschiede im Bereich der:

- Verhandlungen: 40% (Mangel an Aufgeschlossenheit),
- Art und Weise, wie man Geschäfte macht: 30% (Mangel an Empathie)?



»Wenn internationale Geschäftsleute mit ihren Kollegen aus anderen Kulturen erfolgreich umgehen wollen, dann müssen sie manches über diese Kulturen lernen. Wie z.B. über Symbole, Helden und Rituale (wie Machtdistanz/Hierarchie in deutschen Unternehmen).«

ren Kultur anwenden zu können. Zum Beispiel ein niederländischer Verkäufer, der mit einem deutschen Kunden ein Verkaufsgespräch führt, soll sich dem förmlichen Verhalten seines deutschen Kunden anpassen und sich darin zurechtfinden. Umgekehrt soll der deutsche Kunde, wenn er in den Niederlanden mit dem niederländischen Verkäufer redet, sich dem weniger förmlichen Umfeld in den Niederlanden anpassen.

Meine persönliche internationale Erfahrung hat mich gelehrt, dass neben Bewusstsein, Wissen und Fertigkeiten im Rahmen der interkulturellen Kommunikation

II. Kulturelle Integration

1. Einleitung

In unserer Zeit der Globalisierung und als deren Folge das damit zusammenhängende Zusammenleben (buchstäblich und figürlich) von Menschen aus verschiedenen Kulturen gibt es im Bereich der Kommunikation manches Mal Probleme, Missverständnisse, Konflikte usw. Selbstverständlich werden auch Unternehmer, Verkäufer und Einkäufer, die international, d.h. interkulturell operieren, mit diesen Problemen konfrontiert. Mit anderen Worten: In vielen Fällen ist interkulturelle Kompetenz unbedingt erforderlich!



»Meine persönliche internationale Erfahrung hat mich gelehrt, dass neben Bewusstwerden, Wissen und Fertigkeiten im Rahmen der interkulturellen Kommunikation vor allem **AUFGESCHLOSSENHEIT** und **EMPATHIE** für den geschäftlichen Erfolg ausschlaggebend sind.«

2. Interkulturelle Kompetenz

Was kann man zur Lösung dieser Probleme machen? Wie kann man sich interkulturelle Kompetenz aneignen? Gibt es Möglichkeiten, Hilfsmittel zur Vermeidung interkultureller Missverständnisse?

Eines steht fest: Abschottung gegen interkulturelle Phänomene, Differenzen nutzt niemandem. Im Gegenteil! Die Erfahrung lehrt, dass zum besseren Verständnis fremder Kulturen und zur Kommunikation mit Menschen aus fremden Kulturen folgende Aspekte von wesentlicher Bedeutung sind:

1. *Man soll:*

a. *Integrationsfähigkeit;*

b. *Kommunikationsfähigkeit*

c. *und Konfliktfähigkeit aufweisen.*

2. *Die Persönlichkeit des internationalen Unternehmers, Verkäufers, Einkäufers.*

2.1. Integrationsfähigkeit

Unter Integration versteht man das Einfügen der eigenen Person in die fremde Kultur als auch die Wechselwirkung, die durch eine Verarbeitung äußerer Einflüsse in der eigenen Person stattfindet. Grundvoraussetzungen dazu sind:

- Empathie: Einfühlungsvermögen: »Walk a mile in the moccasins of another person.«
- Das Erkennen von Grenzen:
 - a. Grenzen, die meinem Einfügen in die andere(n) Kultur(en) gesetzt sind (Charakter, Persönlichkeit!);
 - b. Meine eigenen Grenzen in der Verarbeitung der äußeren Einflüsse andererseits.
- Die Entwicklung folgender Fähigkeiten:
 1. Vertrauen in die eigenen schöpferischen Kräfte gewinnen. (zur Steigerung des Selbstwertgefühls)
Verkäufer: »Habe ich kreative Fähigkeiten?« Wenn ja, welche? Wenn nein, wie eigne ich mir die für meine beruflichen Tätigkeiten notwendigen Fähigkeiten an,

so dass ich ruhigen Gewissens mit Kunden aus fremden Kulturen Geschäfte machen kann?«

2. Ausdrucksfreude und Gestaltungswillen entwickeln im Spannungsgefüge von Kreativität und planvollem, zielgerichtetem Handeln.

3. Erlebnis, Empfindungs- und Wahrnehmungsfähigkeit stärken und differenzieren.

Verkäufer: »Welche besonderen Erfahrungen habe ich heute mit Kunden aus fremden Kulturen gemacht? Was fiel dabei besonders auf? Habe ich angemessen reagiert?«

4. Innere Vorstellungskraft entwickeln und die aktive Phantasie ausbilden als Möglichkeitssinn, alternatives Denken.

Verkäufer: »Wie kann ich mich am besten in die Lage und in die Gewohnheiten (z.B. Zeitbegriff) meiner Kunden aus fremden Kulturen versetzen bzw. anpassen?«

5. Toleranz, Offenheit, Neugier und Akzeptanz gegenüber Fremdem, befremdlichen Neuem und Anderem entwickeln.

Verkäufer: »Ich soll meine Vorurteile Neuem, Anderem gegenüber abbauen.«

6. Kulturell bedingte Formen der Produktpräsentation beherrschen.

Verkäufer: »Ich kann bei meiner Präsentation für meine arabischen Kunden kein Abbild eines Menschen zeigen, denn das verbietet der Islam.«

7. Sich subjektiv und kritisch mit der Welt auseinandersetzen und dabei auch sich selbst erfahren.

Verkäufer: »Wie kann ich im Spannungsgefüge von Welt und Ich die eigenen Erfahrungen, Gedanken, Gefühle und Vorstellungen ausdrücken und darstel-

len?« »Wo liegen die Grenzen, die meinem Einfügen in die fremde Kultur gesetzt sind?«

2.2. Kommunikationsfähigkeit

Verbale Kommunikation: »Beherrschung von Strategien der Kommunikation mit beschränkten sprachlichen Mitteln« (Knapp-Pothoff 1987).

Grundvoraussetzungen für eine reibungslose Kommunikation im interkulturellen Rahmen sind:

1. Übliche kommunikative Fähigkeiten (Rhetorik, Argumentationen usw.).

2. Wissen über Gesprächsinhalte (Worüber unterhält man sich? Worauf bezieht sich der Gesprächspartner?)

In südlichen Ländern ist nicht Business, sondern sind menschliche Angelegenheiten das wichtigste Thema (Großeltern, Frau, Kindern, Freunde, Hobbys usw.). Verkäufer aus den westlichen Industrieländern sollen also mit Kunden aus diesen Ländern Geduld haben und nicht sofort geschäftliche Probleme usw. behandeln.

3. Wissen über die eigene Rolle als Ausländer, die damit einhergehenden Erwartungen usw.

Der Verkäufer soll sich die Frage stellen: »Wie sieht der ausländische Kunde mich? Was erwartet er von mir?«

Nonverbale Kommunikation: Gestik, Mimik, Distanz zum Gesprächspartner, Förmlichkeit usw.

2.3. Konfliktfähigkeit

Definitionen

Deutsch (1976): Es kommt dann zum Konflikt, wenn nicht zu vereinbarende Handlungstendenzen aufeinander prallen: objektiver Konflikt.

Pruitt & Rubin (1986): Konflikt ist eine wahrgenommene Abweichung von Interessen oder Meinungen, so dass die Parteien aktuelle Strebungen nicht gleichzeitig erzielen können: subjektiver Konflikt.

Nach diesen Definitionen ist es möglich, dass objektiv ein Konflikt (Interessendivergenz) vorliegt, subjektiv kein Konflikt wahrgenommen wird.

Formen des Konflikts

Intrasystemkonflikte: spielen innerhalb eines Systems. Zu dieser Gruppe gehören intrapersonale Konflikte. Diese werden als psychische Konflikte bezeichnet: Motivkonflikte, Entscheidungskonflikte, Rollenkonflikte usw.

Intersystemkonflikte: spielen zwischen Systemen. Hierzu rechnet man interpersonale Konflikte, die als soziale Konflikte bezeichnet werden: Bewertungskonflikte, Beeinträchtigungskonflikte, Kommunikationskonflikte.

Mischformen: Es gibt allerdings Mischformen oder Verbindungen zwischen Konfliktarten und intrapersonalen und interpersonalen Konflikten.

Ein psychischer Konflikt kann sozial induziert sein: Normkonflikt, Rollenkonflikt. Oder ein psychischer Konflikt (z.B. Entscheidungskonflikt) kann schwerwiegende soziale Konsequenzen auslösen (z.B. Entlassung eines Teils der Belegschaft).



Interkulturelle Konflikte: Interkulturelle Konflikte sind interpersonale, soziale Konflikte. Unterschiedliche Werte, Normen und Sitten führen leicht zu Missverständnissen, Differenzen und daraus erwachsenden Frustrationen. Darum ist für international operierende Manager und Verkäufer die Fähigkeit, mit (aufkommenden) Konflikten umzugehen, als Fundament interkultureller Kompetenz entscheidend zur Überlebensfähigkeit im interkulturellen Kontext.

Dabei gibt es vier Phasen des Umgangs mit Konflikten:

1. Erkennen von Konflikten

Verkäufer: soll Interesse zeigen am Konfliktfall, d.h. die Bereitschaft, dadurch lernen zu können und bildet damit das Gegengewicht zu potentieller Verdrängung.

2. Analysieren des Konflikts und seiner Ursachen

Verkäufer: soll Empfänglichkeit für das Andersartige aufweisen. Schwierig, denn das erfordert vom Verkäufer die Fähigkeit zu Objektivität (»Was genau beinhaltet der Konflikt?«) bei gleichzeitiger Subjektivität (»Kann ich mich den interkulturellen Differenzen in dem Maße anpassen, dass der Konflikt beseitigt wird?«).

3. Konfliktgegenstand von Konfliktparteien trennen

Verkäufer: »Inwieweit sehe ich den Konflikt durch meine Brille der Vorurteile? Spielen Stereotypisierungen eine Rolle bei meiner Einschätzung des Konflikts?«

4. Konflikte nutzbar machen

Verkäufer: Er soll versuchen, die Konfliktursache zu beseitigen (= Missverständnisse aus dem Weg räumen) und Lösungen suchen, um die neuen Erkenntnisse für zukünftiges Handeln nutzen zu können.

Das setzt beim Verkäufer kreative Fähigkeiten, Flexibilität und Durchsetzungsvermögen voraus!

Mediation: Vor allem bei interkulturellen Konflikten (z.B. in interkulturellen Teams) schaltet man für die Suche nach Konfliktlösungen einen Mediator (Vermittler) ein. Grund: Interkulturelle Konflikte sind auf grundlegende Orientierungs- und Verhaltenswerte zurückzuführen und daher schwierig zu lösen.

Mediation ist die Vermittlung in Streitfällen durch unparteiische Dritte, die von allen Seiten akzeptiert wird.

Der vermittelnde Mediator hilft den Streitenden, eine einvernehmliche Lösung ihrer Probleme zu finden.

Aufgabe des Mediators ist es nicht, einen Schiedsspruch oder ein Urteil zu sprechen. Vielmehr liegt es an den Konfliktparteien selbst, eine ihren Interessen optimal entsprechende Problemlösung zu erarbeiten.

2.4. Persönlichkeit

Das Enneagramm

In unserer Zeit hat man auf der Suche nach einem tieferen Empfinden und Verstehen des eigenen Selbst großes Interesse an dem Enneagramm. Das Enneagramm, das Jahrtausende alte Wissen über die psychischen »Strickmuster« des Menschen, ist neu aufbereitet mit dem Wissen und den Erfahrungen der Humanistischen Psychologie. Das Wort Enneagramm stammt vom griechischen Wort Ennea, das »Neun« bedeutet und vom griechischen Grammos, das »Punkt« heißt. Im Enneagramm unterscheidet man:

1. Herztypen: der Helfer, der Macher und der Künstler;
2. Kopftypen: der Denker, der Loyale, der Optimist
3. Bauchtypen: der Führer, der Friedliebende, der Perfektionist.

1. Herztypen:

Typus	Leidenschaft	Profil
der Helfer	Stolz: besitzergreifend, großmütig, fürsorglich, manipulativ	Der Helfer möchte geliebt werden. Darum macht er sich gerne unentbehrlich.
der Macher	Eitelkeit: selbstsicher, ehrgeizig, erfolgsorientiert, narzisstisch	Der Macher möchte aufgrund seiner Leistungen und Erfolge geschätzt werden.
der Künstler	Neid: launisch, introvertiert, depressiv, schöpferisch	Der Künstler projiziert seine Gefühle gerne ins Freie und Unerreichbare. Alles dreht sich bei ihm um die romantische Sehnsucht.

2. Kopftypen:

Typus	Leidenschaft	Profil
der Denker	Habsucht: scharfsinnig, analytisch, exzentrisch	Der Denker lässt sich nicht ein. Er braucht einen klaren Blick und Sicherheit. Darum sammelt er auch möglichst viel Information.
der Loyale	Angst: verbindlich, pflichtbewusst, abhängig	Der Loyale fürchtet sich vor selbständigem Handeln. Er stützt sich auf die Sicherheit von Autoritäten.
der Optimist	Maßlosigkeit: vielseitig, impulsiv, oberflächlich	Der Optimist stürzt sich in hektische Betrieb- samkeit. Er ist allem Neuen aufgeschlossen.

3. Bauchtypen:

Typus	Leidenschaft	Profil
der Führer	Wollust: selbstbewusst, expansiv aggressiv	Der Führer liebt die Macht um der Macht willen. Er geht keiner Auseinandersetzung und Herausforderung aus dem Weg.
der Friedliebende	Trägheit: friedfertig, anpassungsfähig gleichmütig	Ihm ist an harmonischen Beziehungen gelegen. Seine eigenen Ziele verliert er gerne aus den Augen, wenn sich die Gelegenheit bietet, Wünsche anderer zu erfüllen.
der Perfektionist	Zorn: rechthaberisch, prinzipientreu streng	Für den Perfektionisten »sollte« und »muss« alles absolut in Ordnung sein.

Das Killman-Konfliktmodell

Thomas Killmann hat Forschungen angestellt in bezug auf Charaktertypen, um zu sehen, welches Verhalten man in Konfliktsituationen zeigt. Auch bei interkulturellen Verhältnissen, Geschäftsbeziehungen gibt es manches Mal Konflikte, Missverständnisse usw.

Das Killman-Konfliktmodell kann ein Hilfsmittel zur Feststellung interkultureller Kompetenz sein. In seinem Konfliktmodell geht Killmann von zwei verhaltensbestimmende Faktoren aus:

a. das Maß an Assertivität: das Maß an Selbstbewusstheit/Selbstsicherheit;

b. der Bereitschaft zur Kooperation: das Maß an Kooperationsfähigkeit.

Aufgrund dieser verhaltensbestimmenden Faktoren unterscheidet man in diesem Konfliktmodell vier Extreme:

1. Kampfverhalten
2. Kooperatives Verhalten
3. Ausweichendes Verhalten
4. Anpassendes Verhalten

Die erste Frage nun ist: Welches dieser Extremverhalten passt zu welchem Typ im Enneagramm?

Antwort:

Kampfverhalten	der Führer	Macht, Auseinandersetzungen
Kooperatives Verhalten	der Helfer	Macht sich gerne unentbehrlich
Ausweichendes Verhalten	der Loyale	Mag selbständiges Handeln nicht
Anpassendes Verhalten	der Optimist	Ist Neuem aufgeschlossen

Die zweite Frage lautet: Welcher dieser Typen eignet sich am besten für interkulturelle Geschäfte? Forschungen zeigen folgende Ergebnisse:

Antwort:

Der Führer	ein starker Unterhändler, sehr geeignet für Situationen in den westlichen Industriestaaten
Der Helfer	geeignet für Geschäfte mit Leuten aus anderen Kulturen
Der Loyale	Verzögerungstaktiker: »Wait-for-the-leader«-Typ
Der Optimist	kooperativ eingestellt, eignet sich für Verhandlungen mit Leuten aus anderen Kulturen

Interkulturelle Kompetenz ist eine breit gefächerte Fähigkeit, die man sich nicht von einem Tag auf den anderen aneignen kann. Wegen ihrer Vielschichtigkeit ist das einfach unmöglich!

In diesem Artikel habe ich versucht, einige wichtige Aspekte in dem Prozess zur Aneignung interkultureller Kompetenz zu behandeln und zu erklären.

Wichtige Voraussetzungen zur Gestaltung interkultureller Kompetenz bei international operierenden Geschäftsleuten sind:

1. Integrationsfähigkeit:

- Empathie
- Grenzen erkennen im Anpassungsprozess
- Fähigkeiten im Bereich der Kreativität, Flexibilität
- Gestaltungswillen im Spannungsgefüge von Kreativität und zielgerichtetem Handeln
- Toleranz, Offenheit Anderem, Fremdem gegenüber.



»Meine langjährige Erfahrung hat mich gelehrt, dass vor allem Empathie, kommunikative Fähigkeiten und charakterliche Faktoren eine entscheidende Rolle zum Erwerb interkultureller Kompetenz spielen.«

2. Kommunikationsfähigkeit

- Verbale Kommunikation
- Nonverbale Kommunikation

3. Konfliktfähigkeit/Konfliktmanagement

4. Persönlichkeit.

Meine langjährige Erfahrung hat mich gelehrt, dass vor allem Empathie, kommunikative Fähigkeiten und charakterliche Faktoren eine entscheidende Rolle zum Erwerb interkultureller Kompetenz spielen.

Beispiel 1:

Ein fähiger deutscher Verkäufer, der mit einem französischen Kunden verhandelt, untermauert seine Argumente nicht mit Zahlen, Statistiken, sondern hebt vor allem die konzeptuellen Aspekte (»les grandes lignes«) des Produktes hervor.

Damit zeigt er Empathie, Offenheit Anderen gegenüber und benutzt seine charakterliche Veranlagung: Kooperationsbereitschaft.

Beispiel 2:

Ein fähiger deutscher Verkäufer, der mit einem arabischen Kunden Geschäfte macht, redet an erster Stelle über persönliche Angelegenheiten. Und erst danach über Business! Denn in den arabischen Ländern spielt Zeit nicht die dominante Rolle wie bei uns in Europa:

Europäer: »Ich komme morgen um 10.00 Uhr.«

Araber: »Ich komme morgen nachmittag, so Gott will.«

Andererseits wird der Zeitaufwand für eine Unterhaltung wesentlich großzügiger bemessen als bei uns in den westlichen Industriestaaten.

Der deutsche Verkäufer behandelt den arabischen Kunden als Gastfreund! Er zeigt keine Eile, denn Eile und Ungeduld werden in den arabischen Ländern als unhöflich bewertet.

Unser deutscher Verkäufer ist auf ausschmückende und wortreiche Rhetorik vorbereitet. Auch hier zeigt der deutsche Verkäufer Empathie, Aufgeschlossenheit für kulturelle Differenzen und kommunikative Fähigkeiten.

3. Kulturdimensionen

3.1. Maskulinität versus Femininität

Maskulinität

Maskulinität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der die Rollen der Geschlechter klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben hart, materiell orientiert zu sein.

- Karriere machen ist ein Muss: Leben um zu arbeiten.
- Organisationsinteressen sind legitime Gründe, ins Privatleben einzudringen.
- Weniger Frauen in qualifizierten Berufen.
- Mehr beruflicher Stress.
- Arbeitsstrukturierung zur Verbesserung der individuellen Leistung.
- »Männliche«, »harte« Sprache.



»Ein fähiger deutscher Verkäufer, der mit einem arabischen Kunden Geschäfte macht, redet an erster Stelle über persönliche Angelegenheiten. Und erst danach über Business!«

Femininität

Femininität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der die Rollen der Geschlechter sich überschneiden: sowohl Frauen als Männer sollten bescheiden und feinfühlig sein.

- Karriere machen ist kein Muss.
- Die Arbeit sollte das Privatleben nicht tangieren.
- Mehr Frauen in qualifizierten Berufen.
- Weniger beruflicher Stress: Arbeiten um zu leben.
- Arbeitsstrukturierung zur besseren Integration von Arbeitsgruppen.
- »Weibliche«, »weiche« Sprache.

3.2. Kollektivismus versus Individualismus

Kollektivismus

Kollektivismus repräsentiert eine Gesellschaft, in der die Menschen von Geburt an in Wir-Gruppen leben, d.h. in Gruppen mit einem starken Zusammengehörigkeitsgefühl, die ihnen das ganze Leben lang Schutz für ihre außer Frage stehende Loyalität gewähren.

- Die Beziehung von Individuen zu Organisationen ist moralischer Art.
- Die Organisation hat einen großen Einfluss auf das Wohlbefinden ihrer Mitglieder.
- Die Organisation soll die Interessen der Angestellten vertreten.
- Firmenpolitik basiert auf Loyalität und Pflichtbewusstsein.
- Beförderung aufgrund des Alters.
- Je nach Beziehung gelten andere Regeln (Partikularismus).

Individualismus

Individualismus repräsentiert eine Gesellschaft, in der die sozialen Bindungen zwischen Individuen nicht sehr fest sind. Von jedem wird erwartet, dass er sich nur um sich selber oder seine eigene unmittelbare Familie kümmert.

- Die Beziehung von Individuen zu Organisationen ist berechnender Art.
- Die Organisation hat nur einen moderaten Einfluss auf das Wohlbefinden ihrer Mitglieder.
- Die Angestellten sollen ihre eigenen Interessen vertreten.
- Firmenpolitik sollte individuelle Initiative zulassen.
- Beförderung abhängig vom Marktwert.
- Regeln und Praktiken gelten für alle (Universalismus).

3.3. Machtdistanz

Der Grad, bis zu dem die weniger mächtigen Mitglieder von Organisationen in einem Land die ungleiche Verteilung der Macht erwarten und akzeptieren.

Große Machtdistanz

- Starke Zentralisation.
- Steile Organisationspyramiden.
- Viel Überwachungspersonal.
- Große Gehaltsunterschiede.
- Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten.
- Der ideale Vorgesetzte ist der wohlwollende Autokrat oder der gütige Vater.
- Geringe Qualifikation der unteren Schichten.
- Körperliche Arbeit genießt weniger Ansehen als geistige Arbeit.

Geringe Machtdistanz

- Geringe Zentralisation.
- Flache Organisationspyramiden.
- Wenig Überwachungspersonal.
- Geringe(re) Gehaltsunterschiede.
- Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen miteinbezogen zu werden.
- Der ideale Vorgesetzte ist der einfallsreiche Demokrat.
- Hohe Qualifikation auch der unteren Schichten.
- Körperliche und geistige Arbeit haben den gleichen Status.

3.4. Unsicherheitsvermeidung

Der Grad, bis zu dem sich die Angehörigen einer Kultur durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen.

Große Unsicherheitsvermeidung

- »Geschlossene Gesellschaft«.
- Theoretische Beiträge zur Wissenschaft.
- Ideologisches Denken verbreitet.
- Stark emotionales Bedürfnis nach Regeln.
- Mehr Spezialisten.
- Organisationen werden so einheitlich wie möglich gehalten.
- Geringer Wechsel von Arbeitskräften.
- Höhere Arbeitszufriedenheit.
- Starkes Bedürfnis nach Konsens.
- Abweichende Gedanken, Verhaltensweisen werden als bedrohlich empfunden.
- Manager kümmern sich mehr um Details.
- Manager delegieren weniger.

- Manager sind im Stil aufgabenorientiert und konsistent im Stil.
- Manager treffen keine individuellen und risikoreichen Entscheidungen.

Geringe Unsicherheitsvermeidung

- »Offene« Gesellschaft.
- Praktische Beiträge zur Wissenschaft.
- Pragmatisches Denken verbreitet.
- Kein emotionales Bedürfnis nach Regeln.
- Mehr Generalisten.
- Organisationen können pluriform sein.
- Starker Wechsel von Arbeitskräften.
- Geringere Arbeitszufriedenheit.
- Kein starkes Bedürfnis nach Konsens.
- Abweichende Gedanken, Verhaltensweisen werden nicht als bedrohlich empfunden.
- Manager delegieren mehr.
- Manager sind im Stil flexibel.
- Manager treffen individuelle und risikoreiche Entscheidungen.

