



## PRESSE - SERVICE 1 / 2001

IFIM Institut für Interkulturelles Management GmbH - E-Mail [info@ifim.de](mailto:info@ifim.de) - Internet <http://www.ifim.de>

Maarweg 48 - D-53619 Rheinbreitbach ☎ 0 22 24 / 94 95-0 - Fax 94 95 96

### *Liebe Leserinnen und Leser,*

herzlichen Dank an alle, die sich an unserer Leserbefragung beteiligt haben. Wir haben uns über die vielen positiven Kommentare und hilfreichen Anregungen sehr gefreut.

Soweit uns Ihre E-Mail-Adresse bekannt ist, erhalten Sie ab der nächsten Nummer den Presse-Service per E-Mail, es sei denn, Sie hätten ausdrücklich um weitere Postzustellung gebeten.

Im Laufe seines über zehnjährigen Erscheinens hat sich der Presse-Service deutlich gewandelt. Zu Beginn ging es tatsächlich darum, die Presse mit übernehmbaren Artikeln zu versorgen, um das Thema 'interkulturelles Management' breiter zu verankern. Je mehr dies erreicht und je größer der Anteil der Personal- und Weiterbildungsmitarbeiter aus Unternehmen in unserem Verteiler wurde, desto seltener erschienen kurze 'Human-touch'-Artikel zu Auslandseinsätzen. Immer noch unter seinem alten, nicht mehr recht passenden Namen versteht sich der Presse-Service heute vornehmlich als ein Medium, das ernsthaft an interkulturellem Management Interessierte an unseren Einsichten und Erfahrungen beteiligen will, manchmal auch an unserem Ärger darüber, wieviel Energie und Geld auch heute noch durch mangelnde interkulturelle Kompetenz vergeudet wird.

### **Jetzt buchen:**

#### **Informationstag: Interkulturelles Training**

**Ansätze - Methoden - Ergebnisse**

**am 22. Mai 2001 in Bonn**

**Kostenfrei für Mitarbeiter/innen aus Personalabteilungen**

### **In dieser Nummer lesen Sie:**

#### **Populäre Irrtümer**

**verhindern interkulturelles Training**

#### **Rezension: Richard D. Lewis:**

**Handbuch internationale Kompetenz**

#### **Neuerscheinung: Shanghai live**

**Erfahrungsbericht einer Mitausgereisten**

#### **Terminübersicht: Seminare**

Vielen langjährigen Leserinnen und Lesern mag dieser Wandel gar nicht bewußt geworden sein. Auch dies ist ein Zeichen dafür, wie stark sich in vielen Unternehmen das Bewußtsein für interkulturelle Probleme geschärft hat.

Wir arbeiten dafür, daß der Presse-Service für Sie auch weiterhin ein nützlicher Service des IFIM bleibt. Für Kurzmeldungen, Hinweise auf aktuelle Debatten, zu Neuerscheinungen beim IFIM oder zu zusätzlichen Seminarangeboten werden wir künftig vor allem das schnellere Medium News-Versand über E-Mail nutzen. Falls Sie sich noch nicht für den Verteiler angemeldet haben, tun Sie dies bitte nun.

Auf die nächsten 10 Jahre!

Ihr

Andreas Bittner

Redaktion IFIM Presse-Service

## **Populäre Irrtümer verhindern interkulturelles Training**

**Wer heute die Situation interkultureller Trainings in Deutschland betrachtet, stößt sofort auf ein Paradox: Man trifft kaum mehr Weiterbildner, Personalentwickler oder Verantwortliche für Auslandsentsendungen, die interkulturelles Training für überflüssig halten. Immer mehr Unternehmen beschließen, 'möglichst' jeden angehenden Auslandsmitarbeiter interkulturell vorbereiten zu lassen. Dennoch erhalten nur rund 20% aller Auslandsmitarbeiter vor ihrer Ausreise tatsächlich interkulturelles Training. Von den Inlandsmitarbeitern, die internationale Aufgaben erledigen müssen, sind es noch weniger.**

Wenn die 80% kulturell unvorbereiteten Auslandsmitarbeiter im Ausland allesamt dramatische interkulturelle Probleme verursachen oder bekommen würden, wäre interkulturelle Auslandsvorbereitung längst flächendeckend durchgesetzt. Aber so ist es eben nicht. Haben also doch diejenigen recht, die interkulturelles Training für 'wünschenswert', aber keineswegs notwendig halten?

Haben sie nicht. Der Irrtum liegt in der Annahme, daß mangelnde interkulturelle Kompetenz zwangsläufig zu einem großen Eklat führt und umgekehrt das Ausbleiben des Eklat ein Beweis für hinreichende Kompetenz ist. Beides ist falsch, aber die Konzentration auf 'dramatische Effekte' führt dazu, daß die alltäglichen interkulturellen Reibungsverluste übersehen werden.

### **Dramatische Effekte werden selten bekannt**

Vor allem Journalisten suchen hartnäckig nach dem großen Eklat, nach dem folgenschweren 'Tritt ins Fettnäpfchen': 'Deutscher Geschäftsmann fragt den saudischen Partner nach dem werten Befinden der gnädigen Frau, wird darob für einen Sittenstrolch gehalten und des Landes verwiesen'. Das wäre doch mal eine Geschichte!

Doch solche Geschichten sind nicht nur selten, sondern auch kaum geeignet, die Notwendigkeit interkulturellen Trainings zu begründen. Schon der Blick in einen Reiseführer genügt in der Regel, um grobe Verstöße gegen die lokale Etikette zu vermeiden.

Folgenschwere interkulturelle Fehlritte kommen zwar vor, aber auch altgediente interkulturelle Experten können nicht viele 'knackige' Geschichten dieser Art berichten. Die meisten

folgenschweren, teuren interkulturellen Fehler bleiben unerkannt.

Wenn nach der Übernahme eines amerikanischen Unternehmens ein bedeutender Teil der amerikanischen Know-how-Träger das Unternehmen verläßt, bleibt unklar, was diesen Exodus verursacht hat. Die Vermutung liegt nahe, daß es nicht nur mit den materiellen Angeboten, sondern auch den Umgangsformen der neuen deutschen Chefs zusammengehangen hat. Aber diese Vermutung läßt sich nicht belegen: Die deutschen Manager beteuern, sehr zuvorkommend gewesen zu sein und alles getan zu haben, um die entsprechenden Kollegen zu halten.

Gibt ein potentieller ausländischer Kunde den Großauftrag an die Konkurrenz, kann das sehr wohl mehr durch das Auftreten der Verhandlungsführer als durch die Unterschiede in Preis und Leistung verursacht worden sein. Die *Möglichkeit* wird auch niemand leugnen, aber im konkreten Fall läßt es sich nicht nachweisen: Die verantwortlichen Manager haben ja nach bestem Wissen und Gewissen verhandelt. Sie sind sich keines interkulturellen Fehltritts bewußt. Der Kunde hat keinen Grund, Interna aus den Verhandlungen zu veröffentlichen und die Dolmetscher sind zu striktem Schweigen verpflichtet.

Die Beispiele zeigen: Auch folgenschwere interkulturelle Fehler werden nicht zwangsläufig als solche erkannt, weder von denen, die sie begangen haben, noch von deren Vorgesetzten. Es bleibt die Wahrnehmung, daß das internationale Geschäft 'mühsam' ist, aber es entsteht nicht zwangsläufig Druck, die eigene interkulturelle Kompetenz zu erhöhen.

Genauso wenig wie Probleme deutlich werden, die unvorbereitete Mitarbeiter im internationalen Geschäft *verursachen*, werden die Schwierigkeiten deutlich, die sie *erleiden*.

Der folgende Abschnitt war für die Veröffentlichung in einer Firmenbroschüre über 'Internationalisierung' vorgesehen:

*"Eine interkulturelle Vorbereitung auf den Auslandseinsatz lohnt sich also. Ansonsten ist die Wahrscheinlichkeit zu groß, dass der Auslandsmitarbeiter nach eineinhalb Jahren entnervt nach Hause zurückkehrt. Weil man mit solchen Chaoten, Schlitzohren oder elitären Perfektionisten keine Geschäfte machen kann ..."*

Die Passage spiegelt die Tatsache, daß in vielen Konzernzentralen interkulturell bedingte Schwierigkeiten der Auslandsmitarbeiter nur dann gesehen werden, wenn der Mitarbeiter seinen Aufenthalt vorzeitig abbricht oder wenn er sich nach der Rückkehr lautstark negativ über sein Einsatzland äußert.

Vorzeitiger Abbruch ist jedoch selten: In der 'wissenschaftlichen' Literatur werden zwar Abbrecherquoten von bis zu 30% berichtet<sup>1</sup>, aber solche Zahlen entsprechen nicht den Erfahrungen deutscher Unternehmen. Eine breit angelegte Studie des IFIM von 1998 erbrachte Schätzungen der Abbrecherquote von durchschnittlich 12%<sup>2</sup>. Die Erfahrungen von Unternehmen, die ihre internationalen Personaltransfers insgesamt mit großer Sorgfalt betreiben, zeigen, daß sich diese Quote durchaus reduzieren läßt. Interkulturelles Training leistet dazu einen Beitrag, wie auch eine sorgfältige Auswahl von Auslandsmitarbeitern, genaue Information über die realen Lebensbedingungen vor Ort, Sprachkurse etc. Wichtig ist vor allem auch, daß Mitreisende umfassend in die Entscheidungs- und Vorbereitungsmaßnahmen einbezogen werden, denn 'familiäre Probleme' sind der wichtigste Grund für vorzeitigen Abbruch.

Die Behauptung, daß ein großer Anteil von Auslandsmitarbeitern aus *Frustration* über ihre einheimischen Partner vorzeitig *zurückkehren*, zeugt hingegen wiederum von der Konzentration auf den offenkundigen Eklat, der nur selten stattfindet. Die Frustrationen über Einheimische gibt es sehr häufig. Da es aber in keinem Unternehmen als karriereförderlich gilt, ein Auslandsassignment vorzeitig abzubrechen, führen sie in der Mehrzahl der Fälle nicht zu einem Abbruch, sondern zu resignierten Rückzug in die innere (R-)Emigration: 'Hier läßt sich nichts bewegen', beschließt der Auslandsmanager, schaltet drei Gänge zurück und (er-)findet plausible externe Gründe für seinen geringen Erfolg. Oft genug werden ihm die in der Zentrale auch abgenommen. In der bereits erwähnten Studie des IFIM schätzten die befragten Auslandsmitarbeiter, daß 15 % der Expats 'wirkungslos' seien, weil sie ihre verbleibende Entsendezeit nur noch 'absitzen', die befragten Inlandsmitarbeiter schätzten den Anteil wirkungslos-frustrierter Expats signifikant niedriger ein.

### **Falsche Ursache 'mangelnde Sensibilität'**

Noch schädlicher als die Fixierung auf den großen Knall ist die Fehlannahme, daß interkulturelle Schwierigkeiten vor allem Folge von Vorurteilen oder fehlender Offenheit für fremde Kulturen seien. Das ist zwar nicht völlig falsch: Wer von

der Minderwertigkeit fremder Kulturen überzeugt ist, wird im Kontakt mit ihren Angehörigen schwerlich erfolgreich sein!

Aber das ist nicht das Problem, das sich den Unternehmen heute stellt: Fach- und Führungskräfte, die heute ins internationale Geschäft einsteigen, sind in aller Regel sozial kompetent, denn dies war schon ein wichtiges Kriterium bei ihrer bisherigen Karriere. Sie kommen zudem aus der 'post-68er'-Generation, für die 'Vorurteilsfreiheit' und 'Weltoffenheit' wichtige Werte sind. Sie haben kaum *platte* Vorurteile gegen fremde Kulturen! Im Gegensatz zu ihren Vätern, den Schöpfern des deutschen 'Wirtschaftswunders', sind sie nicht einmal überzeugt, daß der deutsche Weg 'from Rags to Riches' der alleinseligmachende ist.

Sie gehen mit offenen Augen durch ein Deutschland, in dem 'Fremdenfeindlichkeit' durchaus ein relevantes Thema ist. Sie kennen im Kollegen- und Bekanntenkreis und oft auch in der eigenen Familie Menschen mit Vorurteilen gegen Ausländer. Sie haben häufig dagegen angerechnet. Daher sind sie leidenschaftlich dafür, daß interkulturelles Training all denen die Augen öffnet, die nicht so vorurteilsfrei und weltoffen sind wie sie selbst.

Aber sie halten es fast für beleidigend, wenn man ihnen selbst ein interkulturelles Training andient, das nichts weiter leisten will als 'kulturübergreifend' die Sensibilität der Teilnehmer zu erhöhen. Und nicht zu Unrecht!

Aber keinen Überlegenheitskomplex und schon gar keine Vorurteile gegen Thais, Inder oder Mexikaner zu haben, bedeutet noch nicht zu *wissen*, wie man in einer bestimmten fremden Kultur vorgehen muß, um Erfolge zu erzielen. 'Weltoffenheit' ersetzt nicht das konkrete Wissen um die Konzepte einer fremden Kultur! Im Gegenteil: Die Abneigung gegen das Vorurteil, Ausländer seien faul, korrupt und inkompetent, führt oft zu der illusorischen Erwartung, sie würden ganz genauso arbeiten wie man selbst.

Der interkulturell nicht geschulte Manager wird beispielsweise Vorgesetzter fremdkultureller Mitarbeiter. Er erwartet von ihnen das gleiche wie von jedem Mitarbeiter, mit dem er bisher zu tun hatte, und versteht dies als offene und vorurteilsfreie Herangehensweise. Doch seine Erwartungen werden nicht erfüllt! Der fremdkulturelle Mitarbeiter hat an vielen Punkten gelernt, den andersartigen Erwartungen seiner bisherigen Chefs zu entsprechen und verhält sich weiterhin so, wie es sich für ihn ein Leben lang bewährt hat: Er ergreift keine Initiative, wo es erwartet wird, oder umgekehrt, wenn es ihm nicht zusteht. Er berichtet nicht, was er berichten sollte oder er

---

<sup>1</sup> Siehe z. B.: Deller, J.: Entwicklung länderspezifischer Anforderungsprofile und Instrumente. In: Bittner, A. und Reisch, B.: Auswahl für den Auslandseinsatz, IFIM 1995, S. 54.

<sup>2</sup> Bittner, A. und Reisch, B.: Anforderungen an Auslandsmanager, IFIM 1997, S. 53.

langweilt den Chef mit nebensächlichen Informationen. Er erwartet Loyalität statt klarer Leistungsbewertung oder er zeigt keine Loyalität, wo sie erwartet wird. Er verlangt klare Vorgaben oder beklagt Bevormundung, er mißverstehet sachliche Kritik als Beleidigung oder hält eine Anweisung für eine unverbindliche Empfehlung.

Kurz: Er kommuniziert anders und er hat ein anderes Verständnis von den Rollen 'Chef' und 'Mitarbeiter' als sein ausländischer Chef. Die Folge sind tägliche Reibungsverluste und Frustrationen auf beiden Seiten, die Chef und Mitarbeiter sehr wohl in die innere Kündigung treiben und gegenseitige Resentiments erzeugen können. Das abgelehnte Vorurteil lebt nun als 'Urteil' wieder auf.

Aber wie auch der Auslandsmanager deswegen selten vorzeitig zurückkehren wird, werden auch seine lokalen Mitarbeiter nur dann kündigen, wenn die Arbeitsmarktlage für sie sehr günstig ist. Andernfalls wird man eher versuchen, den ungeliebten Ausländer 'kaltzustellen' und 'um ihn herum zu arbeiten'<sup>3</sup>.

**Diese Reibungsverluste** werden nicht erst dann kostenrelevant, wenn der Auslandsmitarbeiter frustriert zurückkehrt, kaltgestellt seine Zeit nur noch absitzt oder eine hohe Fluktuation unter den einheimischen Mitarbeitern verursacht:

- Zurückhaltend angenommen, daß der Auslandsmanager eines Konzerns, Auslandsgehalt 250.000.- DM pro Jahr, jeden Tag nur eine Viertelstunde Arbeitszeit durch interkulturelle Reibungsverluste im Umgang mit Mitarbeitern verliert: Bei 220 Arbeitstagen verliert er also 55 Arbeitsstunden, etwa 6 Arbeitstage à 1.136.- DM also 6.816.- DM pro Jahr, bei drei Jahren Auslandsaufenthalt etwa 20.000.- DM. Schon das ist mehr als sein interkulturelles Training gekostet hätte.
- Jeder seiner zehn unmittelbaren Mitarbeiter verliert im Schnitt pro Tag 5 Minuten dadurch, daß er sich über seinen Chef ärgert oder über dessen Aufträge rätselt. Das summiert sich zum Verlust von 550 Arbeitsstunden in drei Jahren. Kosten?
- Wieviel kostet der Headhunter, der den *einen* einheimischen Top-Manager ersetzt hat, der nur wegen der Querelen mit seinem ausländischen Chef das Unternehmen verlassen hat?
- Wieviel kostet die Einarbeitung des Nachfolgers?
- Wieviel kostet die Rekrutierung und Einarbeitung der Mitarbeiter, die mit dem Top-Manager mitgegangen sind?

- Welche versteckten Kosten sind entstanden durch erfolgreiche Sitzungen, nutzlose Reisen, mißverständene Absprachen, nicht eingehaltene Planungen, das zeitaufwendige Erstellen von Entwürfen, die nicht umgesetzt werden können, weil sie wichtige lokale Rahmenbedingungen übersehen haben und, und, und?

Aus unterschiedlichen Rollenkonzepten entstehende Reibungsverluste gibt es aber nicht nur zwischen Mitarbeitern des eigenen Unternehmens, sondern auch mit Kunden, Zulieferern, Behörden, Medien, einfach in allen interkulturellen Kontakten.

**Die Quellen versteckter Kosten** mangelnden interkulturellen Verständnisses sind also vielfältig. Prinzipiell ließen sich diese Kosten durchaus berechnen. Aber auch das schärfste Controlling tut dies nicht, weil es noch völlig unüblich ist 'soziale Kosten' zu berechnen.

Brennt eine Werkshalle nieder, wird man sich immer fragen, ob das Fehlverhalten eines Mitarbeiters dafür ursächlich war. Läßt sich die Frage bejahen, wird man je nach dem Grad der Fahrlässigkeit entsprechende Maßnahmen ergreifen: Schulungen, Veränderung von Prozessen, Regreßforderung, Entlassung.

Kündigt ein amerikanischer Topmanager, was teurer kommen mag als eine niedergebrannte Halle, wird höchstens noch gefragt, ob die Gehalts- und Bonusregelungen den lokalen Erwartungen entsprechen. Weitere Ursachen im interkulturellen Bereich werden nicht angenommen, daher nicht untersucht und erst recht keine Maßnahmen eingeleitet, um sie künftig auszuschließen.

Um an dieser Stelle keine neuen Irrtümer zu erzeugen:

Weder können ein paar Tage interkulturelles Training einen Mitarbeiter interkulturell so kompetent machen, daß die beschriebenen Reibungsverluste in der interkulturellen Zusammenarbeit überhaupt nicht mehr auftreten. Es kann sie allerdings in einem ökonomisch lohnenden Maße reduzieren. Umgekehrt nehmen die Reibungsverluste meist auch ohne vorausgegangenes Training langsam ab, denn kluge und sensible Menschen lernen mit der Zeit, die Erwartungen ihrer Umgebung zu verstehen und darauf einigermaßen angemessen zu reagieren. Vorbereitung kann diesen Lernprozeß erheblich beschleunigen, aber er findet auch ohne sie statt und nach zwei, drei Jahren haben die meisten unvorbereiteten Auslandsmitarbeiter mit ihren vorbereiteten Kollegen gleichgezogen.

<sup>3</sup> Bittner, A. und Reisch, B.: Anforderungen an Auslandsmanager, IFIM 1997, S. 53.

Doch auch hier gilt: Die 'versteckten Kosten' sind das Problem: Wenn sich ein Auslandsmitarbeiter vor Ort mühsam in Eigeninitiative durch 'Versuch-und Irrtum-Lernen' die Kenntnisse über eine fremde Kultur aneignet, die ihm ein gut gemachtes interkulturelles Training aufbereitet hätte vermitteln können, wurden - für jeden Controller erkennbar - die Trainingskosten gespart. Wieviel teure Arbeitszeit es 'vor Ort' erforderte, sich diese Kenntnisse anzueignen, interessiert kein Controlling.

Was immer noch voraussetzt, daß die erforderlichen Kenntnisse dann verfügbar sind, wenn sie benötigt werden und vor allem, daß dem Auslandsmitarbeiter rechtzeitig genug bewußt ist, daß er einer Situation, die er zuhause schon oft erfolgreich bewältigt hat, im fremden Kontext nicht mit der gleichen Gelassenheit entgegensehen sollte:

Wer sein erstes Gespräch mit einem wichtigen Kunden 'in den Sand setzt', mag daraus lernen, wenn er eine sensible, weltoffene Persönlichkeit ist, die zu reflektieren versteht. Allerdings nur, wenn er es so grob 'verbockt' hat, daß der Mißerfolg für einen selbstkritischen Menschen unübersehbar ist. Das ist selten der Fall: Wahrscheinlicher ist, daß nur eine unterschwellige Irritation zurückbleibt: Lief doch eigentlich ganz gut, aber 'irgendwie' hat der Kunde doch nicht angebissen. Das kann an vielem liegen!

Es wird also mehrerer fehlgeschlagener Gespräche bedürfen, bis sich der Auslandsmitarbeiter ernsthaft fragt, ob er falsch vorgegangen ist und wie man es im lokalen Kontext bessermachen könnte.

**Kosten, Kosten, Kosten!** Versteckte Kosten, die sich deutlich reduzieren ließen. Interkulturelles Training vor einer internationalen Entsendung ist keine 'soziale Maßnahme' für den Auslandsmitarbeiter, sondern eine gemeinsame Investition von Unternehmen und Mitarbeiter zwecks Minimierung der Reibungsverluste und Maximierung des Erfolges.

Das gilt auch und gerade für interkulturelle Trainings von Inlandsmitarbeitern vor einem wichtigen internationalen Kontakt. Dem Auslandsmitarbeiter ein fröhliches 'sink or swim' nachzurufen und auf seine Fähigkeit zu vertrauen, sich die fremde Kultur eigenständig zu erschließen, ist ein völlig ineffizienter, aber gangbarer Weg. Der Inlandsmitarbeiter wird ihn nur selten gehen können. Viel zu episodenhaft sind seine interkulturellen Kontakte als daß sich ihm das 'Muster' des fremdkulturellen Vorgehens erschließen könnte. Viel zu eingebunden ist er ins einheimische Umfeld um die bewährten Vorgehensweisen in Frage zu stellen, die von seinen deutschen Vorgesetzten und Kollegen geschätzt werden. Völlige

Ratlosigkeit wie sich die internationale Zusammenarbeit verbessern ließe, ist die verbreitete Folge.

Aber auch die führt nicht zum Wunsch nach interkultureller Beratung und Training, wenn angenommen wird, dieses diene dazu, 'unsensible' Mitarbeiter vor dem Tritt ins Fettnäpfchen zu bewahren. Es wird dann für jeden Mitarbeiter unglaublich schwer, interkulturelle Wissensdefizite zuzugeben, weil sie in dieser Logik als 'Charakterdefizite' erscheinen:

*'Ich weiß nichts über Thailand, ich weiß erst recht nicht, was Thais von Geschäftsbeziehungen erwarten, aber weil ich nun mit Thais zu tun bekomme, möchte ich Beratung oder Training, wie ich vorgehen soll, um meine Ziele zu erreichen'*, ist eine überaus vernünftige und verantwortungsbewußte Anfrage von einem Mitarbeiter, der erstmals mit Thais zu tun bekommt, gleich ob auf einer Stelle im Inland oder in Thailand. Man hört sie zu selten: Obwohl es wirklich nicht zum deutschen Allgemeinwissen gehört, was Thais von einem Geschäftspartner erwarten, hat die verbreitete falsche Annahme, daß interkulturelle Probleme Folge mangelnder 'Sensibilität' seien, dazu geführt, daß man 'Nicht-Wissen' in diesem Bereich kaum zugeben kann: 'Unsere Manager sind vorurteilsfrei und sensibel', hört man aus vielen Unternehmen, 'deshalb haben sie keine interkulturellen Probleme!' Welcher Mitarbeiter traut sich da schon zu widersprechen?

**Es kann nur immer wieder betont werden:** Interkulturelles Training ist keine Therapie zum Abbau von Borniertheit, Engstirnigkeit oder rassistischen Haltungen. Es ist nicht möglich, solche Mitarbeiter durch kurze interkulturelle Trainings in weltoffene Zeitgenossen zu verwandeln, weshalb sie für internationale Aufgaben gar nicht erst vorgesehen werden dürfen und daher auch kein interkulturelles Training benötigen.

Interkulturelles Training wendet sich explizit an sozial kompetente, weltoffene, selbstkritische Mitarbeiter und vermittelt diesen das notwendige Wissen, damit sie ihre positiven Haltungen in erfolgreiche Handlungen umsetzen können.

Es ist eine gemeinsame Investition von Unternehmen und Mitarbeitern in den internationalen Erfolg. Das Unternehmen zieht daraus die größten Gewinne nicht durch die Verringerung offenkundiger Fehlschläge in der interkulturellen Zusammenarbeit, sondern durch die Reduktion der massiven versteckten Kosten, die durch interkulturelle Reibungsverluste tagein, tagaus entstehen. ♦

**Rezension:**

**Richard D. Lewis:**

**Handbuch internationale Kompetenz – Mehr Erfolg durch den richtigen Umgang mit Geschäftspartnern weltweit.**

**Campus Frankfurt 2000, 473 Seiten, 98.- DM**

Richard Lewis' Buch "When Cultures collide" von 1996 wurde in der englischsprachigen Presse sehr wohlwollend aufgenommen und liegt, nachdem es im letzten Jahr in einer erweiterten Ausgabe erschien, nun auch in einer deutschen Fassung vor. Die Übersetzung des Titels in "Handbuch internationale Kompetenz" soll Grundlegendes andeuten. Der Autor Richard D. Lewis ist in der Tat ein vertrautes Gesicht auf der interkulturellen Szene: man kennt ihn als Trainer, Berater, Vortragsredner und Chef eines Beratungsunternehmens mit Filialen in über 30 Ländern. Ein interkulturelles Standardwerk also?

Ein Blick ins Inhaltsverzeichnis zeigt, daß das Buch in drei Teile gegliedert ist. Im einführenden ersten Abschnitt verdeutlicht der Autor, wie unterschiedliche kulturelle Konditionierung die menschliche Wahrnehmung und folglich die Kommunikation beeinflusst. Dies ist anschaulich beschrieben und mit vielen Beispielen illustriert. Dabei stellt Lewis klar, daß die Kenntnis lokaler Etikette oder der Do's und Don'ts zwar hilfreich, aber keinesfalls entscheidend für kulturübergreifendes Management ist. Über einen erfolgreichen Vertragsabschluß mit einem englischen Geschäftsmann entscheidet eben nicht die Gabelhaltung beim Erbsenessen. In der Einführung wird also Lesern, die sich bisher noch wenig mit interkulturellen Fragestellungen beschäftigt haben, eine lesenswerte Orientierung in der Problematik angeboten.

Im anschließenden zweiten Teil beschäftigt sich Lewis mit Fragestellungen kulturübergreifenden Managements. Dabei bedient er sich einer Einteilung der Weltkulturen in drei große Gruppen, die zunächst mit detaillierten Beschreibungen dargestellt werden. Er unterscheidet dabei "linear-aktive", "multi-aktive" und "reaktive" Kulturen, die sich vor allem durch ihr Aufgabenverständnis unterscheiden. Danach zählen etwa die an gründlichen Problemlösungen orientierten Deutschen zur ersten, die an zwischenmenschlicher Kommunikation orientierten Südeuropäer zur zweiten und die höflichkeitsorientierten Asiaten zur dritten Gruppe. Auf dem Gerüst dieser Dreiteilung behandelt Lewis dann unterschiedliche Managementdisziplinen und beschreibt, wohin unterschiedliche Problemeinschätzungen im Umgang miteinander führen können. Er zeigt, wie Unterschiede im Verständnis von Organisationshierarchien, Planungsaufgaben, Personalführung oder Ent-

scheidungsfindung zu fatalen Schwierigkeiten im Geschäftsalltag führen können. Die zugrunde gelegte Dreiteilung der Weltkulturen ist dabei methodisch sicherlich fragwürdig und für den Anspruch eines Handbuchs theoretisch viel zu wenig fundiert. Allerdings kann man Lewis dabei zugute halten, daß es ihm mit seinem Ansatz einigermaßen gelingt, die Vielfalt der Kulturen handhabbar und die daraus resultierenden Managementunterschiede für den Rat suchenden Leser verstehbar zu machen. So hat Lewis auf den ersten 190 Seiten eine durchaus lesbare Abhandlung über interkulturelles Management verfaßt, die den Lesern einiges an Verständnis und Anregungen für den Umgang mit Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft vermittelt.

Fragwürdig erscheint der dritte Teil, in dem Lewis versucht, auf knappstem Raum insgesamt 41 Länder bzw. kulturell zusammenhängende Regionen abzuhandeln. Nun ist der Anspruch ohnehin verwegen, eine Kultur auf vier, fünf Seiten so darzustellen, daß es dem Leser in der Praxis hilft. Bei Lewis erstaunt darüber hinaus die Beliebigkeit in der Darstellung einzelner Länder: Die USA etwa werden unter den zwei Unterkapiteln 'Halsbrecherisches Tempo' und 'Der richtige Umgang mit Amerikanern' abgehandelt, wobei unter letzterem vor allem Hinweise auf Verhandlungen mit Amerikanern zu finden sind. Das nachfolgende Kapitel über Kanada ist völlig anders gestrickt: Neben eher irrelevanten landskundlichen Details ('umfasst ein Drittel der Frischwasserreserven der Erde') wird eine breite Palette an Themen sehr kurz abgehandelt: Sieben Zeilen über 'Benehmen und Tabus' folgen auf acht Zeilen zu 'Verhalten bei Meetings und Verhandlungen' und so fort. Dazwischen ist noch eine Grafik über 'Zuhörgewohnheiten' eingefügt ist, die dem erstaunten Leser mitteilt, daß 'wir sind keine Amerikaner' eine kanadische Zuhörgewohnheit beschreibt. Man kann immerhin ahnen, was gemeint sein soll.

Das Kapitel über Deutschland ist wieder ganz anders aufgebaut und bietet auch eine Gegenüberstellung von 'Schein' und 'Wirklichkeit' deutscher Kultur, ein Muster, das nur bei Japan und Frankreich wieder auftaucht, ohne daß daraus geschlossen werden müßte, daß gerade bei diesen drei Kulturen der Widerspruch zwischen Schein und Wirklichkeit besonders groß wäre.

Malaysia wird als multikulturelles Land eingeführt, in der Darstellung seiner kulturellen Besonderheiten werden die das dortige Wirtschaftsleben bestimmenden Auslandschinesen jedoch überhaupt nicht erwähnt.

Unter Finnland finden sich 'Sprech-und-Denk-Eisberge' nicht nur der finnischen, sondern auch fünf weiterer Kulturen, die

man sich – so sie tatsächlich nützliche Information bieten – unter den jeweiligen Ländern gewünscht hätte.

'Wie man in Japan Freunde gewinnt' wird beschrieben, bei Korea hingegen ist das kein Thema. ...

Es mag viele gute Gründe dafür geben, die Abhandlung ganz unterschiedlicher Länder auch unterschiedlich zu gliedern. Aber bei Lewis wird dafür überhaupt kein Grund deutlich, außer daß sich in seinem Zettelkasten zu einzelnen Ländern sehr unterschiedliches befand: Kluges und Wichtiges, Banales und Irrelevantes, Vergleiche zu irgendwelchen anderen Ländern, die Lewis wohl für irgendein Training zusammengestellt hat.

In der ersten Auflage wurden 14 Länder beschrieben: Das hatte exemplarischen Charakter, um die Inhalte der vorangegangenen Teile noch einmal zu illustrieren. Da störte es nicht, daß an jedem Land andere Aspekte interkultureller Unterschiede verdeutlicht wurden.

Mit der zweiten Auflage wollte man wohl ein weltweites Nachschlagewerk schaffen und hat dazu die Anzahl der behandelten Länder auf 41 hochgefahren. Der Leser wird nichts Falsches finden. Aber auch nicht das, was er zum erfolgreichen Umgang mit Geschäftspartnern weltweit benötigt. ♦

### **Neulich auf [www.ifim.de](http://www.ifim.de)**

Beratung in der Auslandspersonalabteilung: Der Mitarbeiter möchte gerne die attraktive Stelle im Großraum Detroit annehmen. Aber seine Kinder sind wenig begeistert, vor allem der fünfzehnjährige Sohn 'macht Terror'. Der Vater ist besorgt. "Das einzige, was mein Sohn an dem Umzug attraktiv findet, ist die Aussicht in den USA schon mit 16 Jahren den Führerschein machen zu dürfen. Aber stimmt das überhaupt noch?"

Ein paar Klicks im Internet und die Personalerin hat die Antwort: "In Michigan dürfen Teens schon mit 14 Jahren und 9 Monaten in Begleitung eines Erwachsenen Auto fahren, ab 16 auch allein. Steht auf der offiziellen Webseite <http://www.sos.state.mi.us/pamphlet/gradlicense.html>., das können Sie Ihrem Sohn zeigen."

Hätten Sie's gewußt? Müssen Sie auch nicht! Sie müssen nur wissen, wo man so eine Information im Bedarfsfall schnell findet: Auf [www.ifim.de](http://www.ifim.de) unter 'Ausreise-Service USA'. ♦

**Neuerscheinung beim IFIM:  
Helen Freiermuth: Shanghai live**

### **Tagebuchnotizen und bunte Mosaiksteine aus dem Leben einer Schweizer Expat-Familie in der faszinierenden Metropole.**

In der Reihe 'von Expats für Expats' des IFIM wird nun auch der Bericht der Schweizerin Barbara Freiermuth über ihren fünfjährigen Aufenthalt in Shanghai vertrieben.

Als mitausreisende Gattin des General Managers eines deutsch-chinesischen Joint-Ventures und Mutter zweier Töchter erlebte sie hautnah mit, was es bedeutet aus der idyllischen Schweiz in die brodelnde Millionenmetropole am Huang-Pu-Fluß zu ziehen. In ausführlichen Tagebuchnotizen hält sie von der Abreise bis zu den Rückreisevorbereitungen minutiös fest, was ihr und ihrer Familie vor Ort widerfährt. Zögerlich, doch voller Neugier erobert sich die Familie den neuen Lebensraum und macht sich die chaotische chinesische Megastadt allmählich zur Heimat.

Helen Freiermuth ist Chronistin ihrer eigenen Veränderungen: anschaulich, packend und genau beobachtend beschreibt sie, wie sie sich den interkulturellen Herausforderungen des neuen Alltags stellt. Da geht es um die Wohnungseinrichtung und Probleme mit Handwerkern, die Organisation des Einkaufs, die Einschulung der Kinder, die Wahl einer zuverlässigen Hausangestellten, den Erwerb des chinesischen Führerscheins, die Erkundung der Umgebung ... Schritt für Schritt begleiten wir die Autorin dabei, wie sie mit Tatkraft, Humor, Neugierde, manchmal aber auch mit Trotz und Kopfschütteln die Freuden und Leiden eines Expatriatealltags in Shanghai meistert. Dabei wirken ihre Schilderungen nie überheblich oder herablassend, voller Verständnis schildert sie die für Europäer häufig ungewohnten und zuweilen bizarr anmutenden Sichtweisen und Gepflogenheiten der Chinesen.

Durch die persönliche Darstellungsweise, sowie die zahlreichen Farbfotos und Zeichnungen wird Freiermuths Broschüre zu einem lesenswerten Dokument über die rasanten Veränderungen der Millionenmetropole und auch zu einem unverzichtbaren Ratgeber für alle, die sich auf einen längeren Aufenthalt dort vorbereiten wollen.

**Bezug:  
IFIM, D-53619 Rheinbreitbach  
[www.ifim.de](http://www.ifim.de)  
176 Seiten, DM 59.-**