



MISSVERSTÄNDNISSE VERMEIDEN

Die Arbeitswelt wird internationaler. Wer Erfolg haben will, sollte mit Geschäftspartnern aus anderen Kulturen verhandeln können. Wir haben Trainings zu China und den USA getestet.

„Manfred, ich will nicht wissen, warum die Uhr tickt, ich will nur wissen, wie spät es ist“, neckte Ex-Chrysler-Chef Bob Eaton Manfred Gentz in den Fusionsverhandlungen der Autobauer Daimler und Chrysler. Der Vortrag des Daimler-Finanzchefs hatte Eaton zu lange gedauert.

Persönlich war der Spruch wohl nicht gemeint. Eher prallten da die unterschiedlichen Vorstellungen der beiden Konzernchefs über eine gelungene Präsentation aufeinander: Während es dem Amerikaner Eaton eher um das Große und Ganze ging, wollte der Deutsche

Gentz seinen Zuhörern eine detaillierte Problemanalyse liefern.

DISTANZ IST KEIN KRITERIUM

Ein Fall für ein interkulturelles Training: Solche Kurse zeigen, welche Missverständnisse entstehen können, wenn die Gesprächspartner zu wenig voneinander wissen. Sie machen fit für den Kontakt mit Menschen aus anderen Kulturen. Dabei ist es nicht so wichtig, ob man von seiner Firma ins Ausland entsendet wird, ausländische Kollegen hat oder einem Geschäftspartner in Frankreich regelmä-

ßig E-Mails schreibt. Jeder, der internationale Kontakte pflegt, kann in interkulturellen Trainings lernen.

Auch die geografische Entfernung ist kein Kriterium für die Wichtigkeit eines Trainings: Unmittelbare Nachbarn können sich bei näherer Betrachtung als exotischer entpuppen als Partner in fernen Ländern (siehe Interview, S. 47). Zudem bereiten interkulturelle Trainings die Teilnehmer zunächst meist generell auf Kontakte mit anderen Kulturen vor und liefern erst dann Tipps für konkrete Situationen in bestimmten Ländern. Das macht die Seminare für alle fruchtbar, die sich für den Umgang mit anderen Kulturen interessieren.

DREI KURSE SIND RICHTIG GUT

Wir haben uns entschieden, ein- bis dreitägige interkulturelle Trainings unter die Lupe zu nehmen, die Fach- und Führungskräfte auf die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern in den USA und China vorbereiten. Denn Seminare zu diesen beiden Ländern werden am häufigsten angeboten, wenn auch der Anteil von Kursen zu anderen Regionen, zum Beispiel Osteuropa, steigt.

Das Ergebnis ist positiv: Die Seminare erleichtern den Kontakt mit Partnern aus anderen Kulturen – Erfolg garantieren sie aber nicht. Unter dem Strich waren drei Seminare besonders gut: das vom Global Competence Forum zu den USA sowie die Kurse der Industrie- und Handelskammer (IHK) Schwarzwald-Baar-Heuberg und der TI communication zu China. Bei den beiden China-Kursen werden sehr große Preisunterschiede deutlich: Das IHK-Seminar kostete ganze 1 000 Euro weniger (siehe Tabelle, S. 48).

EIGENES VERHALTEN VERSTEHEN

Interkulturelle Trainings sollten vor allem zwei Dinge leisten: Einmal bereiten sie gezielt auf konkrete Situationen mit Menschen aus anderen Kulturen vor. Zum anderen sollten sie die Teilnehmer dazu bringen, ihr eigenes Verhalten zu hinterfragen und zu verstehen, dass auch ihr Verhalten kulturell geprägt ist. Deutschen sollte zum Beispiel klar sein, dass Absprachen oder Regeln in anderen Geschäftskulturen oft weniger bedeuten, als es hierzulande der Fall ist. Ohne das Wissen um solche Kulturunterschiede sind Missverständnisse nicht zu vermeiden. Wie wichtig ein kritischer Blick auf das eigene Verhalten und die eigenen

Maßstäbe ist, zeigt das Beispiel eines Managers in einem von uns getesteten Seminar: Dem Mann waren die Mentalität und Arbeitseinstellung der Angestellten seiner US-Tochterfirma ein Rätsel. Nun wollte er herausfinden, ob alle US-Amerikaner so seien wie seine Mitarbeiter – wenn nicht, könne er ja einfach die Belegschaft austauschen. Vor einem solchen Schritt sollte der Mann noch einmal nach den Gründen für die Schwierigkeiten suchen – selbst wenn er sich „normal“ verhalten hat.

Aus Sicht der interkulturellen Trainingsforschung könnte das Problem mit der Unkenntnis des Managers über die US-amerikanische Smalltalk-Kultur erklärt werden: Amerikanern geht es demnach bei geschäftlichen Kontakten zunächst einmal darum, eine gute Atmosphäre zu schaffen und die Chancen des gemeinsamen Projekts hervorzuheben – und erst dann um die Inhalte.

Umso überraschender ist es, dass in unserer Untersuchung einige Anbieter die Teilnehmer nur am Rande über solche unterschiedlichen Kulturstandards unterrichteten und ihnen nicht vor Augen führten, dass auch ihr eigenes Verhalten von solchen Mustern geprägt ist. Das Institut für Auslandsbeziehungen und das Institut für Interkulturelles Ma-

nagement klammerten diesen Punkt so ganz oder nahezu völlig aus.

Den Eigenarten der chinesischen und US-amerikanischen Geschäftskulturen räumten die Anbieter mehr Platz ein als den Kulturstandards. Im interkulturellen Austausch entscheiden oft Kleinigkeiten darüber, ob die Chemie zwischen den Gesprächspartnern stimmt. So sollte der Geschäftsreisende in China zum Beispiel wissen, dass es als unhöflich gilt, Visitenkarten nicht mit beiden Händen in Empfang zu nehmen.

GESCHÄFTSCHANCEN IN FERNOST

Bei der Beschreibung solch konkreter Merkmale einer Kultur sollten sich die Trainer nicht auf die bloße Auflistung klassischer „Dos“ und „Don'ts“ beschränken. Sie haben die anspruchsvolle Aufgabe, ein realistisches Bild von der Kultur zu zeichnen, für die sich die Teilnehmer interessieren. Das ist bei einem kurzen Seminar ein schmaler Grat zwischen der nötigen Reduzierung der komplexen Realität und der bloßen Wiedergabe von Stereotypen.

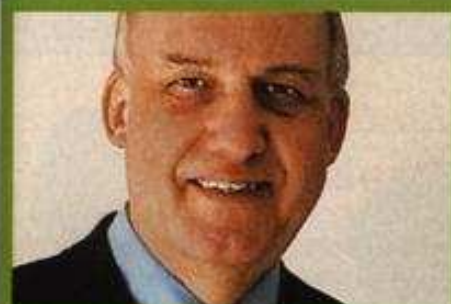
Diese Aufgabe gelang den Trainern im Großen und Ganzen recht gut. So sah zum Beispiel eine Teilnehmerin eines China-Seminars nach dem Kursbesuch ihre Geschäftschancen in Fernost weit-

UNSER RAT

Vor der Suche nach einem interkulturellen Training sollten Sie sich entscheiden, ob Sie sich über eine Kultur informieren oder eher interkulturelle Erfahrungen in Trainingssituationen sammeln möchten. Informieren Sie sich vor dem Kurs beim jeweiligen Anbieter über das Konzept und buchen Sie möglichst einen Kurs, in dem auch ein Trainer aus der Zielkultur unterrichtet. So können Sie erste realitätsnahe Erfahrungen mit einem Vertreter der Kultur sammeln, für die Sie sich interessieren. Außerdem lohnt sich der Preisvergleich: Die getesteten Kurse kosteten zwischen 320 und 1570 Euro.

aus realistischer. Der Heilpraktikerin war nicht bewusst gewesen, dass das Berufsbild Unternehmerin in China weit weniger üblich ist als in Europa.

Schwächen offenbarten die Anbieter dagegen bei der Konzeption ihrer Seminare: Neben der reinen Wissensvermittlung sollten interkulturelle Trainings den Teilnehmern auch die Gelegenheit bieten, das neu erworbene Wissen einzuüben. Doch praktische Übungen kamen in den Seminaren meist zu kurz, was



INTERVIEW

FREMDE NACHBARN VERSTEHEN

Alexander Thomas ist Professor für Organisations- und Sozialpsychologie an der Universität Regensburg und gibt Auskunft zum angemessenen Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern.

Was versteht man unter interkultureller Kompetenz?

Wer sich mit Menschen aus anderen Kulturen auseinandersetzt, muss seine eigene kulturelle Prägung mit dem Verhalten und den Werten der Person aus der anderen Kultur in Verbindung bringen. Ziel sollte sein, beiden Partnern

eine zufrieden stellende Zusammenarbeit sowie das Erreichen ihrer Ziele zu ermöglichen.

Was können Teilnehmer von einem einbis dreitägigen interkulturellen Training überhaupt erwarten?

Die Teilnehmer sollten kulturelle Unterschiede verstehen: Sie müssen erkennen, dass der „Andere“ nicht irgendwie anders, sondern als Zugehöriger einer anderen Kultur mit eigenen Verhaltensmustern anders ist. Und sie sollten realisieren, dass auch ihr eigenes Verhalten von solchen Mustern geprägt ist. Zudem bereitet ein interkulturelles Training die Teilnehmer auf das vor, was sie erwartet,

wenn sie mit Personen aus der Zielkultur in Kontakt treten.

Sind solche Kurse nur für Kontakte mit Geschäftspartnern aus exotischen Kulturen sinnvoll oder lohnen sie sich auch für Europa?

Geografische Entfernung ist kein Kriterium: In arbeitsrelevanten Kontexten sind zum Beispiel die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschen und Chinesen in ihrer Bedeutsamkeit nicht größer als zwischen Deutschen und Franzosen.

Womit kann man seine interkulturelle Kompetenz – außer mit einem Training – sonst noch verbessern?

Wenn der Kursteilnehmer mit seinem Wissen in die praktische Arbeit geht, stellen sich zwangsläufig neue interkulturelle Probleme ein oder alte verschärfen sich. Diese Probleme sollte man mit kompetenten Gesprächspartnern erörtern. Supervisionen oder Aufbau Seminare können zum Beispiel eine solche Funktion übernehmen.

GEEIGNET FÜR: FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE MIT INTERNATIONALEN KONTAKTEN. AUCH GEEIGNET FÜR ARBEITSKRÄFTE IM BEREICH SEKRETARIAT UND ASSISTENZ, DIE INTERNATIONALE KORRESPONDENZEN PFLEGEN. FINANZIERUNG PRIVAT ODER DURCH DEN ARBEITGEBER.

sicherlich auch der Stofffülle und der knappen Zeit geschuldet war.

CHINESISCHE TISCHSITTEN ÜBEN

Wie man diese Aufgabe dennoch lehrreich und unterhaltsam lösen kann, zeigt ein Beispiel aus den China-Seminaren von TI communication und der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg: Dort erprobten die Teilnehmer chinesische Tischsitten beim Mittagessen.

Um realistische Erfahrungen mit der anderen Kultur zu machen, sind auch ausländische Trainer eine große Hilfe. Ein chinesischer Trainer kann Kursteilnehmern authentischere Erlebnisse in interkulturellen Situationen verschaffen als ein deutscher Coach. Aber nur in vier von zehn Seminaren unterrichteten sowohl ein deutscher als auch ein chinesischer oder ein US-Dozent.

ANBIETER GEIZEN MIT INFOS

Um das Wissen zu vermitteln, das in konkreten beruflichen Situationen benötigt wird, sollten die Veranstalter auch die Wünsche der Teilnehmer ermitteln und im Seminar berücksichtigen. Mit fünf von neun Anbietern tat allerdings mehr als die Hälfte der Kursanbieter das nicht. Vor allem die IHK München und das VDI-Wissensforum verschlechterten so ihre Ergebnisse. Außerdem geizten die Anbieter mit weiterführenden Informationen oder mit Anregungen zur Netzwerkbildung unter den Teilnehmern. Auf solche Hinweise sind die Teilnehmer aber angewiesen, um ihr Wissen festigen und vertiefen zu können.

Diese Kritikpunkte sollten aber niemanden vom Besuch eines interkulturellen Seminars abhalten. Der Fall Eaton-Gentz zeigt, dass kleine Missverständnisse und große Krisen dicht beieinander liegen: Der – gemessen an der Aktienkursentwicklung des DaimlerChrysler-Konzerns – fragliche Erfolg der Fusion zeigt die Schwierigkeiten, unterschiedliche Unternehmenskulturen unter einen Hut zu bringen. ■

Interkulturelle Trainings USA und China: Hohe inhaltliche Qualität, b

Anbieter	Kurse für China		
	Global Competence Forum	ifa — Institut für Auslandsbeziehungen ¹⁾	IFIM — Institut für interkulturelles Management
Gepürfter Kurs	Geschäftserfolg in China: Ein Managementtraining für Praktiker	Erfolgreich kommunizieren, verhandeln und zusammenarbeiten mit Chinesen	Erfolgreiche Zusammenarbeit mit chinesischen Partnern
Kosten (in Euro ca.) ³⁾	1 530	1 050	1 570
Kursdauer	2 Tage (ca. 12 h)	2 Tage (ca. 15 h)	2 Tage (ca. 15 h)
Mögliche Teilnehmerzahl	5 bis 15	5 bis 12	6 bis 16
Seminarsprache	Deutsch	Deutsch	Deutsch
QUALITÄT KURSKONZEPT	Mittel	Mittel	Mittel
Auswahl der Trainingsmethoden	Mittel	Hoch	Mittel
Kursabstimmung auf Teilnehmer	Hoch	Mittel	Mittel
Trainerkonstellation	Ein chinesischer Trainer	Ein chinesischer Trainer und ein deutscher Trainer	Ein chinesischer Trainer und ein deutscher Trainer
Weiterführende Hinweise	Hoch	Sehr niedrig	Sehr hoch
FACHLICHE QUALITÄT	Hoch	Mittel	Hoch
Themenumfang	Sehr hoch	Mittel	Mittel
Inhaltliches Niveau	Niedrig	Hoch	Hoch
Unterstützung durch Lehrmaterial	Sehr hoch	Sehr hoch	Sehr hoch
Unterrichtsstil	Motivierend und teilnehmerorientiert, professioneller Medieneinsatz.	Abwechslungsreiche Mischung aus Frontalunterricht und praktischen Übungen. Zusammenspiel zwischen beiden Trainern hätte ausgewogener sein können.	Souveränes, kooperatives Trainerteam. Anschauliche und authentische Vermittlung der Inhalte, aber frontaler und schematischer Unterrichtsstil.
QUALITÄT KURSORGANISATION	Hoch	Hoch	Hoch
Lernumfeld und -bedingungen	Hoch	Hoch	Sehr hoch
Service	Mittel	Hoch	Hoch
QUALITÄT WEB-/PRINTINFOS⁶⁾	Niedrig	Hoch	Mittel
QUALITÄT VERTRAGSBEDINGUNGEN⁷⁾	Hoch	Hoch	Niedrig

1) ifa hat den Bereich Interkulturelles Management an die Cifa Crossculture GbR übertragen.
2) Kurs wird nicht mehr angeboten.

3) Preise inklusive Mehrwertsteuer (Stand: Juni 2004)



konzeptionelle Mängel

			Kurse für die USA			
IK Schwarzwald-Heuberg	Landesspracheninstitut Nordrhein-Westfalen — LSI	TI Communication	Global Competence Forum	IHK München	VDI-Wissensforum	Grundig Akademie
abgelehrt in China	Landeskundliche und interkulturelle Vorbereitung China	Interkultureller China-Workshop	Doing Business and Working with Americans	Erfolgreich mit US-amerikanischen Geschäftspartnern	Understanding American and German Business	Doing Business with Americans ²⁾
Preis	550 ⁴⁾	1 030	1 530	320	1 370	... ²⁾
Dauer (ca. 13 h)	3 Tage (ca. 15 h) ⁵⁾	2 Tage (ca. 12 h)	2 Tage (ca. 12,5 h)	1 Tag (ca. 6,5 h)	2 Tage (ca. 13 h)	3 Tage (ca. 19 h)
Gruppengröße	4 bis 16	4 bis 12	5 bis 15	5 bis 12	maximal 14	3 bis 8
Sprache	Deutsch	Deutsch	Deutsch/Englisch	Deutsch	Deutsch/Englisch	Englisch
Qualitätsniveau	Niedrig	Hoch	Hoch	Niedrig	Niedrig	Sehr niedrig
Didaktik	Niedrig	Mittel	Hoch	Mittel	Hoch	Niedrig
Trainer	Sehr niedrig	Sehr hoch	Hoch	Niedrig	Sehr niedrig	Sehr niedrig
Anzahl Trainer	Acht Trainer, davon drei aus China	Ein chinesischer Trainer	Ein US-amerikanischer Trainer und ein deutscher Gastreferent	Ein deutscher Trainer	Ein US-amerikanischer Trainer	Ein US-amerikanischer Trainer
Trainerqualifikation	Mittel	Mittel	Mittel	Mittel	Sehr niedrig	Sehr niedrig
Trainererfahrung	Mittel	Hoch	Sehr hoch	Sehr hoch	Hoch	Mittel
Trainerbewertung	Hoch	Hoch	Sehr hoch	Sehr hoch	Hoch	Hoch
Trainererfahrung	Mittel	Mittel	Sehr hoch	Sehr hoch	Mittel	Niedrig
Trainererfahrung	Mittel	Sehr hoch	Sehr hoch	Sehr hoch	Sehr hoch	Hoch
Trainererfahrung	Seiner konnte Inhalte anschaulich und lebendig vermitteln. Kontinuität Unterrichtsstil, Teilnehmerinteressen vor der Trainer aber aufgeschlossen.	Seminar inhaltslastig und im Referatsstil gehalten.	Lebhafter und motivierender Unterrichtsstil. Professionelles Entertainment bei gleichzeitig hoher Teilnehmerorientierung.	Gezielte und didaktisch tadellose Vorgehensweise. Angenehme Lernatmosphäre.	Sehr abwechslungsreicher, aber etwas dominanter Unterrichtsstil. Anschauliche und kompetente Vermittlung der Inhalte.	Fachlich und didaktisch kompetent. Anschauliche Vermittlung der Inhalte. Insgesamt aufgeschlossener und sensibler Umgang mit Teilnehmern.
Trainererfahrung	Mittel	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Mittel
Trainererfahrung	Mittel	Sehr hoch	Hoch	Sehr hoch	Sehr hoch	Hoch
Trainererfahrung	Niedrig	Hoch	Hoch	Mittel	Hoch	Niedrig
Trainererfahrung	Niedrig	Mittel	Niedrig	Mittel	Mittel	Mittel
Trainererfahrung	Hoch	Mittel	Hoch	Sehr hoch	Niedrig	Niedrig

4) inklusive Unterkunft.
5) Wochenendkurs von Freitagabend bis Sonntagmittag.

6) Stand: Dezember 2003.

7) Einige Anbieter haben ihre Vertragsbedingungen geändert (vgl. So sind wir vorgegangen).

SO SIND WIR VORGEGANGEN

Im Test: Sechs interkulturelle Trainings zu China und vier zu den USA bei insgesamt neun Anbietern. Es wurden nur Kurse ausgewählt, die allen Interessenten offen standen und mit wenigstens drei Teilnehmern besetzt waren.

Jeder Kurs wurde je einmal von einer geschulten Testperson verdeckt besucht. Die Teilnahme der Tester wurde mit Fragebögen dokumentiert. Die Internetinformationen und schriftlichen Infomaterialien zu den Kursen wurden von Experten analysiert. Zu den allgemeinen Geschäftsbedingungen wurde ein Rechtsgutachten erstellt.

Bewertung: Die Wertungen „Sehr hoch“, „Hoch“, „Mittel“, „Niedrig“, und „Sehr niedrig“ beziehen sich nur auf den jeweils besuchten Kurs. Testzeitraum: September bis Dezember 2003.

Qualität des Kurskonzepts: Untersucht wurden die Trainingsmethoden und die Abstimmung des Kursverlaufs auf die Wünsche der Teilnehmer. Zudem floss die Dozentenkonstellation in die Wertung ein, wobei die Kombination aus einem deutschen und einem chinesischen beziehungsweise US-amerikanischen Trainer die beste Wertung bekam.

Fachliche Qualität: Bewertet wurden der Themenumfang und das Eingehen auf aktuelle Entwicklungen, wissenschaftliche Erkenntnisse und Berufssituation der Teilnehmer und inwieweit schriftliche Lehrmaterialien zum Einsatz kamen. Der Unterrichtsstil wurde nur kommentiert.

Qualität der Kursorganisation: Hierzu zählen die räumliche Ausstattung, das Zeitmanagement wie zum Beispiel Pausenzeiten, die bürokratischen

Abläufe sowie die Betreuung und Information der Kursteilnehmer.

Qualität der Web-/Printinfos: Die Informationen zu den Anbietern und Kursen im Internet und in den schriftlichen Materialien wurden untersucht. Geprüft wurde das, was den Testern vor Beginn des Seminars zur Verfügung stand. Die meisten Anbieter haben seit Ersterscheinen des Tests ihren Internetauftritt verändert.

Qualität der Vertragsbedingungen: Die allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) wurden auf unzulässige und verbraucherunfreundliche Klauseln untersucht. Einige Anbieter überarbeiten zurzeit ihre AGB.

Erstveröffentlichung: FINANZtest 5/2004.