

### *In eigener Sache:*

#### **Türkei und Brasilien neu im IFIM-Angebot**

Über Jahre hinweg sind die regionalen Schwerpunkte der offen angebotenen IFIM-Trainings gleich geblieben: Zu Japan und Korea, Indien und China sowie den USA gab es länderspezifische Angebote, daneben regionale Angebote zu 'Südostasien', dem 'arabischen Raum' und 'Lateinamerika'. Ab 2008 gliedern sich die offenen IFIM-Trainings etwas anders.

#### **Türkei**

Die Bedeutung der Türkei für die deutsche Wirtschaft wächst seit Jahren. Nicht nur als Absatzmarkt und Produktionsstandort, sondern auch als Ausgangspunkt für die Erschließung der Schwarzmeerregion oder der anderen Turk-Staaten wird die Türkei immer wichtiger.

Wir freuen uns daher, dass wir mit **Burak Bilen** einen türkischen Mitarbeiter gefunden haben, der solide Erfahrungen mit den Business-Kulturen Deutschlands *und* der Türkei mitbringt und uns ermöglicht, nunmehr sowohl 'Interkulturelle Auslandsvorbereitung Türkei' für angehende Auslandsmitarbeiter und Mitreisende als auch 'Erfolgreiche Zusammenarbeit mit türkischen Partnern' für Inlandsmitarbeiter in unsere offenen Trainingsreihen aufzunehmen. Als deutscher Trainer fungiert jeweils **Malte Kaßner**.

Das Team steht selbstverständlich auch für unternehmensinterne Türkei-Trainings zur Verfügung.

#### **Brasilien**

'Interkulturelle Auslandsvorbereitung' zu lateinamerikanischen Ländern haben wir seit 1990 als Regionalprogramm mit dem Argentinier Dr. Jorge Enriquez als ausländischem Trainer angeboten. Die überwiegende Mehrzahl unserer Teilnehmer reiste allerdings nach Brasilien aus, die zweitgrößte Gruppe nach Mexiko, andere lateinamerikanische Länder waren nur selten

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

<b>Türkei und Brasilien neu im IFIM-Angebot</b>	<b>1</b>
<b>IFIM-Shop schließt die Pforten</b>	<b>2</b>
<b>Mit ein bisschen Toleranz ...</b>	<b>2</b>

vertreten. Das führte zu einer ambivalenten Situation:

- Einerseits bestätigten die Teilnehmer an unserer 'Auslandsvorbereitung Lateinamerika' in unseren Nachbefragungen durchaus den Nutzen des Trainings, unabhängig von ihrem Einsatzland.
- Andererseits widersprach dieses 'vom Rio Grande bis Feuerland' gültige Angebot doch der IFIM-Kernüberzeugung, dass interkulturelles Training landesspezifisch sein sollte, beziehungsweise sich auf eine eng umschriebene Region konzentrieren müsse. Es war den intensiven Arbeitserfahrungen in *ganz Lateinamerika* zu verdanken, die Dr. Enriquez und seine deutsche Partnerin im Trainerteam Dr. Zabel besitzen, dass wir dieses etwas 'überdehnte' Regionalprogramm so lange mit gutem Gewissen und gutem Erfolg anbieten konnten.

Nun haben wir uns jedoch entschlossen, unsere Überzeugung, dass interkulturelles Training regional einen klar umrissenen Fokus haben muss, auch bei Lateinamerika konsequenter umzusetzen: Mit dem - trotz seines deutschen Namens - brasilianischen Trainer **Günther Beck** und **Dr. Paul Schiffmann** als deutschem Trainer im Team bieten wir künftig als offene Programme 'Auslandsvorbereitung Brasilien' und 'Erfolgreiche Zusammenarbeit mit brasilianischen Partnern' an. Günther Beck hat Jahrzehnte lang als Manager deutsch-brasilianische Projekte geleitet. Wir sind sicher, dass unsere Teilnehmer von seinen Erfahrungen besonders viel profitieren können, um sich

bei einer Entsendung nach Brasilien rasch und effizient einzu- arbeiten oder um interkulturelle Reibungsverluste in deutsch- brasilianischen Projekte zu reduzieren.

In der Konsequenz kann das IFIM Ausreisenden ins spanisch- sprachige Lateinamerika vorerst leider keine offenen Gruppen- trainings mehr anbieten. Individuelle Ausreiseberatung mit Dr. Zabel oder Dr. Enriquez kann aber weiterhin für diese Länder vereinbart werden.

Die neuen Trainings zur Türkei und zu Brasilien bieten die übliche Contrast-Culture-Methodik und die übliche IFIM- Qualität. Wir freuen uns auf Teilnehmer aus Ihrem Unterneh- men! ♦

### IFIM-Shop schließt die Pforten

Technologische Entwicklungen stellen immer wieder altbe- währte Geschäftsfelder in Frage. So auch den IFIM-Shop, in dem wir Ergebnisse unserer Praxis-Forschung in Broschüren- Form vertrieben und anderweitig kaum erhältlich Veröffentli- chungen 'von Expats für Expats' deutschen Lesern zugänglich gemacht haben. Das Internet hat beides obsolet gemacht:

- Ergebnisse aus unseren Forschungen veröffentlichen wir künftig nur noch als Downloads auf [www.ifim.de](http://www.ifim.de), kos- tenfrei nutzbar von jedem Interessierten.
- Um Tipps 'von Expat zu Expat' zu erhalten, gibt es inzwi- schen zahlreiche Foren, auf die wir auf unseren Websei- ten verweisen.

**Nutzen Sie den Schlussverkauf des Shops!  
Alle Restbestände sind ab sofort  
zum halben Preis erhältlich!**

### Mit ein bisschen Toleranz ... funktioniert interkulturelle Zusammenarbeit

**Das hört man oft als Einschätzung! Die Meinung hat ihre Vorteile: Häufig impliziert sie, dass aufwendige Maßnah- men zu Verbesserung der interkulturellen Zusammenarbeit nicht notwendig seien, weil die überwiegende Mehrheit der eigenen Mitarbeiter ja durchaus aus toleranten Zeitgenos- sen bestehe. Aber so einfach ist es nicht.**

Es soll nicht bestritten werden, dass 'Toleranz' im Umgang mit anderen Menschen prinzipiell hilfreich ist, im Umgang mit fremdkulturellen Partnern erst recht.

'Toleranz' ist ein 'Prinzip', das mit konkreten Inhalten gefüllt werden muss. *Was* sollte toleriert werden?

Gängiges deutsches Verständnis ist beispielsweise, dass Straftaten nicht toleriert werden dürfen. Im Gegenteil, sie sollten zur Anzeige gebracht werden.

Da in der BRD bis 1969 nicht nur 'Kuppelei', also das Er- möglichen von 'Unzucht', worunter auch Geschlechtsverkehr unverheirateter Erwachsener verstanden wurde, eine Straftat darstellte, sondern auch jegliche homosexuelle Handlungen, durfte man vom 'guten Bürger' mit Fug und Recht erwarten, derlei *nicht* zu tolerieren, sondern anzuzeigen. Seit 2006, nur eine Generation später, gilt ein 'Allgemeines Gleichbe- handlungsgesetz', das u. A. die Diskriminierung von Homo- sexuellen verbietet, anders gesagt: In vielen gesellschaftli- chen Bereichen *muss* Homosexualität toleriert werden.

Das Beispiel zeigt: 'Toleranz' ist ein hochgradig zeit- und kulturabhängiges Konzept! Nicht als 'Prinzip': In jeder Kul- tur weiß man, dass eine gewisse Bandbreite an Überzeugun- gen, Lebensentwürfen, Vorlieben, Verhaltensmustern hin- genommen werden muss. Zeit- und kulturabhängig ist hin- gegen das Verständnis, was in den Kanon des 'Tolerablen' gehört und was bekämpft werden muss.

Bei uns versteht man unter 'Toleranz' derzeit vor allem zu akzeptieren, dass Menschen unterschiedlichen Weltan- schauungen anhängen, unterschiedliche politische Ansichten vertreten oder unterschiedlichen sexuellen Vorlieben folgen. *Dieses* Verständnis von Toleranz wird in der interkulturellen Zusammenarbeit in aller Regel auch auf fremdkulturelle Partner angewendet, ohne dass es einer besonderen Auffor- derung oder gar eines Trainings bedürfte. Kein deutscher IT- Experte versucht den indischen Kollegen vom Hinduismus zum Katholizismus oder Atheismus zu bekehren, kein Ge- schäftsmann will seinem saudischen Kunden die Polygamie ausreden und über unterschiedliche politische Einschätzun- gen wird auch großzügig hinweggesehen. Wo nach aktuel- lem deutschem Verständnis Toleranz zu herrschen hat, wird sie auch der fremden Kultur gegenüber aufgebracht!

Meist legen deutsche Manager den ihnen vertrauten Tole- ranzbegriff im Umgang mit fremdkulturellen Partnern sogar eher weitherzig aus: Gleich ob sie in Deutschland dafür oder dagegen sind, dass der Verfassungsschutz ein Auge auf kommunistische Gruppierungen wirft: In der VR China sind sie allemal glücklich, wenn sie von hochrangigen kommu- nistischen Funktionären empfangen werden: 'Andere Län- der, andere Sitten', das weiß doch jeder!

Doch "ich toleriere nicht, wenn Terminabsprachen einfach nicht eingehalten werden" ruft ein deutsche Teamleiter empört, "das tue ich schließlich in Deutschland auch nicht! Das geht einfach nicht! So kann man nicht arbeiten!"

Aber nehmen wir an, das betreffende Teammitglied ist nicht einfach ein schlampiger Zeitgenosse - solche gibt es in jeder Kultur, sondern eine Person, die in einer Kultur aufgewachsen ist, in der Terminabsprachen eine geringere Verbindlichkeit besitzen als in unserer.

Sollte man unseren Teamleiter nun als 'intolerant' bezeichnen und ihm 'mehr Toleranz' empfehlen?

Das wird ihm kaum helfen!

- Zum einen, weil er sich gegen diese Etikettierung wehren würde, denn nach deutschem Toleranzverständnis darf er sich durchaus als 'tolerant' betrachten: Schließlich hat er schwule Freunde, ja sogar solche, die einer anderen politischen Richtung angehören und im 'Kopftuchstreit' vertritt er eine betont liberale Position. Nein, den Vorwurf der 'Intoleranz' würde er sich wirklich nicht zu eigen machen!
- Zum anderen, weil es ihm nicht bei der Frage hilft, wie man ein internationales Team führt, in dem mit Terminvorgaben sehr unterschiedlich umgegangen wird, ohne entweder im Chaos zu versinken oder einfach das eigene Verständnis der Dinge auszudrücken, ganz gleich, was diejenigen Teammitglieder denken und fühlen, die mit einem anderen Verständnis groß geworden sind.

## **Betrachten wir das Thema 'Toleranz und ihre Grenzen' also etwas grundsätzlicher !**

Menschen lernen in ihrer Sozialisation 'zunächst die Kulturstandards' der eigenen Kultur:

*"Unter Kulturstandards werden alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns verstanden, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden. Eigenes und fremdes Verhalten wird auf der Grundlage dieser Kulturstandards beurteilt und reguliert. Als zentrale Kulturstandards sind solche zu bezeichnen, die in sehr unterschiedlichen Situationen wirksam werden und weite Bereiche der Wahrnehmung, des Denkens, Wertens und Handelns regulieren, und die insbesondere für die Steuerung der Wahrnehmungs-, Beurteilungs- und Handlungsprozesse zwischen Personen bedeutsam sind.*

*Kulturstandards sind hierarchisch strukturiert und mitein-*

*ander verbunden. Sie können auf verschiedenen Abstraktionsebenen definiert werden von allgemeinen Werten bis hin zu sehr spezifischen verbindlichen Verhaltensvorschriften. Die individuelle und gruppenspezifische Ausprägung von Kulturstandards kann innerhalb eines gewissen Toleranzbereichs variieren, doch werden Verhaltensweisen und Einstellungen, die außerhalb der Toleranzgrenzen liegen, abgelehnt und sanktioniert."<sup>1</sup>*

Aus dieser Definition von 'Kulturstandards' wird ein Problem deutlich: Menschen folgen ihnen zwar in ihrem Denken, Fühlen und Handeln, aber sie halten sie für 'normal und selbstverständlich'. Die Selbstverständlichkeit lässt sich zwar durch Reflexion aufheben, etwa indem man sich fragt 'warum sollte man Kinder nicht schlagen?', aber die Antwort wird nicht lauten 'weil wir dies heute in unserer Kultur für falsch halten', sondern sich meist auf eine vermeintlich universal geltende 'Tatsache' beziehen, etwa 'weil das Kinder traumatisiert'.

Man weiß zwar, dass dennoch Kinder geschlagen werden, aber "Verhaltensweisen und Einstellungen, die außerhalb der Toleranzgrenzen liegen, werden abgelehnt und sanktioniert." Die verbreitete Ablehnung und unmittelbare Sanktionierung der Überschreitung der Toleranzgrenzen durch viele Mitglieder der Kultur mittels Unmutsäußerungen, Zurechtweisung, soziale Isolierung und gegebenenfalls Anzeige bei den Strafbehörden ist die Voraussetzung dafür, dass die Überschreitung selten bleibt und überhaupt rechtlich sanktioniert werden kann. Gesetzliche Verbote von Verhaltensweisen, die innerhalb der Toleranzgrenzen der meisten Mitglieder einer Kultur liegen, lassen sich in einer Gesellschaft nur durchsetzen, wenn enorme Ressourcen in einen 'Erzwingungsapparat' gesteckt werden, also etwa staatlich beauftragte 'Blockwarte' die Mitglieder der Gesellschaft bis in den privaten Bereich hinein überwachen.<sup>2</sup>

In 'freien' Gesellschaften, die derlei ablehnen, ist es unabdingbar, dass die Konformität mit den Regeln von den meisten Mitgliedern der Kultur für 'gut und richtig' gehalten wird, sie daher freiwillig befolgt werden und ein 'schlechtes Gewissen' jedes einzelne Mitglied auch für unbeobachtete

---

<sup>1</sup> Thomas, Alexander: Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards, In: ders. (Hg): Psychologie interkulturellen Handelns, Hogrefe Göttingen 1996. Hervorhebungen durch IFIM.

<sup>2</sup> Weshalb man auch den 'Kuppeleiparagraph' aus dem Gesetzbuch strich: Der Mehrheit der Bevölkerung sah es nicht mehr als ihre Pflicht an, unverheiratete Erwachsene daran zu hindern, miteinander zu schlafen, auch die Mehrheit derer, die für sich selbst außerehelichen Geschlechtsverkehr ablehnten.

Übertretungen bestraft.

Daher wird nicht nur das Toleranzgrenzen sprengende *Verhalten* abgelehnt, sondern auch und gerade die es begründenden *Konzepte*. Dass einem Vater – um im Beispiel zu bleiben – einmal 'die Hand ausrutscht', mag ja noch angehen, wenn es ihm anschließend 'leid tut'. Dadurch zeigt er, dass er die Toleranzgrenzen prinzipiell akzeptiert. Wenn er jedoch mit einem trotzigem 'das hat noch keinem geschadet!' zeigt, dass er sich weiterhin außerhalb der Toleranzgrenzen bewegen möchte, wird die Sanktion schwerer ausfallen.

Machen wir eine Reise in eine andere Kultur: Dort ist es üblich, dass Lehrer Kinder körperlich züchtigen. Nicht jeder Lehrer tut dies, aber in vielen Klassenzimmern lehnt der Rohrstock unübersehbar an der Wand und wird auch eingesetzt, wenn ein Kind eine Regel übertreten hat. Weder die Schulaufsichtsbehörde noch die Eltern schreiten gegen diese barbarische Praxis ein!

Es würde vielen Deutschen schwer fallen, diese fremde Kultur zu schätzen und erst recht, die Lehrer als gut ausgebildete Pädagogen zu betrachten, denen das Wohl der Kinder wirklich am Herzen liegt. Auch die Eltern, die diese Praxis nicht nur dulden, sondern rechtfertigen und zu Hause ähnlich vorgehen, würden kaum unsere Sympathie finden.

Und doch: Wir haben nur eine Zeitreise in die Bundesrepublik Deutschland der fünfziger Jahre des 20. Jahrhunderts gemacht! Befragt man Menschen, die diese Zeiten als Kind erlebt haben, werden durchaus positive Erinnerungen auch an schlagende Lehrer geäußert, sofern es bei der Prügelstrafe 'gerecht' zugeht und sie nicht sadistisch exzessiv angewandt wurde. Wichtiger noch: Die Traumatisierung der Kinder durch diese Praktiken scheint eher die Ausnahme als die Regel gewesen zu sein!

Soll damit angedeutet werden, es sei 'egal', ob Kinder geschlagen werden oder nicht? Natürlich nicht, denn auch die resultierenden *psychischen Schäden sind kulturell beeinflusst*. Kinder lernen die sie betreffenden Kulturstandards ja schnell. Sie wissen *heute*, dass es als 'unmöglich' gilt, Kinder zu schlagen und zweifeln daher *heute* an der Zuneigung prügelnder Erwachsener. Wenn diese Erwachsene gleichzeitig beteuern, dass sie die Kinder lieben, schätzen und fördern, entstehen bei Kindern schwere Zweifel an der Beziehung. **Das** wirkt traumatisierend!

Als es noch dem 'Kulturstandard' entsprach, dass Eltern und Lehrer Kinder 'Grenzen' nicht nur verbal aufzeigen sollten, sondern bei grobem Fehlverhalten durchaus auch mal 'zulangen' sollten, haben Kinder 'Hiebe' nicht als Zeichen er-

wachsenen Hasses verstanden, sondern als kalkulierbares Risiko: Wenn man log, 'fasste' man sie. Klare Sache! Trotzdem verleitete die kindliche Risikoeinschätzung manchmal zur Lüge. Glück gehabt, wenn man damit durchkam, Pech gehabt, wenn nicht. Aber kein Grund, an der Beziehung zu den Eltern oder Lehrern zu zweifeln!

Es mag viele gute Gründe gegeben haben, unsere Toleranzgrenzen dahingehend zu verschieben, dass heute in Schulen nicht mehr geprügelt werden darf und man es auch in Familien sehr kritisch betrachtet, aber die Begründung, dass dies nicht geschehen dürfe, weil es Kindern *grundsätzlich* massiven Schaden zufügt, dürfte falsch sein.

Viele US-Amerikaner sind heute fest davon überzeugt, der Anblick nackter Erwachsener traumatisiere Kinder. Die meisten Westeuropäer halten das nicht für eine 'Tatsache'. Aber amerikanische Kinder, die gelernt haben, dass es ganz 'schlimm' ist, sich vor anderen nackt zu zeigen, mögen sich an einem FKK-Strand tatsächlich höchst unangenehm fühlen. Wer weiß, was 'Schlimmes' als nächstes passiert?

### ***Halten wir fest:***

- Einerseits benötigen Kulturen geteilte 'Toleranzgrenzen' um intern zu funktionieren. Fehlen sie, gehen Kulturen an 'Anomie' zugrunde, wie wir seit Émile Durkheim wissen.
- Damit jedoch möglichst viele Angehörige der Kultur diese Grenzen nicht nur formal akzeptieren, sondern auch soweit verinnerlichen, dass sie sich selbst auch dann an sie halten, wenn sie sich unbeobachtet fühlen und obendrein andere Menschen an die Grenzen 'erinnern', werden die jeweils geltenden Regeln grade *nicht* historisch-kulturell relativiert: Eine Regel damit zu begründen, dass 'wir es hier und heute mehrheitlich so sehen', ist eine wesentlich schwächere Begründung als 'es muss so sein, weil sonst schwere Schäden entstehen' oder 'es muss so sein, weil sich das aus unumstößlichen Glaubensüberzeugungen ableitet'. Wobei der Bezug auf 'universale Menschenrechte' genauso unter 'unumstößliche Glaubensüberzeugungen' fällt wie der Bezug auf die Bibel oder den Koran.
- Andererseits müssen wir zur Kenntnis nehmen, dass auch in unserer eigenen Kultur unsere Eltern, Großeltern und Urgroßeltern Konzepte und Vorgehensweisen für gut und richtig gehalten haben, die uns heute ziemlich schräg, wenn nicht gar 'barbarisch' erscheinen. Be-

grenzen wir es auf 'Eltern, Großeltern und Urgroßeltern', weil wir mit diesen Personengruppen meist persönliche Erfahrungen gemacht haben: Wir können beurteilen, ob diese Menschen 'dumm' oder 'unmoralisch' gewesen sind. Im Einzelfall mag dies zutreffen, aber mehrheitlich kämen wir wohl nicht zu dieser Einschätzung.

Das bekräftigt eine Erkenntnis, die schon Shakespeare hatte: "There is nothing neither good nor bad. But thinking makes it so." 'Kulturstandards' bestimmen, ob etwas gut oder schlecht ist, nicht das Geschehen als solches!

Das klingt sehr 'kulturrelativistisch'! Ist es auch.

### **Kulturrelativismus ist kaum lebbar!**

Es bleibt jedoch das Problem, dass sich weder Kulturen noch ihre einzelnen Mitglieder im täglichen Leben so viel 'Kulturrelativismus' leisten können, wie aus den obigen Überlegungen naheliegender wäre. Kulturen brauchen verbindliche Kulturstandards, die das Zusammenleben der Menschen relativ vorhersehbar machen! Fehlten sie, würden Interaktionen zwischen den Mitgliedern der Kultur sehr kompliziert, weil niemand wüsste, was er vom anderen erwarten kann.

Kommen wir zurück auf die eingangs geschilderte Beobachtung, dass viele Deutsche bei durchaus wichtigen, eng mit der eigenen Identität gekoppelten Lebensfragen wie die der Weltanschauung oder sexuellen Orientierung zu hoher Toleranz fähig sind, nicht jedoch bei vergleichsweise unwichtigen Sekundärtugenden wie etwa Pünktlichkeit.

Dieses scheinbare Paradox löst sich jedoch auf, wenn wir berücksichtigen, dass menschliche Interaktionen immer einen bestimmten Zweck haben. Toleranz gegenüber einem bestimmten Verhalten ist möglich, solange der Zweck der Interaktion dadurch nicht gefährdet wird.

Ob beispielsweise Käufer in einem Laden im Anzug, in Jeans oder im Bademantel erscheinen, ist nur eine Frage der 'Gewohnheit', es ändert nichts Wesentliches an der 'Transaktion', die zwischen Käufer und Verkäufer erfolgt, ihr Zweck bleibt unangetastet. Daher können in diesem Bereich relativ beliebige Toleranzgrenzen gezogen werden, von der 'Kultur' wie vom Individuum.

Es hingegen ins Belieben der Kundin zu stellen, ob sie für ein entnommenes Produkt bezahlen möchte, würde das gesamte Wirtschaftssystem unserer Kultur radikal in Frage stellen. Laddendiebstahl muss Straftat bleiben! Eine Kultur, die hier 'tolerant' sein will, muss sich ein anderes Wirtschaftssystem suchen.

### **Halten wir fest:**

- Manche 'Kulturstandards' rechtfertigen sich nur aus 'Gewohnheiten'. Es ist einfach 'ungehörig', einen Supermarkt im Bademantel aufzusuchen. Im Schwimmbad ist gegen diese Bekleidung jedoch nichts einzuwenden. Solche Standards *generell* zu ändern ist schwierig, aber es geschieht kontinuierlich: Erst in 'subkulturellen Nischen', die man gewähren lässt, aber wenn das dort praktizierte Verhalten einen 'Appeal' bekommt, mag es über kurz oder lang 'Mainstream-Verhalten' werden.
- Höchst problematisch ist es hingegen, Kulturstandards *so* zu ändern, dass der *eigentliche Zweck* der Transaktion der Beteiligten nicht mehr erfüllt werden kann.

### **Das gilt auch in interkulturellen Kooperationen:**

Der eingangs erwähnte Teamleiter kann gut mit Teammitgliedern leben, die unterschiedlichen Weltanschauungen anhängen, unterschiedliche sexuelle Vorlieben haben oder sich unterschiedlichen Kleiderordnungen verpflichtet fühlen.

Das alles gehört für ihn in den 'tolerablen' Bereich, denn das alles gefährdet nicht *grundsätzlich* die Zielerreichung seines Teams.

Es *kann* sie allerdings doch gefährden, dann nämlich, wenn Teammitglieder, die sich einem anderen Toleranzbegriff verpflichtet fühlen, einzelne Teammitglieder - oder gar den Leiter selbst - als außerhalb ihrer Toleranzgrenzen erleben, Sanktionsbedürfnisse entwickeln und daher Schwierigkeiten haben, mit ihnen 'normal' zusammenzuarbeiten.

Auch vor 1969 wurden in deutschen Unternehmen homosexuelle Mitarbeiter respektiert, wenn sie ihr damals 'sträffliches Tun' geheim hielten. Schwule, die sich offensiv zu ihrem Schwulsein bekannten, hatten jedoch zumindest Akzeptanzprobleme, und meist auch noch gravierendere.

Was, wenn im multikulturellen Team Schwule aus Kulturen, in denen man heute erwarten darf, dass diese Orientierung allgemein akzeptiert wird, auf Teammitglieder stoßen, die aus Kulturen stammen, in denen sie auch heute noch für völlig unakzeptabel gehalten wird?

Ist dann mal wieder an 'allgemeine Toleranz' zu appellieren? Ersichtlich nicht, weil es eben kein kulturübergreifendes Verständnis des 'Tolerablen' gibt.

Muss man an die Toleranz des Schwulen appellieren und ihn bitten, seine Orientierung im Team nicht zu erwähnen, mit Rücksicht auf andere Teammitglieder, in deren Kultur man eben 'noch nicht so weit ist'?

Dann tut sich sofort ein weiteres interkulturelles Dilemma auf:

In Deutschland kann man 'persönliche Verhältnisse' weitgehend aus dem Arbeitskontext ausblenden, ohne die Zusammenarbeit zu gefährden. In vielen anderen Kulturen ist es jedoch *Voraussetzung* für eine produktive Zusammenarbeit, den Kollegen über sein persönliches Lebensumfeld, also insbesondere 'familiäre Verhältnisse' und 'persönliche Vorlieben' zu informieren. Wollte unser Teamleiter also die Regel etablieren, dass 'über private Angelegenheiten nicht gesprochen wird', könnte das zwar eine grade noch akzeptable Kompromisslinie für das homosexuelle Teammitglied sein, würde aber die Erwartungen anderer Teammitglieder so stark verletzen, dass ebenfalls negative Auswirkungen auf den 'Team-Spirit' zu erwarten wären.

Der einfache Appell an 'Toleranz' verkennt also selbst in Bereichen, die nicht den Zweck der Interaktion betreffen, die Komplexität der interkulturellen Gemengelage!

Dennoch macht er hier noch am ehesten Sinn. Allerdings nur gepaart mit dem Appell zur Rücksichtnahme auf die Gefühle anderer!

In der Tat sollte jedem Mitglied eines multikulturellen Teams die Herausforderung bewusst sein, das für eine gute Zusammenarbeit notwendige Minimum an persönlicher Akzeptanz mit Menschen aufbauen zu müssen, die in manchen Bereichen Konzepte vertreten und Verhaltensweisen frönen, die in der eigenen Kultur Zurechtweisung oder gar Strafanzeige verlangen würden. Sich bewusst zu machen, wie relativ die eigenen Kulturstandards doch sind, mag dabei helfen! Im Sinne der Rücksichtnahme sollte jedem Teammitglied auch bewusst sein, welche eigenen verbalen oder Verhaltensäußerungen für Teammitglieder aus anderen Kulturen besonders schwer akzeptabel sind. Arbeitsbeziehungen setzen je nach Kultur mehr oder weniger intensive persönliche Beziehungen voraus, aber nicht alle Methoden, persönliche Beziehungen aufzubauen, sind weltweit anwendbar: Weder möchte die fünfunddreißigjährige deutsche Single-Frau vom koreanischen Kollegen unbedingt gefragt werden, weshalb sie noch keine Kinder hat, noch will der amerikanische Kollege ständig die Außenpolitik seines Heimatlandes rechtfertigen müssen!

Das Team muss lernen, persönliche Kontakte aufzubauen, obwohl die gängigen Formen dafür in den beteiligten Kulturen sehr stark voneinander abweichen können und manche Äußerung, die in einer Kultur 'beziehungsdienlich' ist, in einer anderen als beleidigend oder zumindest indiskret erlebt wird.

Das Team muss für alle Beteiligten positive Formen der Beziehungspflege finden, die genug Kohäsion schaffen können, und jedes Mitglied muss lernen, alles zu vermeiden, dass bei

Anderen 'Sanktionsbedürfnisse' auslösen könnte. Nicht einfach!

Noch schwieriger wird es in den Bereichen, die die *eigentlichen* Transaktionen des Teams betreffen: Der Zweck eines jeden Teams ist es, bestimmte Leistungen in einem definierten Zeit- und Kostenrahmen zu erbringen. Daher betrifft die Frage, wie mit Zeitvorgaben, Terminabsprachen etc. umzugehen sei oder was 'Holschuld' des Vorgesetzten und was 'Bringschuld' des Mitarbeiters ist, den harten Kern der Transaktionen jeden Teams. Auch wenn die Teammitglieder völlig unterschiedliche Erfahrungen einbringen, welcher Umgang sich in ihrer Kultur mit diesen Themen als erfolgreich erwiesen hat, gibt es hier kaum Spielraum für 'Toleranz'!

**Daher hilft nur eines:**

**Zu vermeiden, dass 'Toleranz' überhaupt nötig wird!**

Toleranz ist dann gefragt, wenn etwas geschieht, dass den eigenen Erwartungen deutlich widerspricht. Wenn es um für die Zielerreichung des Teams relevante Punkte geht, sollte dies im multikulturellen Team nicht öfter vorkommen als im monokulturellen. Um das zu erreichen, sind die Verfahrensweisen im multikulturellen Team vorab *sehr bewusst* zu klären.

Auch ein monokulturelles Team muss seine 'Spielregeln' klären, zu Beginn der Zusammenarbeit oder im laufenden Prozess, wenn Unstimmigkeiten auftreten. Doch die Mitglieder eines monokulturellen Teams bringen, zumal wenn sie alle aus einem Unternehmen kommen, sehr ähnliche Vorstellungen darüber mit, 'wie Teamarbeit läuft'. Der Klärungsbedarf ist nicht sehr hoch. Meist ist es pragmatisch, einfach mit der Arbeit anzufangen und erst dann explizit über die Regeln im Team zu sprechen, wenn es aufgrund irgend einer Unstimmigkeit notwendig wird.

Und weil dies so ist und schon oft so erlebt wurde, neigen gerade erfahrene Teamplayer - und daher oft auch die Teamleiter - dazu, diese Vorgehensweise auf multikulturelle Teams zu übertragen. Das sollte man nicht tun!

In Deutschland ist es üblich, 'Zeitbedarfe' realistisch einzuschätzen: "Wenn ich sage, 'Sie bekommen das in drei Wochen', bekommen Sie das auch in drei Wochen! Es sei denn, etwas völlig Unerwartetes käme dazwischen. In diesem Fall werde ich mich sofort melden."

Man kann sich darauf verlassen, dass die meisten deutschen Kollegen so denken. Da gibt es nichts zu 'klären'! Eine weitere wichtige Implikation dieses Verständnisses ist auch: Wer Terminezugagen nicht einhält, ohne wirklich Unvorhersehbares

geltend machen zu können, ist ein Mitarbeiter, der seinen Arbeitsbereich nicht beherrscht!

Aber es gibt Kulturen, in denen folgendermaßen gedacht wird: "Wenn ich sage, 'Sie bekommen es in drei Wochen', bedeutet das, dass ich besonders motiviert bin, eine Aufgabe, die realistisch gesehen sechs Wochen dauern wird, möglichst schnell zu erledigen, mit etwas Glück vielleicht sogar in fünf Wochen. Mein Teamleiter weiß natürlich, wie das zu verstehen ist, denn er kennt die Aufgabe und kann den Zeitbedarf einschätzen. Er wird also meinen Enthusiasmus loben, aber selbstverständlich *nicht* erwarten, dass er in drei Wochen ein Ergebnis erhält, sondern glücklich sein, wenn ich es in fünf Wochen schaffe."

Als Leser werden Sie bemerkt haben, dass in diesem Beispiel nicht nur ein unterschiedliches Verständnis von 'Zusagen' deutlich wird, sondern auch ein unterschiedliches Verständnis der Aufgabe des Teamleiters: Im deutschen Verständnis muss er nicht unbedingt wissen, wie lange die Aufgabe dauert, dafür hat er schließlich seine kompetenten Experten im Team.

Im zweiten Verständnis wird ganz selbstverständlich davon ausgegangen, dass der Teamleiter die Anforderungen der Aufgabe und damit auch den Zeitbedarf überblickt, deshalb ist er schließlich Leiter! Die Frage nach dem Zeitbedarf dient also gar nicht der Planung, sondern gibt den Teammitgliedern die Gelegenheit, ihr 'Commitment' zu betonen: Je größer die Abweichung zwischen zugesagtem und vom Teamleiter für realistisch gehaltenem Termin, desto höher die Motivation und implizit: Desto besser der Mitarbeiter!

Darauf muss man erst mal kommen, wenn man das deutsche Verständnis der Situation 'Teamleiter fragt Teammitglied, wann er ein Ergebnis liefern wird' gewohnt ist.

Aber natürlich ist es wesentlich für den Erfolg des Teams, dass keine unterschiedlichen Verständnisse darüber bestehen, wie eine Aussage über die für eine Aufgabe benötigte Zeit zu verstehen ist. 'Toleranz' dafür, dass die Frage nach dem Zeitbedarf sehr verschieden verstanden werden kann, ist nützlich, wenn sie dazu führt, dass im Team vorab explizit geklärt wird, wie man mit dem Thema soll. Sie nützt nicht mehr viel, wenn das Team aufgrund unterschiedlicher Verständnisse bereits hoffnungslos hinter dem Zeitplan zurückliegt.

### **Fazit:**

**Richtig** ist, dass interkulturelle Zusammenarbeit besser gelingt, wenn die beteiligten Mitarbeiter 'tolerant' sind, verstanden als die Bereitschaft zu akzeptieren, dass Partner aus anderen Kulturen viele Dinge ganz anders sehen als man selbst, bis

hin zu Praktiken, die in der eigenen Kultur mit 'Sanktionen' belegt würden. Und als Bereitschaft, diese Partner dennoch wertzuschätzen!

**Falsch** ist anzunehmen, dass diese Art von 'Toleranz' unter sozial kompetenten Mitarbeitern selbstverständlich vorauszusetzen ist. Menschen bewerten Angehörige ihrer eigenen Kultur als 'tolerant', wenn sie als Individuen möglichst viel von dem, was in ihrer eigenen Kultur insgesamt als 'tolerabel' betrachtet wird, akzeptieren und vielleicht sogar in 'minderschweren Fällen' auch mal ein 'Auge zudrücken', wenn etwas geschieht, das jenseits der allgemeinen Toleranzgrenzen liegt. In diesem Sinne 'tolerante' Menschen erleben dennoch Schwierigkeiten, wenn sie Denk- oder Verhaltensweisen akzeptieren sollen, die außerhalb der Toleranzgrenzen der eigenen Kultur liegen.

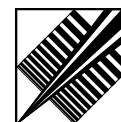
**Falsch** ist auch anzunehmen, dass selbst eine interkulturelle Unterschiede berücksichtigende, 'kulturrelativistische' Toleranz eine *hinreichende* Voraussetzung für produktive interkulturelle Zusammenarbeit darstellt. Um effizient zusammenzuarbeiten, muss das Verhalten der Interaktionspartner verlässlich vorhergesehen werden können. 'Anything goes' führt nicht zum Erfolg! 'Regeln der Zusammenarbeit', die im monokulturellen Kontext aufgrund ähnlicher Vorerfahrungen nicht diskutiert werden müssen, müssen in der interkulturellen Zusammenarbeit explizit vereinbart werden.

Das bedeutet 'Aufwand' an Zeit und Geld! That's the bad news! Aber diese unangenehme Wahrheit muss endlich mal zu Kenntnis genommen werden! Seit Jahren legen uns Business-Consultings immer neue Daten zum selben Ergebnis vor: Viele internationale Kooperationen und Fusionen bringen keineswegs das Ergebnis, das man sich vorab errechnet hatte!

Nein, wir behaupten nicht, dass sich etwa IT-Offshoring-Projekte mit Indien nicht 'rechnen'. Wir sagen nur: Sie werden sich insgesamt und auf lange Sicht nur dann 'vernünftig' rechnen, wenn zunächst ein Etat dafür vorgesehen wird, der es den beteiligten deutschen IT-Abteilungen und ihren indischen Partnern erlaubt, gemeinsam, von Person zu Person, ohne Zeitdruck und inklusive gemeinsamer Freizeitaktivitäten und sogar unter Beteiligung 'interkultureller Moderatoren' die Spielregeln der Zusammenarbeit im Geiste gegenseitigen Respekts (der 'Toleranz') ganz genau zu klären!

Und das gilt nicht nur für die deutsch-indische Zusammenarbeit! ♦

## IFIM – SEMINARPROGRAMM: OFFENE ANGEBOTE



( Alle offen angebotenen Seminare können auch unternehmensintern durchgeführt werden )

Land / Region	Termin	Seminargebühr
---------------	--------	---------------

### 1) Interkulturelle Auslandsvorbereitung für Fach- und Führungskräfte und Mitausreisende

USA	26. 11. - 29. 11. 07	2.080.- € zzgl. MwSt.
Japan	26. 11. - 29. 11. 07	2.080.- € zzgl. MwSt.
Südostasien: Malaysia, Singapur, Indonesien, Thailand	26. 11. - 29. 11. 07	2.080.- € zzgl. MwSt.
Lateinamerika: Brasilien, Argentinien, Mexiko	03. 12. - 06. 12. 07	2.080.- € zzgl. MwSt.
Arabischer Raum	10. 12. - 13. 12. 07	2.080.- € zzgl. MwSt.
Indien	10. 12. - 13. 12. 07	2.080.- € zzgl. MwSt.
Korea	10. 12. - 13. 12. 07	2.080.- € zzgl. MwSt.
Chinesischer Raum: VR China, Hongkong, Taiwan	17. 12. - 20. 12. 07	2.080.- € zzgl. MwSt.
USA	17. 12. - 20. 12. 07	2.080.- € zzgl. MwSt.

### 2) Interkulturelle Kooperationstrainings für Mitarbeiter mit internationalen Aufgaben

#### Erfolgreiche Zusammenarbeit ...

mit indischen Partnern	19. 11. - 20. 11. 07	1.480.- € zzgl. MwSt.
mit türkischen Partnern	19. 11. - 20. 11. 07	1.480.- € zzgl. MwSt.
mit brasilianischen Partnern	22. 11. - 23. 11. 07	1.480.- € zzgl. MwSt.
mit französischen Partnern*	22. 11. - 23. 11. 07	1.480.- € zzgl. MwSt.
mit US-amerikanischen Partnern	03. 12. - 04. 12. 07	1.480.- € zzgl. MwSt.

sowie für französische Teilnehmer:

Coopérer avec succès avec des partenaires allemands *	19. 11. - 20. 11. 07	1.480.- € zzgl. MwSt.
-------------------------------------------------------	----------------------	-----------------------

Alle Trainings werden durch einen deutschen und einen aus der jeweiligen Region stammenden Trainer geleitet.

\* = Diese Trainings bieten wir in Kooperation mit **HOLZHAUSER & PARTNER** an.

**! Baldige Anmeldung empfehlenswert !**