

# Wie Sie mit unterschiedlichen Arbeitskulturen klarkommen



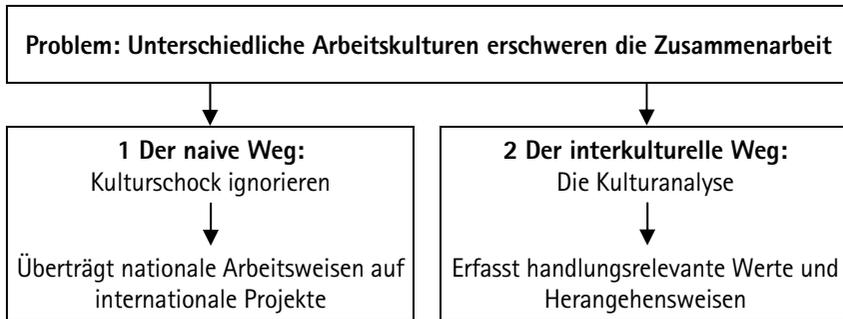
## DAS SZENARIO

Der Tag von Mark Sieber – IT-Spezialist eines internationalen Futtermittelherstellers – verläuft frustrierend: Um sein Projekt, die Inbetriebnahme eines neuen, firmeneinheitlichen Steuerungstools im Vertrieb, vorzustellen, muss er bereits um 4:00 Uhr aufstehen, um nach Rom zu fliegen. Dort sollten auch einzelne Vertreter aus Frankreich anwesend sein, die aber dann doch nicht kommen. Vor Beginn der Sitzung muss er 45 Minuten auf den Vertriebsleiter Italien warten, der ihm ein paar „letzte Ideen“ mitteilen wollte.

In der Sitzung schwankt die Stimmung der fünf italienischen Spartenleiter zwischen skeptisch und feindselig. Eine Einstimmung auf das Projekt durch deren internationale Vorgesetzte hatte anscheinend nicht stattgefunden. Was Mark Sieber besonders ärgert, sind die ständigen Unterbrechungen während der Sitzung – Handys kann man auch ausschalten, denkt er. Die Sitzungsleitung durch den italienischen Vertriebsleiter empfindet er als chaotisch und die Kommunikation als ineffizient. Die Aussage, der italienische Vertrieb sei zu überlastet, um sich auch noch um IT zu kümmern, hält er für kurzfristig. Sie widerspricht zudem den Entscheidungen der Firmenspitze. Die vorherrschende Meinung in der Sitzung ist, das neue System sei vielleicht in Deutschland, Holland und Norwegen nützlich, berücksichtige aber nicht die besonderen Anforderungen des Vertriebs auf der Halbinsel. Sieber hält das für vorgeschobene Argumente. Die geforderten „größeren Anpassungen“ sind aus seiner Sicht unnötig und bei den knappen Zeitvorgaben des Projekts sowieso nicht machbar.

Zumindest gelingt es Mark Sieber, die grundsätzliche Unterstützung der Anwesenden im Protokoll festzuhalten, und er bekommt die Zusage der Spartenleiter, in nächster Zeit je einen Mitarbeiter zur Unterstützung des Projekts zu benennen. Wie Herr Sieber aber den unterschiedlichen Interessen gerecht werden kann und ob er tatsächlich die zugesagte Unterstützung bekommt, ist für ihn noch mit großen Fragezeichen verbunden.

# Wege zur Lösung



## 1 Der naive Weg: Kulturschock ignorieren

Wenn erfahrene Projektleiter zum ersten Mal ein internationales Projekt übernehmen, glauben sie zumeist an den Segen so genannter Dos and Don'ts-Listen. Sie wollen keinen schlechten Eindruck hinterlassen, sie möchten, dass die Kommunikation effizient läuft und dass die Zielerreichung im Mittelpunkt steht.

Dieser Dreiklang ist in seiner Schwerpunktsetzung bereits recht deutsch: Die Orientierung auf Korrektheit, Genauigkeit und Präzision ist zwar hilfreich, nur gehören hierzu in Projekten zumeist mindestens zwei Beteiligte. So hilft Mark Sieber sein Streben nach Perfektion in Italien wenig, da das Projekt dort vor allem danach beurteilt wird, inwiefern die besonderen italienischen Gegebenheiten einbezogen werden. Auch eine perfekte Anwendung von PM-Tools hilft nur begrenzt, denn die Anwendung variiert je nach kulturellem Hintergrund. Bestimmte Erwartungen werden vor Ort vielleicht gar nicht geäußert, weil man selbst zu weit unten in der Hierarchie angesiedelt ist. Vielleicht war dies z. B. einer der Gründe, warum die Franzosen zu dem mit Herrn Sieber vereinbarten Treffen gar nicht erst erschienen. Die potenziellen übrigen Teilnehmer waren in der Hierarchie zu niedrig angesiedelt.

Auch der Begriff „effiziente Kommunikation“ ist relativ, weil er national unterschiedlich interpretiert wird. Für die Italiener stehen in der Sitzung mit Herrn Sieber nicht nur Durchführungsfragen an, sondern sie haben weiteren Klärungsbedarf: Sicher sollen die Ziele des Projekts erreicht werden – aber

welche genau? Die der deutschen Zentrale? Die finanziellen Einsparungen? Der einfachere Bearbeitungsweg? Solange alle Ziele kompatibel sind, herrscht Sonnenschein – was aber wenn nicht? Wenn man beispielsweise durch das neue System einen langjährigen Lieferanten im Lande vor den Kopf stößt – ist dann mittelfristig auch das noch effektiv, was zunächst als kosteneffizient scheint?

Zwar wird Kultur zuweilen als Vorwand für Minderleistung missbraucht – insbesondere wenn es um Terminverzögerungen geht. Der Umkehrschluss aber, dass Kultur keine Rolle spiele, ist schlicht falsch. Kultur ist – kurz gesagt – die Art, wie wir Dinge tun, z. B.

- wie wir an eine Aufgabe herangehen,
- wie wichtig uns Pünktlichkeit und Termintreue sind,
- wen wir bei Entscheidungen einbeziehen,
- wie wir Projektmitarbeiter kritisieren können.

Dabei gibt es nicht eine oder gar die Kultur. Es handelt sich vielmehr um eine Vielfalt von Einflüssen, die auf Projektmitarbeiter, Unterstützer, Kunden, Lieferanten usw. einwirken. Es gibt verschiedene Kulturen: die des Landes, einer Region oder eines Stammes, der Branche, eines Unternehmens oder auch der Abteilung. Alle wirken auf die Einstellungen, Handlungen und Verhaltensweisen der am Projekt Beteiligten. Kultur wirkt zumeist unbewusst. Gerade deshalb scheinen unterschiedliche Kulturen oft irritierend: weil wir unsere kulturell bedingten Einstellungen gar nicht hinterfragen, sondern „automatisch“ davon ausgehen, dass es so richtig ist. Erst wenn wir mit anderem Verhalten konfrontiert werden, fällt uns die eigene kulturelle Prägung auf.

In diesem Wirrwarr der oft nur ungenau zu fassenden Einflüsse muss der Projektleiter handlungs- und entscheidungsfähig bleiben. Geht man naiv – d. h. ohne Vorüberlegungen – an die Sache heran, gibt es immer wieder die gleiche Erfahrung: den Kulturschock. Internationale Projektleiter sind von den Vorstellungen und Vorgehensweisen ihrer ausländischen Partner schockiert, glauben, dass diese weniger effektiv handeln und äußern oftmals harsche Kritik. Der Grund: Sie haben die Befürchtung, ihre Ziele nicht erreichen zu können, und Sie verstehen die Logik des Handelns vor Ort nicht. Die Regeln sind andere als in Deutschland – daher der Lösungsversuch mithilfe

von Dos and Don'ts-Listen. Solche meist längeren Listen sind unter stressigen Bedingungen gar nicht durchzuhalten und es handelt sich sowieso nur um auswendig Gelerntes – nicht um Verstandenes.

So erlebt man häufig drei Extremreaktionen bei Projektmanagern, die längere Zeit im Ausland arbeiten, ohne sich bewusst ihrem Kulturschock zu stellen:

- Sie nehmen die Haltung ein: Alle Menschen sind im Grunde doch gleich. Falsch. Zwar gibt es bei allen Menschen gemeinsame Verhaltensweisen, wie z. B. das Lachen oder Lächeln bei lustigen Begebenheiten und Witzen. Aber der Unterschied ist bereits da, wenn man berücksichtigt, was eine Person überhaupt als lustig empfindet. Die Gemeinsamkeiten sind also äußerst begrenzt und helfen in keiner Weise bei der Bewältigung von Projektaufgaben. Eine solche Haltung führt viel häufiger zu mehr Frustration, weil dann eben doch Verhaltensweisen auftreten, die man so nicht erwartet hatte und die im wahrsten Sinne des Wortes enttäuschend sind. Zumeist folgt dann einer der im Weiteren beschriebenen Reaktionsweisen.
- Die Ausländer bleiben unter sich – ein Austausch mit der einheimischen Kultur findet allenfalls auf einer folkloristischen Ebene statt (Essen, Freizeitvergnügen). Im Englischen gibt es hierfür den Ausdruck „join the cocktail set“. Diese Haltung ist höchst ineffektiv, da sie jeden tiefergehenden Kontakt mit der Denkweise der lokalen Kollegen meidet. Die Folge sind entweder ein sehr striktes Anweisungswesen oder das so genannte Frühstücksdirektorentum. Der Projektleiter leitet nicht wirklich, sondern überlässt die operative Verantwortung einem Einheimischen.
- Die ausländischen Projektleiter nehmen alle auch noch so obskuren Landessitten an, sodass sie fast zu Karikaturen werden („going native“). Auch dies hat Nachteile. Zwar glauben einige, dass man so den Respekt der einheimischen Kollegen erlangt, dies ist aber zumeist nicht der Fall. Von einem Ausländer erwarten die meisten Menschen, dass er einen ernsthaften Versuch macht sie zu verstehen. Nicht aber, dass er sie kopiert – zumal dies in Gesellschaften, die sehr komplexe Regeln haben, auch nicht gelingt. So wird eine korrekte Verbeugung in Japan auch nach jahrelangem Üben nicht immer funktionieren. Die Wirkung ist

dann eher peinlich oder kindlich. Das Bemühen ist erkennbar, führt aber aus der Sicht der Japaner zu einem lustigen Fauxpas.



**Termine und Karriere:** Der Kulturschock ist keine Erfindung von Psychologen, sondern reales Erleben aller international tätigen Projektleiter. Sie sind geschockt von der Andersartigkeit der Herangehensweisen und von der Unterschiedlichkeit der Auffassungen. Ob sie daraus den Schluss ziehen, der eigene Weg sei der allein Richtige oder der des Gastlandes sei das Non-plus-Ultra – beides führt zu Zeitverlusten aufgrund von Reibungen und beschränkt in jedem Fall Ihre Karrieremöglichkeiten.

### **Fazit: Wann dieser Weg Erfolg verspricht**

Diese Herangehensweise kann immer dann erfolgreich sein, wenn Sie auf internationale Partner treffen, die in ihrer Arbeitsweise von der Ihren nicht sehr abweichen. Auch bei Projekten, in denen der Standard klar von einer dominanten Seite vorgegeben wird, ist eine Beschäftigung mit dem eigenen Kulturschock und mit kulturellen Unterschieden Zeitverschwendung.

Wer für eine nationale Firma mit ausgeprägter Firmenkultur unterwegs ist, kann, will oder darf sich nicht in jedem neuen Land anders verhalten. Vielmehr verpflichtet die Firma dazu, die Firmenkultur zu leben, ohne auf nationale Besonderheiten Rücksicht zu nehmen. In dieser Situation sind Sie verpflichtet, den eigenen Verhaltenskodex und die eigenen Projektstandards klar zu kommunizieren.

## 2 Der interkulturelle Weg: Die Kultur-Analyse

Mark Sieber hatte sich in seiner Sitzung in Rom über verschiedene Verhaltensweisen geärgert. Wenn er seinen italienischen Partnern sein Unverständnis darüber mitgeteilt hätte, wieso diese einfach mitten in der Sitzung telefonieren, hätten sie womöglich nur mit dem Kopf geschüttelt und gefragt: „Warum denn nicht?“ Auch Listen mit den beliebten Dos und Don'ts hätten ihm wenig genützt – er hätte das Verhalten der anderen dann immer noch nicht verstanden, wäre weiterhin von den Unterbrechungen genervt gewesen, wäre sich aber gleichzeitig sicher gewesen, dass er nichts daran ändern kann.

Zum Glück gibt es ein paar Kategorien, die dem internationalen Projektleiter dabei helfen, bestimmte Verhaltensweisen zu verstehen, Probleme eventuell bereits vor ihrer Entstehung zu entschärfen und Konflikte besser zu handhaben. Geert Hofstede, Fons Trompenaars und Edward Hall gehören zu den Pionieren der interkulturellen Forschung. Zwar kommen sie zu jeweils etwas unterschiedlichen Schwerpunkten, Einigkeit zwischen ihnen besteht aber darüber, dass Kultur aus verschiedenen „Modulen“ besteht, die man jeweils in Form von Skalen darstellen kann. Es geht hierbei nicht um die stereotype Zuschreibung von Eigenschaften, sondern um die Beschreibung eines kulturtypischen Mittelwerts. Verhaltensweisen von Einzelpersonen können hiervon zum Teil erheblich abweichen – nicht jeder ist eben „typisch deutsch“ oder „typisch italienisch“. Die Kategorien, nach denen sich Kulturen unterscheiden sind (die mit \* markierten Kategorien basieren auf: G. J. Hofstede, D. M. Smith: Exploring Culture, London 2002. Die anderen genannten Kategorien basieren auf: F. Trompenaar, Riding the waves of culture, Princeton 1997):

- **Machtdistanz\***: In Ländern wie z. B. Dänemark, Großbritannien oder den USA sind die Statusunterschiede relativ gering. Verantwortung wird gemeinsam mit der Entscheidungsbefugnis delegiert. Insignien der Macht spielen nur eine geringe Rolle. In Ländern wie u. a. China, Indien und Frankreich müssen Entscheidungen immer mit der höchstmöglichen Hierarchie abgestimmt werden. Statusunterschiede, die sich beispielsweise in Größe und Einrichtung des Büros zeigen, sind deutlich erkennbar. **Beispiel:** Sie wollen bei Ihrem chinesischen Auftraggeber nur mal kurz hereinschneien, ohne sich anzumelden – ein ebenso peinlicher Fauxpas wie Ihr Versuch, den Projektmitarbeitern Kaffee oder Tee nachzuschenken.

- **Individualismus\***: An dem einen Ende der Skala liegen Kulturen wie die niederländische, britische oder amerikanische, in der die Einzelperson und ihre Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen. Die kleinste Größe der Gesellschaft ist dort das Individuum. Das Gegenstück hierzu ist der Kollektivismus, in dem eine starke Orientierung zu einer sozialen Gruppe vorherrscht. Die Zugehörigkeit variiert: Es kann die Herkunftsfamilie sein, wie in vielen afrikanischen Ländern, oder die Firma, wie in Japan. Der Einzelne sieht sich in jedem Fall immer als Teil einer Gruppe, nicht als Einzelwesen. **Beispiel**: Sie hatten dem Mitarbeiter eines kuwaitischen Subunternehmers klare Termine genannt und von ihm bestätigt bekommen. Nach erheblicher Terminüberschreitung stellen Sie fest, dass die Firma einen anderen Auftrag vorgezogen hat. Die Loyalität war nicht da, wo der Zeitdruck am größten oder der Umsatz am höchsten war.
- **Maskulinität\***: In Japan, Italien und arabischen Ländern gibt es deutliche Unterschiede in den Geschlechterrollen, und die Lebensqualität orientiert sich vor allem am Besitz bzw. dem damit verbundenen Status. In so genannten „femininen“ Gesellschaften (z. B. Thailand, Frankreich, Dänemark) wird die Lebensqualität vorrangig mit Freizeit und sozialen Kontakten in Verbindung gebracht. Außerdem wird in „femininen“ Gesellschaften erheblich mehr Zeit in die Konsensfindung investiert. In „maskulinen“ Kulturen setzt sich eher der Stärkere durch, denn hier geht es um Performance. **Beispiel**: Bei einer Projektbesprechung in Vietnam haben Sie soeben drei themengleiche Arbeitsgruppen gebildet, um alternative Lösungen für ein Problem zu finden. „Das Gespräch in der Gesamtgruppe aber hört nicht auf und die einzelnen Gruppenmitglieder pendeln zwischen den Arbeitsgruppen hin und her. Hier geht es den Anwesenden nicht um „die beste Lösung“ oder gar um konkurrierende Alternativen, die sich anschließend im Wettstreit der Diskussion bewähren müssen. Es geht um Konsensfindung durch Feinabstimmung.
- **Unsicherheitsvermeidung\***: Britische Witze basieren zum großen Teil darauf, Andeutungen zu verstehen und zwischen den Zeilen zu lesen – ein kleiner Hinweis auf die geringe Neigung der Briten, ungewisse oder unbekannte Situationen zu vermeiden. Das heißt: Im Unterschied zur klassisch deutschen Herangehensweise macht es englischen Projektpartnern meist nichts aus, Projekte zumindest zum Teil nach dem Prinzip

von „try and error“ abzuwickeln. Auch in Indien und Schweden werden neue Aufgaben eher als interessant erlebt. In Deutschland, Spanien, Frankreich und Japan werden unklare Situationen oder auch undeutliche Botschaften eher als bedrohlich empfunden. Solche Situationen bedürfen in diesen Geschäftskulturen einer deutlich höheren Strukturierung. **Beispiel:** Ihr Projektplan aus der deutschen Zentrale ist langfristig angelegt und detailliert. Bei Projektpräsentationen sind Sie detailfreudig und liefern zumeist viele Informationen über den technischen Hintergrund. Ihre amerikanischen Kollegen sind ob der Detailflut gelangweilt; sie glauben, dass Sie nicht sehr optimistisch an das Projekt herangehen – sonst hätten Sie das ja schließlich gesagt. Die Details klären sich sowieso im Verlauf des Prozesses.

- **Zeitorientierung\*:** Geschäftskulturen, wie die in den USA oder Pakistan, orientieren sich am „Heute“ und an kurzfristigen Zielen. Bei chinesischen, japanischen oder indischen Projektleitern steht Langfristigkeit und Beharrlichkeit deutlich höher im Kurs. Als Deutscher bevorzugen Sie es außerdem, sequenziell zu arbeiten, d. h. eine Aufgabe nach der anderen zu erledigen. Ihre spanischen und südamerikanischen Kollegen erledigen mehrere Dinge gleichzeitig. **Beispiel:** Während Sie in der Sitzung von den ständigen Handy-Unterbrechungen genervt sind, versteht Ihr italienischer Kollege überhaupt nicht, was Ihr Problem ist. Wenn es für ihn gerade nicht so unmittelbar interessant oder relevant ist, kann er doch schnell noch etwas anderes erledigen.
- **Kontextbezug:** In Deutschland, den Niederlanden und Dänemark werden alle notwendigen Informationen explizit mitgeliefert. Der Fokus liegt auf Sachfragen, wie Zeitrahmen, Zielerreichung, Budget usw. In Japan, Indien, China und Frankreich wird zunächst auf den Aufbau einer guten Arbeitsbeziehung Wert gelegt, bevor man vertrauensvoll zusammenarbeiten kann. **Beispiel:** Sie erscheinen pünktlich zur Krisensitzung des Projekts und beginnen mit der dringenden Bitte, alle Schwierigkeiten offen zu diskutieren – „schließlich wollen wir alle tragfähige Lösungen“. Im Saal herrscht Stille. Schließlich werden einzelne allgemeine Theorien geäußert. Was Sie nicht verstanden haben: Ihre Partner aus Tokio haben erhebliche Kritik an Ihnen, möchten aber nicht, dass Sie ihr Gesicht verlieren.

- **Universalismus / Partikularismus:** Wenn Regeln als universell gesehen werden, wie z. B. in Deutschland, den USA und Polen, ist die Projektarbeit in Handbüchern und Verfahrensanweisungen niedergelegt und für alle gültig. Änderungen müssen ebenso allgemeingültig festgelegt werden. In Korea, China und anderen partikularistischen Kulturen handeln Menschen eher situationsbezogen, und Regeln – ebenso wie Verträge – müssen interpretiert werden. **Beispiel:** Sie haben den Projektauftrag schriftlich festgehalten und das OK bekommen. Zwei Wochen später erfahren Sie durch einen Anruf aus Mumbai, dass die dortigen Testverfahren in keiner Weise den Verfahrensvorschriften entsprechen. Die Begründung: Die deutschen Vorschriften waren für den Fall nicht passend.
- **Gefühlsausdruck:** Menschen aus Italien und Frankreich zeigen in der Regel ihre Gefühle durch ausdrucksstarke Mimik und Gesten. Deutsche, noch stärker Japaner verbergen ihre Gefühle eher und neigen zu einer kontrollierten Gestik und Mimik. **Beispiel:** Die Sitzung von Mark Sieber in Rom – er erlebt sie als chaotisch, weil für ihn keine klare Gesprächsstruktur erkennbar ist und weil alle gleichzeitig sprechen. Die Lautstärke ist für ihn eher unangenehm. Das für ihn Erstaunliche: Es kommen dennoch Ergebnisse zustande.
- **Statuszuschreibung:** Wird der gesellschaftliche und damit auch der geschäftliche Status durch Leistung oder Fachkenntnisse erreicht, wie z. B. in Großbritannien, den USA und Dänemark, oder bestimmt Alter, Herkunft und Titel das Ansehen (Österreich, Indien, Südafrika)? **Beispiel:** Als neuer Projektleiter haben Sie eine Reihe von Sitzungen einberufen, um das erweiterte Projektteam und die mitwirkenden Abteilungen Ihres arabischen Projektpartners kennen zu lernen. Diese Meetings werden allerdings zunächst durch ein langes Gespräch mit dem Vorstand aufgehalten. Anschließend werden Sie einem Abteilungsleiter vorgestellt, dessen Bereich mit dem Projekt nichts zu tun hat. Warum? Er ist ein sehr einflussreicher Neffe des Firmenbesitzers und kann bei etwaigen Krisen noch sehr nützlich sein.
- **Innen- bzw. außengesteuerte Kultur:** Menschen aus innengesteuerten Kulturen vertreten ihre Standpunkte zumeist klar und glauben, ihr Umfeld aktiv beeinflussen zu können („Jeder ist seines Glückes Schmied.“); hierzu zählen die USA, Brasilien und Dänemark. Menschen aus außenge-

steuerten Kulturen, wie z. B. China, Indien oder Thailand, passen sich eher ihrer Umwelt an und halten Harmonie für einen wesentlichen Bestandteil von Gesprächen. **Beispiel:** Ihre indischen Auftraggeber sind in der Zielbeschreibung für Ihr Projekt sehr vorsichtig, d. h., man signalisiert Ihnen, es sei schon ein Erfolg, wenn es überhaupt zustande käme. Sie sehen darin ein Warnsignal für fehlendes „Commitment“ – es kann aber auch die kulturtypische Vorsicht dahinter stecken.

Anhand dieser Kategorien können Sie Ihre Projektpartner einordnen. Da Sie Verhaltensweisen nicht als Dos oder Don'ts, nicht als irgendwie geartete, meist exotisch anmutende Regeln vorgesetzt bekommen, können Sie den Sinn, das zugrundeliegende Wertesystem verstehen (siehe auch das Tool zur Umsetzung: „Kultur-Check“, S. 40). Dies eröffnet Mark Sieber z. B. die Möglichkeit, das Diskussionsverhalten seiner italienischen Gesprächspartner als Ausdruck einer „maskulin“ orientierten Haltung zu verstehen; in dieser Kultur ist Zustimmung davon abhängig, dass man von einem Höhergestellten durch massive Argumente – auch durch emotional vorgetragene Standpunkte – überzeugt wird.

PRO



**Kosten, Qualität, Termine:** Ein Projektmanagement, das die kulturellen Gegebenheiten vor Ort berücksichtigt, ist klar im Vorteil, weil der Reibungsverlust und das Potenzial für Missverständnisse deutlich geringer sind. Der Projektfortschritt wird beschleunigt, Prozess- und Konfliktkosten sinken (nicht zuletzt durch eine höhere Motivation der Projektmitarbeiter) und die Ergebnisqualität ist regelmäßig auch besser.

**Karriere:** Wenn Sie in der Lage sind, sich auf unterschiedliche Kulturen einzustellen, erhöhen Sie Ihren Marktwert als Projektleiter.

CONTRA



**Termine:** Kulturell angepasstes Beziehungsmanagement ist eine zusätzliche und sehr komplexe Aufgabe für den Projektleiter. Einen fehlerfreien Umgang mit Vertretern anderer Kulturen gibt es nicht, d. h., die verschiedenen Kulturen beeinflussen nicht nur den „Normalbetrieb“ des Projekts, sondern im besonderen Maße auch die

Konfliktaustragung. Kulturelles Beziehungsmanagement ist keine Ad-hoc-Maßnahme. Es bedarf der Vorbereitung. Internationale Projekte benötigen insofern immer mehr Zeit als heimische Projekte. Sie verursachen zusätzliche Kosten, denn Gespräche sind per E-Mail gar nicht und per Telefon- oder Videokonferenz nur unzureichend durchführbar. Vor allem zu Beginn des Projekts benötigen Sie zusätzliche Zeit, um mit den Beteiligten Eckpunkte einer „Projektkultur“ zu vereinbaren. In einem multinationalen Team ist es zudem fast unmöglich, auf alle (dann eben auch zuweilen gegensätzliche) Herangehensweisen Rücksicht zu nehmen.

### **Fazit: Wann dieser Weg Erfolg verspricht**

Oft gibt es zur aktiven Handhabung kultureller Unterschiede keine Alternative. Wenn Sie darauf angewiesen sind, vor Ort etwas zu bewegen, müssen Sie mit den Arbeitsgewohnheiten der einheimischen Mitarbeiter umgehen, unabhängig von Ihren persönlichen Vorlieben. Das können Sie allerdings nicht, wenn Sie sich starr an irgendwelche Listen halten, um Fettnäpfe zu vermeiden. Sie wollen Verhalten verstehen, um Ihre Partner richtig ansprechen und motivieren oder einbinden zu können. Insofern kommen Sie immer dann nicht um ein Verständnis der Partnerkulturen herum, wenn Sie auf eine halbwegs gleichberechtigte Zusammenarbeit angewiesen sind.

## **Unser Weg: Culture Coaching – so sind wir vorgegangen**

Mark Sieber hat sich auf seine weitere internationale Projektarbeit besser vorbereitet: Zunächst hat er sich das Thema „Kulturanalyse“ eingelesen und einschlägige Seminare besucht. Außerdem hat er mit Kollegen über seine Erfahrungen gesprochen und ihren Rat eingeholt. So weiß er bei seinem nächsten Besuch in Italien, dass der wesentliche Unterschied zwischen der deutschen und italienischen Geschäftskultur im Bereich der Machtdistanz liegt. Sekundär gibt es auch noch leichte Unterschiede in der Unsicherheitsvermeidung. Der „Auftritt“ des italienischen Vertriebschefs sollte Herrn Sieber die Bedeutung des italienischen Marktes signalisieren und zeigt das Ausmaß der Kritik von dort. Da die italienischen Kollegen in der Regel weni-

ger Schwierigkeiten haben mit unklaren Situationen umzugehen, macht es ihnen nichts aus, mehrere Kommunikationskanäle gleichzeitig zu bedienen.

Für den Umgang mit – für ihn – besonders exotischen Kulturen engagierte Mark Sieber einen KulturCoach, der ihm hilft, negative Erfahrungen zu verarbeiten und sich auf die Gegebenheiten besser einzustellen.

Und schließlich legt Sieber sich einen gesünderen Lebensstil zu. Kulturschock ist in erster Linie ein (physisches) Stressphänomen, das Sieber nicht noch durch Schlafentzug, Alkohol oder Bewegungsmangel steigern möchte. Er tut alles, um neugierig zu bleiben. So besucht er z. B. kulturelle Veranstaltungen, denn er weiß, wer lernt, verändert sich und schottet sich nicht gegen Neues ab.

## Diese Tools brauchen Sie

NÜTZLICHE TOOLS 

| Tool  | Kurzbeschreibung<br>Stärken / Schwächen   | Aufwand<br>Nutzen |
|---|---|-------------------|
| KANO-Modell<br>   | In einer Powerpoint-Datei sammeln Sie die Erwartungen Ihrer Auftraggeber und Stakeholder in vier Kategorien. Vorteile: Handliche Darstellung der Kundenerwartungen, zur Vor- und Nachbereitung von Sitzungen. Nachteil: Erfordert etwas mehr Zeit zu Beginn des Projekts.   | ●●●<br>****       |
| Kultur-Check<br> | Auf einer Folie vergleichen Sie Ihre Wertehaltungen mit denen Ihrer Partner aus anderen Kulturen. Der Vergleich gibt Ihnen Aufschluss über mögliche Stolpersteine im Projekt. Vorteil: Sie erkennen mögliche Ursachen für Konflikte. Nachteil: Nicht alleine machbar, wenn Sie noch keine persönlichen Erfahrungen mit der Partnerkultur haben. | ●●●<br>****       |