

Missverständnisse vermeiden

Die Arbeitswelt wird internationaler. Wer da Erfolg haben will, sollte mit Menschen aus anderen Kulturen umgehen können und sie verstehen. Spezielle Trainings vermitteln diese Fähigkeit. FINANZtest zeigt, was Sie von solchen Seminaren erwarten können.

„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.

Ein Vortrag des Daimler-Finanzchefs hatte Eaton zu lange gedauert.

Persönlich war der Spruch wohl nicht gemeint. Eher prallten da die unterschiedlichen Vorstellungen der beiden über eine gelungene Präsentation aufeinander: Während es dem Amerikaner Eaton eher um das Große und Ganze ging, wollte der Deutsche Gentz seinen Zuhörern offenbar 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 werden soll, ausländische Kollegen hat oder etwa einem Geschäftspartner in Frankreich regelmäßig E-Mails schreibt: Jeder, der internationale Kontakte pflegt, kann in interkulturellen Trainings lernen.

Auch die geografische Distanz ist kein Kriterium für die Wichtigkeit eines

Trainings: Unmittelbare Nachbarn entpuppen sich bei näherer Betrachtung oft als exotischer als Partner in fernen Ländern (siehe Interview S. 33). 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 waren 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, etwa 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 von Global Competence Forum zu den USA sowie die Kurse der Industrie- und

Unser Rat

Bedarf. Überlegen Sie, wozu Sie ein interkulturelles Training benötigen: Sind Sie vor allem an Informationen über eine Kultur interessiert oder möchten Sie eher interkulturelle Erfahrungen in Trainingssituationen sammeln, zum Beispiel mit Rollenspielen?

Vorbereitung. Beschäftigen Sie sich vor dem Seminar mit der Kultur, über die Sie mehr wissen wollen. Besorgen Sie sich zum Beispiel landeskundliche Informationen.

Angebote. Nutzen Sie mehrere Quellen zur Recherche. Eine Möglichkeit, sich zu informieren, sind die gängigen Seminardatenban-

ken im Internet. Relativ viele Angebote finden Sie zum Beispiel unter www.seminarmarkt.de.

Konzept. Informieren Sie sich über die Seminarkonzepte. Orientieren Sie sich dabei an unseren Prüfkriterien: Fragen Sie beim Anbieter vor allem nach, ob der Unterricht eher informationslastig oder handlungsorientiert ist. Erkundigen Sie sich, ob auch ein Trainer aus der Zielkultur lehrt und ob die Teilnehmerwünsche vor dem Seminar ermittelt werden.

Preis. Vergleichen Sie die Preise der infrage kommenden Kurse. Die Spannen sind teilweise enorm.

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 1 000 Euro weniger (siehe Tabelle S. 34).

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 unvermeidlich.

Eigenes Verhalten hinterfragen

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 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 Management klammerten diesen Punkt sogar ganz beziehungsweise fast 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, 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 solcher 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 aus realistischer. Der Heilpraktikerin war nicht bewusst gewesen, dass das Be-

Interview

Fremde Nachbarn

Interkulturelle Trainings bereiten Teilnehmer auf den Kontakt mit anderen Kulturen vor. Sie sind nicht nur für exotische Länder sinnvoll: Geografische Nähe sei da kein Kriterium, sagt Alexander Thomas, Professor für Sozial- und Organisationspsychologie an der Uni Regensburg.

Prof. Dr. Alexander Thomas |



FINANZtest: Was versteht man unter dem Begriff interkulturelle Kompetenz?

Thomas: 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 zufriedenstellende Zusammenarbeit sowie die Erreichung ihrer Ziele zu ermöglichen.

FINANZtest: Was können Teilnehmer von einem ein- bis dreitägigen interkulturellen Training erwarten?

Thomas: Die Teilnehmer sollten kulturelle Unterschiede verstehen: Sie müssen erkennen, dass der „Andere“ nicht irgendwie, 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 Training die Teilnehmer darauf vor, was sie erwartet, wenn sie mit Personen aus der Zielkultur in Kontakt treten.

FINANZtest: Sind solche Kurse vor allem für die Vorbereitung von Kontakten mit exotischen Kulturen sinnvoll, oder lohnen sich auch Seminare für europäische Länder?

Thomas: 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.

FINANZtest: Mit welchen Maßnahmen, die über einen Kurs hinausgehen, können Verbraucher ihre interkulturelle Kompetenz verbessern?

Thomas: Wenn der Teilnehmer 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 können. Supervisionen oder Aufbau Seminare können zum Beispiel eine solche Funktion übernehmen.

rufsbild 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 geben, das neu erworbene Wissen einzuüben. Doch praktische Übungen kamen in den Seminaren meist zu kurz, was sicherlich auch der Stofffülle und der knappen Zeit geschuldet war.

Einübung chinesischer Tischsitten

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 die chinesischen Tischsitten beim gemeinsamen 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.

Um das Wissen zu vermitteln, das in konkreten beruflichen Situationen benötigt wird, sollten die Veranstalter zudem die Wünsche der Teilnehmer ermitteln und im Seminar berücksichtigen. Mit fünf von neun Anbietern tat allerdings mehr als die Hälfte dies nicht. Vor allem die IHK München und das VDI-Wissensforum verschlechterten so ihre Ergebnisse. Zudem geizten die Anbieter mit weiterführenden Informationen oder 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 geeigneten Seminars abhalten. Auch der Fall Eaton-Gentz zeigt, dass kleine Missverständnisse und große Krisen dicht beieinander liegen können: Der – gemessen etwa an der Kursentwicklung des DaimlerChrysler-Konzerns – fragliche Erfolg der Fusion zeigt auch die Schwierigkeiten, unterschiedliche Unternehmenskulturen unter einen Hut zu bringen.

ADRESSEN S. 101

• Interkulturelle Trainings zu den USA und China: Ho

Anbieter	Kurse für China		
	Global Competence Forum	ifa – Institut für Auslandsbeziehungen ¹⁾	IFIM – Institut für interkulturelles Management
Geprüfter Kurs	Geschäftserfolg in China: Ein Managementtraining für Praktiker	Erfolgreich kommunizieren, verhandeln und zusammenarbeiten mit Chinesen	Erfolgreiche Zusammenarbeit mit chinesischen Partnern
Kosten²⁾ (Euro)	1 531	1 050	1 531
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 des Kurskonzepts	Mittel	Mittel	Mittel
Qualität der Methodenauswahl	Mittel	Hoch	Mittel
Abstimmung auf Teilnehmer	Hoch	Mittel	Mittel
Trainer	Ein chinesischer Trainer	Ein chinesischer Trainer und ein deutscher Trainer	Ein chinesischer Trainer und ein deutscher Trainer
Qualität weiterführender Hinweise	Hoch	Sehr niedrig	Sehr hoch
Fachliche Qualität	Hoch	Mittel	Hoch
Umfang der Themen	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 der Kursorganisation	Hoch	Hoch	Hoch
Qual. Lernumfeld u. -bedingungen	Hoch	Hoch	Sehr hoch
Servicequalität	Mittel	Hoch	Hoch
Qualität der Web-/Printinfos	Niedrig	Hoch	Mittel
Qualität der Vertragsbedingungen	Hoch	Hoch	Niedrig

1) Ifa hat den Bereich Interkulturelles Management Anfang 2004 an die Cifa crossculture GbR übertragen. 2) Inklusive Mehrwertsteuer

Ausgewählt • geprüft • bewertet

FINANZtest hat zehn interkulturelle Trainingsangebote zu den Ländern China (sechs Kurse) und USA (vier Kurse) bei neun Anbietern untersucht. Es wurden nur Kurse ausgewählt, die Interessenten ohne Einschränkung offen standen (keine innerbetrieblichen Weiterbildungen) und mit wenigstens drei Teilnehmern besetzt waren. Untersuchungszeitraum war September bis Dezember 2003.

Jeder der Kurse wurde jeweils einmal von einer vorab geschulten Testperson verdeckt besucht. Die Kursteilnahme wurde anhand von Fragebögen dokumentiert. Die Web- und Printinformationen zu den Kursen wurden von Experten analysiert. Zu den allgemeinen Geschäftsbedingungen wurde

ein Rechtsgutachten erstellt.

Die Bewertungen „Sehr hoch“, „Hoch“, „Mittel“, „Niedrig“ und „Sehr niedrig“ beziehen sich auf den von den Testpersonen besuchten Kurs und nicht auf die Gesamtqualität des Anbieters. Die Teilaspekte der fünf bewerteten Punkte verfügen über eine gewisse Bandbreite. So kann bei gleich bewerteten Teilaspekten die Beurteilung der Punkte unterschiedlich ausfallen. Geprüft wurden folgende Punkte:

Qualität des Kurskonzepts: Untersucht wurden Trainingsmethoden und die Abstimmung des Kursverlaufs auf die Bedürfnisse und Wünsche der Teilnehmer. Zudem floss die personelle Konstellation der Dozenten mit in die Wertung ein, wobei die Kombination aus einem deutschen und einem chinesischen beziehungsweise US-amerikanischen

inhaltliche Qualität, aber konzeptionelle Mängel

IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg	Kurse für China		Global Competence Forum	Kurse für die USA		
	Landesspracheninstitut Nordrhein-Westfalen – LSI	TI communication		Grundig Akademie	IHK München	VDI-Wissensforum
Erfolgreich in China	Landeskundliche und interkulturelle Vorbereitung China	Interkultureller China-Workshop	Doing Business and Working with Americans	Doing Business with Americans	Erfolgreich mit US-amerikanischen Geschäftspartnern	Understanding American and German Business
380	550 ³⁾	1 380	1 530	1 140	320	1 180
2 Tage (ca. 13 h)	3 Tage (ca. 15 h) ⁴⁾	2 Tage (ca. 12 h)	2 Tage (ca. 12,5 h)	3 Tage (ca. 19 h)	1 Tag (ca. 6,5 h)	2 Tage (ca. 13 h)
6 bis 12	4 bis 16	3 bis 12	5 bis 15	3 bis 8	5 bis 12	4 bis 10
Deutsch	Deutsch	Deutsch	Deutsch/Englisch	Englisch	Deutsch	Deutsch/Englisch
Mittel	Niedrig	Hoch	Hoch	Sehr niedrig	Niedrig	Niedrig
Mittel	Niedrig	Mittel	Hoch	Niedrig	Mittel	Hoch
Niedrig	Sehr niedrig	Sehr hoch	Hoch	Sehr niedrig	Niedrig	Sehr niedrig
Ein chinesischer Trainer	Acht Trainer, davon drei aus China	Ein chinesischer Trainer	Ein US-amerikanischer Trainer und ein deutscher Gastreferent	Ein US-amerikanischer Trainer	Ein deutscher Trainer	Ein US-amerikanischer Trainer
Sehr niedrig	Mittel	Mittel	Mittel	Sehr niedrig	Mittel	Sehr niedrig
Sehr hoch	Mittel	Hoch	Sehr hoch	Mittel	Sehr hoch	Hoch
Sehr hoch	Hoch	Hoch	Sehr hoch	Hoch	Sehr hoch	Hoch
Sehr hoch	Mittel	Mittel	Sehr hoch	Niedrig	Sehr hoch	Mittel
Hoch	Mittel	Sehr hoch	Sehr hoch	Hoch	Sehr hoch	Sehr hoch
Trainer konnte Inhalte anschaulich und authentisch vermitteln. Frontaler Unterrichtsstil, für Teilnehmerinteressen war der Trainer aber aufgeschlossen.	Seminar nur wenig an Teilnehmerinteressen ausgerichtet. Trainer waren aber immer Gesprächsbereit.	Seminar inhaltslastig und im Referatstil gehalten.	Lebhafter und motivierender Unterrichtsstil. Professionelles Entertainment bei gleichzeitig hoher Teilnehmerorientierung.	Fachlich und didaktisch kompetent. Anschauliche Vermittlung der Inhalte. Insgesamt aufgeschlossener und sensibler Umgang mit Teilnehmern.	Gezielte und didaktisch tadellose Vorgehensweise. Angenehme Lernatmosphäre.	Sehr abwechslungsreicher, aber etwas dominanter Unterrichtsstil. Anschauliche und kompetente Vermittlung der Inhalte.
Mittel	Mittel	Hoch	Hoch	Mittel	Hoch	Hoch
Hoch	Mittel	Sehr hoch	Hoch	Hoch	Sehr hoch	Sehr hoch
Mittel	Niedrig	Hoch	Hoch	Niedrig	Mittel	Hoch
Mittel	Niedrig	Mittel	Niedrig	Mittel	Mittel	Mittel
Hoch	Hoch	Mittel	Hoch	Niedrig	Sehr hoch	Niedrig

3) Inklusiv Unterkunft. 4) Wochenendkurs von Freitagabend bis Sonntagnachmittag.

Trainer die beste Wertung bekam. Berücksichtigt wurde ferner, ob die Trainer weiterführende Hinweise für die Zeit nach dem Kurs gaben.

Fachliche Qualität: Es wurde bewertet, in welchem Umfang die Themen zur Sprache kamen und inwieweit das inhaltliche Niveau aktuelle Entwicklungen, wissenschaftliche Erkenntnisse und die praktische Situation der Teilnehmer berücksichtigte. Ferner wurde untersucht, inwieweit schriftliche Lehrmaterialien zum Einsatz kamen.

Unterrichtsstil: Der Unterrichtsstil wurde nicht bewertet, sondern lediglich kommentiert.

Qualität der Kursorganisation: Hierzu zählen die räumliche Ausstattung, das Zeitmanagement (z. B. Pausenzeiten), bürokratische Abläufe, Betreuung und Information der Teilnehmer.

Qualität der Web- und Printinformationen: Zu Kursen und Anbietern wurde der Informationsgehalt sowie die Gestaltung der Seminarankündigungen im Internet und in gedruckten Informationsmaterialien getestet. Die Prüfung bezog sich jeweils auf das Material, das den Testern im Vorfeld zur Verfügung stand. Die meisten Anbieter haben seit Anfang 2004 ihren Internetauftritt verändert.

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

Hinweis: Die Untersuchung wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds gefördert.

FOTO: STOCKFOOD

