

GERHARD WAZEL

Interkulturelles Lernen heute

Nicht zuletzt auf Grund der gegenwärtigen kontroversen Diskussionen um eine effektive Integration von Zuwanderern insonderheit in Gestalt der sog. Integrations- und Orientierungskurse und der oft absurden, von der Tagespolitik dominierten Vorstellungen über Einbürgerungstests und –prüfungen wird berechtigt der Wunsch immer lauter, die inzwischen durch Theorie und Praxis zur Verfügung gestellten interkulturellen Erkenntnisse effektiv in Unterrichtsmaterialien bzw. im Unterricht selbst umzusetzen.

Mittlerweile findet man sogar in Internetquellen genügend fundiertes Material, um über die häufig erwähnte bevorzugte Einübung äußerlich sichtbarer Eigenheiten (wie die unterschiedliche Art der Überreichung von Visitenkarten und Geschenken bei – übrigens gar nicht so häufigen – Privateinladungen am Rande von Geschäftsverhandlungen, unterschiedliche Ess- und Trinkgewohnheiten usw.) hinauszukommen.

Gute, erste, schnelle Übersichten für Touristen oder Geschäftsreisende bieten gegenwärtig Quellen wie die folgenden (s. auch Website des IIK: www.iik.de):

www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/cultural_etiquette.htm

www.kwintessential.co.uk/resources/link.html

www.dhl-usa.com/IntlSvcs/Cultural/CulturalTips.asp?nav=InternationalService/CultTips

www.cyborlink.com/besite/resource.htm

www.immi.se/intercultural/nr7/korhonen-nr7.htm

www.executiveplanet.com

www.lumina-development.com

www.executiveplanet.com/business-culture-in/132165039443.html

www.interculture.de

www.getcustoms.com

Spezifische Informationen zu Deutschland finden sich unter:

www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_de.htm

www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/germany-country-profile.html

www.germanfortravellers.com/culture/index.htm

www.getcustoms.com/2004GTC/Articles/ga-2001-06-01.html

www.executiveplanet.com/business-etiquette/Germany.html

www.translingua.at/translingua/deutsch/news_deutsch/Laenderinfo.php#Deutschland

Unter www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/cultural_etiquette.htm sind beispielsweise bisher für 44 Länder in Englisch interkulturell relevante Informationen zu den Bereichen Menschen, Treffen und Begrüßung, Namen und Titel, Körpersprache, Geschäftskultur, Unterhaltung und Essen, Anzugsordnung, Geschenke, Hilfreiche Hinweise, Speziell für Frauen abrufbar.

Die Site www.kwintessential.co.uk/resources/country-profiles.html informiert in ähnlicher Weise differenziert bisher für 55 Länder (ebenfalls in Englisch) solide (z.B. betrifft Deutschland) über die Geographie der Länder, die Bevölkerung, die ausgeübten Religionen, die gesprochenen Sprachen (mit Beispielen für wichtige Redewendungen), typische kulturelle Grundlagen, die Versammlungsetikette, das Geschenkverhalten, die Esskultur und Tischsitten, das Verhältnis von persönlichen Beziehungen und Kommunikationsverhalten, das Geschäfts- und Verhandlungsverhalten, die Anzugsordnung usw.

Tiefer gehende Einsichten in die geschäftliche Kommunikation bietet darüber hinaus www.getcustoms.com. Neben Do's and don'ts zu den wichtigsten Bereichen geschäftlicher Meetings und Verhandlungen in ausgewählten Ländern finden sich hier, ausgehend vom US-amerikanischen Standard, detailliertere, praxisrelevante Beispiele zu wichtigen Aspekten des globalen Business etwa zu Verhandlungstaktiken, Herstellung sozialer Beziehungen mit den Partnern als Basis für effektive Geschäftsbeziehungen, Bedeutung und Art des ersten Eindrucks bei Präsentationen, Begrüßung beim ersten Kontakt, Körperkontakt, Bedeutung der nonverbalen Kommunikation, Vorbereitung, Abschluss und Auslegung von Verträgen, Verhandlungen mit Ländern der EU, Relativität des Begriffs „Zeit“, Verhalten beim ersten Zusammentreffen, Bedeutung adäquaten, professionellen Übersetzens und Dolmetschens usw. Diese Beiträge münden schließlich in mit Beispielen unteretzte wie die in „*Negotiating in Different Cultures*“ von MORRISON/CONAWAY (www.getcustoms.com/2004GTC/Articles/ga-2001-06-01.html) unter Überschriften wie

- *Never underestimate your prospect* (sorgfältige Vorbereitung von Geschäftsverhandlungen unter Berücksichtigung wichtiger zielkultureller Besonderheiten).
- *Don't expect decisions to be made upon your priorities* (Beachtung möglicherweise divergierender Prioritäten beim Abschluss von Verträgen, beispielsweise Beziehungsorientiertheit versus Sachorientiertheit).
- *Be prepared to be tested by your foreign counterparts* (sprachliche und kulturelle Fallstricke bei Meetings und geselligen Veranstaltungen am Rande geschäftlicher Verhandlungen).
- *Prepare yourself for unexpected negotiation techniques* (Bedeutung von Einfühlungsvermögen/emotionaler Intelligenz bei der Reaktion auf unerwartete Verhaltensweisen anlässlich geschäftlicher Verhandlungen).

Die in den genannten Quellen, aber auch in einer Reihe inzwischen bekannter Publikationen (s. Literaturverzeichnis) gegebenen Hinweise können relativ unkompliziert für interaktive Übungen in Gestalt von Internetprogrammen und solchen auf CD-ROM bzw. DVD genutzt werden, wie wir sie gegenwärtig im Rahmen eines LEONARDO-Pilotprojekts namens EDORCO (s. www.edorco.org/) zur Erstellung eines Blended-Learning-Kurses Englisch und Französisch für Führungskräfte der Energiewirtschaft (mit Glossaren auch in den Sprachen der Partnerländer, d.h. Deutsch, Slowakisch, Polnisch, Griechisch) und in Vorbereitung auf ein weiteres (Tourismus-Marketing-) Projekt für Südosteuropa erstellten. Schließlich finden ähnliche Übungen auch beim Chinacoaching für Führungskräfte von KMU und Behörden Verwendung.

Bevorzugte Übungsformen sind dabei Auswahlantworten, Zuordnungen, Drag and Drop, Lückentexte, vor allem aber Kulturassimilatoren zu für Geschäftsverhandlungen wichtigen Bereichen: Bedeutung interkultureller und sprachlicher Kompetenz für Auslandsaktivitäten, Distanzverhalten/Körperkontakt, Körpersprache/nonverbale Kommunikation, Kontextgebundenheit, unterschiedlicher Stellenwert von Schriftlichkeit/Mündlichkeit, Verhandlungsstile (abschlussorientiert versus beziehungsorientiert, informell versus formell, zeitfixiert versus zeitoffen bzw. monochron versus polychron, expressiv versus reserviert), Beachtung interkultureller Aspekte der Websitegestaltung/Werbestrategien, Auslegung von Verträgen, Tabuthemen, Zahlensymbolik, Humor, Verabredungen, Kontaktaufnahme/ Vorstellung, Geschäftskleidung, Geschenkverhalten, Vorbereitung und Struktur von Meetings und Verhandlungen, informelle Veranstaltungen am Rande von Geschäftsverhandlungen, Small Talk, Geschäftsessen/Esskultur usw. (Beispiele s. Anhang).

Aus den genannten Themenbereichen und Beispielen wird deutlich, dass u.E. auf diese Weise einprägsam umfangreiche interkulturelle Kenntnisse, will sagen: theoretisches und praktisches Wissen über die Eigenheiten der eigenen und der Zielkultur/der Zielkulturen sowie deren Differenzen, über die kulturelle Bedingtheit von Verhaltensweisen als Basis für kulturell angemessenes bzw. erfolgreiches Handeln gelehrt werden kann.

Auch generelle interkulturelle Regeln bei der beruflichen Kommunikation oder Strategien lassen sich so vermitteln, wie unter „Merkzettel zur interkulturellen Kompetenz“ (Beispiel 3), Kulturassimilator „Teamsitzung“ (Beispiel 4) und „Empfehlung von Strategien“ (Beispiel 5) zu sehen ist.

Schließlich sollte bei bilateraler Zielstellung auch auf Stilunterschiede und mögliche sprachlich bedingte Missverständnisse hingewiesen werden (Beispiele 6 und 7 – nur Lösungen).

Interkulturelle Kompetenz kann jedoch nicht nur durch Vermittlung von Kenntnissen entwickelt werden; sie beinhaltet auch Grundhaltungen und Fertigkeiten wie ¹Empathie, ²Rollendistanz, ³Ambiguitätstoleranz und die Befähigung zur ⁴Metakommunikation.

¹ **Empathie** (Einfühlungsvermögen in Bezug auf die Befindlichkeiten und Denkweisen der fremdkulturellen bzw. anderskulturellen Partner) = Fähigkeit, sich in die Position anderer hineinzuversetzen

Interkulturelle Trainings werden daher – wie bei unseren Projekten – zunehmend als Blended-Learning-Kurse mit Präsenzphasen angeboten, in denen nicht nur das online erworbene Wissen überprüft, ergänzt und erweitert wird, sondern auch – idealiter unter aktiver Einbeziehung von Vertretern der Zielkulturen (etwa in Tandems) – adäquates Verhalten entwickelt wird.

Wichtige Instrumentarien sind dabei spezifische, erfahrungsorientierte Trainingsformen mit bi- oder multikultureller Teilnehmerbesetzung wie

1. Fallstudien/Fallbeispiele, sog. Critical Incident Exercises

Derartige „intercultural sensitizers“ beginnen mit einer per Video, Film, mündlich oder schriftlich dargebotenen kritischen Interaktionssituation („critical incident“), die zwischen Vertretern unterschiedlicher Kulturen entstanden ist. Idealerweise sind dies prägnante, wirklichkeitsnahe interkulturelle Beispielgeschichten, die meist auf realen Erfahrungen und Erlebnissen beruhen und mit einem Missverständnis oder gar einem Konflikt enden, weil unterschiedliche Werte und Normen aufeinander treffen. Diese werden jedoch zunächst nicht erklärt. Sie sollen vielmehr in der nachfolgenden Diskussion (u.U. durch Anführen von Parallelbeispielen) erörtert und eruiert werden. Dabei sollen möglichst alle Teilnehmer zu Wort kommen. Der Trainer fungiert zunächst lediglich als Moderator, gibt Anstöße oder liefert sukzessive interkulturelles Hintergrundwissen. Besonders nachhaltig wirken von den Teilnehmern selbst eingebrachte Fallbeispiele.

Die Interaktionssituationen sollten folgende Charakteristika aufweisen:

- alltäglich, oft wiederkehrend
- verwirrend oder konfliktartig, damit anfällig für Fehlinterpretationen
- eindeutig erklärbar bei Vorhandensein des entsprechenden kulturellen Hintergrundwissens
- relevant für die Praxis der Zielgruppe.

Beispiel 1

Verhandlungen mit Franzosen

Sie haben Ihr Schulfranzösisch reaktiviert, bemühen sich beim ersten Treffen um eine angenehme Atmosphäre, unterbreiten einen Ihrer Meinung nach akzeptablen Vorschlag, aber Ihre französischen Partner reagieren mit Zurückhaltung, beginnen sofort mit einer intensiven kritischen Debatte, ein Partner korrigiert sogar die Aussprache einer von Ihnen gebrauchten französischen Redewendung.

Was bedeutet das?

In der Diskussion im Prinzip herauszuarbeitenden Erklärung:

- Die Franzosen können direkt, intensiv fragend und eindringlich sein, daher ist ein sorgfältig geplanter, logisch organisierter Vorschlag sehr wichtig. Ferner ist zu erwarten, dass sich die französische Seite auf diejenigen Aspekte eines Vorschlags konzentriert, die weitere Erläuterungen erfordern. Man stellt oft fest, dass die Franzosen dazu tendieren, die Geschäftsverhandlung auch als intellektuelle Übung zu benutzen.

² **Rollendistanz** (Fähigkeit, die eigene Position zu verlassen und sie mit Abstand, von außen, zu sehen) = zu erkennen, dass die eigene Wahrnehmung der Welt von den soziokulturellen Faktoren des eigenen Lebensbereiches geprägt ist).

³ **Ambiguitätstoleranz** (Fähigkeit, das Spannungsverhältnis zwischen unvereinbaren Gegensätzen und Mehrdeutigkeiten „aushalten“ zu können; Fremdes nicht unreflektiert abzulehnen; Fähigkeit, widersprüchliche Anforderungen und Erwartungen auszuhalten).

⁴ **Befähigung zur Metakommunikation** (Fähigkeit, über Kommunikationsprozesse zu kommunizieren oder m.a.W.: Probleme, die im interkulturellen Handeln auftreten, mit allen Beteiligten früh genug thematisieren können) = z.B. bei Unsicherheiten nachfragen, eigenes kulturbedingtes Handeln darstellen.

- Logik bestimmt in der Regel die Argumente der französischen Seite. Ferner üben die französischen Partner sehr schnell Kritik, wenn sie etwas Unlogisches in der Darstellung der Gegenseite entdecken.
- Die Argumente werden von einer analytischen, kritischen Sicht aus vorgebracht und eloquent und vielleicht auch witzig vorgetragen. Auch die persönlichen Gefühle oder ideologischen Überzeugungen können in die jeweilige Darlegung einfließen.
- Die Franzosen beurteilen ihre Partner entsprechend ihrer Fähigkeit, ihren Intellekt zu demonstrieren, und dies beinhaltet auch die Diskussion konträrer Ideen und das Eingehen auf rigorose Debatten. Man verdient ihren Respekt, wenn man sich in diesen Situationen gut schlägt. Man sollte sich nicht zu sehr darum kümmern, ob die eigene Auffassung zu der der Opponenten im Widerspruch steht. Was zählt, ist die Fähigkeit, den eigenen Standpunkt gut zu verteidigen. Man sollte zeigen, dass man gut informiert ist und die Fassung bewahrt.
- Diskussionen können weit erregter und intensiver sein, als man sie vielleicht andernorts kennt.
- Man weiß es sehr zu schätzen, wenn man den Versuch unternimmt, etwas Französisch zu sprechen. Man sollte dann aber nicht überrascht sein, wenn man korrigiert wird. Dies hängt mit den starken sprachpflegerischen Traditionen in Frankreich zusammen.

Beispiel 2

Bei einem Besuch eines deutsch-chinesischen Joint-Venture-Unternehmens (1988) unterhielt ich mich mit dem **Personalchef, einem deutschen Sinologen, der sich bereits einige Jahre in China aufhielt, über Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen deutschen Ingenieuren und chinesischen Mitarbeitern. Dabei berichtete er von Schwierigkeiten der deutschen Ingenieure, die sich häufig über die mangelnde Arbeitsmoral der chinesischen Mitarbeiter aufregten und diese dann grob und mit lauter Stimme kritisierten. Als Reaktion auf diese Rüffel verlassen die chinesischen Mitarbeiter lächelnd das Büro.**

Was bedeutet das?

Erklärung

Ursache: Mianxi-Konzept⁵

Der Deutsche hat in ihren Augen - aufgrund seiner ungehobelten Manieren - das Gesicht verloren und er ist somit als Vorgesetzter "unten durch". Er wird es sehr schwer haben, sich durchzusetzen.

Einschränkend muss stets darauf hingewiesen werden, dass die eingangs gestellte Folge nicht unbedingt eintreten muss, dass es ergo keinen Automatismus gibt und nicht alle Vertreter der Zielkultur so reagieren, insbesondere dann, wenn sie ihrerseits interkulturell gebildet sind und sich konvergent verhalten.

Die Reaktion wird auch davon abhängen, in welcher Position man sich befindet, z.B. ob man etwas kaufen oder verkaufen will. Der ehemalige Bundeskanzler Willy Brandt verdeutlichte dies so: „*If I'm selling to you, I speak your language. If I'm buying, dann müssen Sie deutsch sprechen.*“

Erschwerend kommt hinzu, dass interkulturell richtiges Verhalten nicht unbedingt bedeutet, Verhaltensweisen des Ziellandes anzunehmen oder zu kopieren. MORRISON/CONAWAY (a.a.O.) belegen dies mit einem Beispiel: „*And if you come from a country like Switzerland where there is a higher standard of punctuality, you are expected to adhere to your culture's tradition. That means, if you are a Swiss executive in Saudi Arabia, a local will expect you to be punctual. He's a Saudi, so he does not have to be punctual; you are not, so he expects you act like a Swiss.*“

Übungen der beschriebenen Art sind wegen ihrer Anschaulichkeit besonders einprägsam, besonders wenn sie durch Filmausschnitte, Videos, Bilder, Skizzen oder andere grafische Darstellungen gestützt oder die Lösungen damit veranschaulicht werden, etwa zum Körperkontakt, Muster des Sprecherwechsels, zur Kontextabhängigkeit, dem Vorrang des Schriftlichen oder Mündlichen, zur unterschiedlichen Vorgehensweise bei der Konfliktlö-

⁵ Mianxi-Konzept: Konzept der Gesichtswahrung = Ehre, Ansehen, Respekt, Aufbau, Ausbau und Erhalt seines „Gesichts“

sung, Mündlichkeit/Schriftlichkeit, gestützt oder die Lösungen damit veranschaulicht werden (vgl. Wazel 2001 c, 22 ff.).

Ausgezeichnetes Ausgangsmaterial für angeregte Diskussionen mit Langzeiteffekt bieten in diesem Zusammenhang kulturspezifische interkulturelle Trainingsfilme, vor allem solche satirischer Art, etwa der vom Österreichischen Fernsehen produzierte Film „Fremde Länder, fremde Sitten“.

Die Story besteht darin, dass hier die Kulturmission der Europäer in Afrika dadurch ad absurdum geführt wird, dass ein afrikanisches Kamerateam mit der gleichen einkanaligen Grundhaltung wie seinerzeit die Europäer in Afrika am Beispiel Oberösterreichs die europäische Kultur zu erforschen versucht und dabei ähnliche Stereotype produziert, wie sie in Europa im Hinblick auf weit entfernte, exotische Kulturen anzutreffen waren und sind. Die vom afrikanischen Kommentator aus den dargestellten Situationen gezogenen, offensichtlich scheinwissenschaftlichen Schlussfolgerungen bieten en masse Diskussionsstoff und verdeutlichen vor allem die Tatsache, dass die eigene kulturelle Sozialisation die Interpretation der Fremdkultur bestimmt. So wird etwa die Xenophobie in den abgelegenen Oberösterreichischen Dörfern, die idealtypisch für die meisten ländlichen Regionen etwa auch in Deutschland stehen kann, mit Bezug auf die gebirgige Landschaft mit dem Verweis kommentiert: „Wie es schon in einem alten Pygmäensprichwort heißt: , Man kann nur so weit denken, wie man sieht.““

Auch eine zweite fragwürdige Tradition der Kulturforschung wird in dem Film aufs Korn genommen: die Einengung des Kulturbegriffs auf die in Vereinen gepflegten Sitten und Gebräuche, bei der die gegenwärtige Alltagskultur marginalisiert bzw. einseitig auf diese kaum noch erklärbaren Gepflogenheiten zurückgeführt wird. Auf diese Weise wird verdeutlicht, dass man kurzschlüssigen Verallgemeinerungen bzw. sog. kulturellem Rezeptwissen gegenüber misstrauisch sein sollte, da sie Stereotypisierungen Vorschub leisten.

2. Interkulturelle Planspiele

Bei diesen, bisher nur in beschränkter Zahl vorliegenden, an Fallstudien orientierten interaktiven Spielen steht nicht der interkulturelle Erfahrungsaustausch, sondern das eigene interaktive Handeln bi- und multikultureller Teams im Vordergrund. Sie haben gemeinsam einen bestimmten Fall zu bearbeiten, etwa in einem Joint Venture zu kooperieren, um ein bestimmtes Problem (etwa die Vergrößerung des eigenen Marktanteils) zu lösen. Die Relevanz derartiger Aufgaben liegt angesichts der Globalisierung oder auch der multikulturellen Zusammensetzung der Teams bei Projekten der Europäischen Kommission auf der Hand. Zudem müssen hier ganzheitlich fachliche, soziale, strategische und individuelle Kompetenzen unter Beweis gestellt werden.

3. Interkulturelle Imageanalysen mit Listeninterpretationen

Hierbei werden (s. Übung „Fremd- und Selbstbilder“, AB „Selbsterfahrung“) Selbst- und Metabilder entwickelt und diskutiert. Auch dabei wird in der Regel deutlich, welche Bedeutung die eigene kulturelle Sozialisation für die Wahrnehmung anderer Kulturen hat.

4. Rollenspiele

Mit den Planspielen verwandt sind auch interkulturelle Rollenspiele im engeren Sinne, die allerdings bei Führungskräften weniger akzeptiert werden dürften als bei Studenten, Zuwanderern oder im schulischen Bereich. Hier interagieren die Teilnehmer als quasi typische Repräsentanten anderer Kulturen.

5. Trainings on the job: Interkulturelle Mediation und interkulturelles Coaching

Beide tragen der Tatsache Rechnung, dass insbesondere Personalentscheidungen für einen Auslandseinsatz rasch getroffen werden müssen, notabene vorbereitende Trainings zu kurz kommen, wenn sie überhaupt realisiert werden konnten, und auch Fehlentscheidungen vorkommen, d.h. ungeeignete Personen entsandt wurden.

Ein interessantes Phänomen besteht auch darin, dass in der Anfangsphase eines Kooperationsprojekts oder – unternehmens oftmals wenige auf interkulturelle Unterschiede zurückzuführende Probleme auftreten. Vergleichbar mit den verschiedenen Phasen des Obergschen „Kulturschocks“ (Euphorie, Auftreten von Missverständnissen, Kollisionen, Akzeptieren der Widersprüche, Übernahme fremdkulturspezifischer Verhaltensmerkmale) folgen oft dem konfliktarmen Start in einem unterschiedlichen Zeitintervall interkulturell bedingte Kollisionen. Wir mussten dies in mehreren Projekten selbst erfahren: Nach einem Jahr gemeinsamer Projektarbeit hatten sich die Konflikte mit unseren französischen Partnerinnen so zugespitzt, dass das Projekt fast gescheitert wäre, und auch bei unserem oben erwähnten Projekt wurden die unterschiedlichen Herangehensweisen nach über einem Jahr offensichtlich und machten beträchtliche Plankorrekturen erforderlich. Einer der Gründe für dieses retardierende Aufbrechen der latent vorhandenen Konflikte dürfte darin bestehen, dass man anfangs hochmotiviert ist, die neue Aufgabe bzw. Herausforderung anzugehen und sich diszipliniert, aber dann mit der Zeit die gewohnten Verhaltensweisen wieder in den Vordergrund treten.

Wenn derlei Konflikte nicht – was öfter geschieht, als man gemeinhin annimmt (s. WAZEL 2001c, 17) zum Scheitern des Projekts führen sollen, dann sind interkulturelles Coaching oder interkulturelle Mediation sinnvolle Maßnahmen. Sie sind auch oft angebracht, wenn sich – was ebenfalls häufig auftritt – die Probleme verlagern, so dass sich auch der Trainingsbedarf ändert.

Interkulturelles Coaching besteht *„in der Betreuung und Supervision multikultureller Teams mit dem Ziel, eigenes kulturspezifisches Handeln bewusst zu machen, zu thematisieren und Synergiepotenziale als Zielvorgaben zu formulieren; interkulturelle Mediation hingegen versteht sich als Mittlertätigkeit bei offenen und verdeckten Konflikten in solchen Teams* (s. BOLTEN 2001, 98). Die Aufgaben eines Coachs bzw. Mediators bestehen folglich darin, solche Teams am Einsatzort zu begleiten, und ihnen entweder Hilfestellungen hinsichtlich der Optimierung ihrer gemeinsamen Tätigkeit zu geben bzw. in Konfliktfällen zu vermitteln. Der Coach fungiert hierbei eher als Supervisor, der Mediator als Konfliktmanager...“ (BOLTEN a.a.O., 99).

Hat man wenig Zeit für die Vorbereitung eines Auslandsaufenthaltes, dann sollte man zumindest prinzipielle Hinweise auf relevante Quellen und Verhaltensweisen geben, wie wir dies z.B. in unserem französischen und englischen EDORCO-Modul versuchten (Beispiel 8).

In diesem Zusammenhang wäre es angebracht, über die Kenntnisvermittlung hinauszugehen und die Konzepte zu verdeutlichen, die hinter dem Sichtbaren stehen. Bei der Vorbereitung von Führungskräften beispielsweise für Asien, besonders China, empfehlen sich beispielsweise Hinweise auf das Mianxi-Konzept (Gesichtswahrung), das Guanxi-Konzept⁶ (Netzwerken), die chinesische „Kunst des Krieges“⁷, den Umgang mit geistigem Eigentum und Übersichten über die Unterschiede in den Grundkonzepten wie die folgenden:

Grundlegende Konzepte:

asiatisches versus europäisches Denken

- Beziehungsorientierung versus Sachorientierung
- Gruppenorientierung versus Individualismus
- Hierarchiedenken versus Kompetenzdenken
- Harmoniestreben versus Problembewältigung
- Indirekte versus direkte Kommunikation
- Konfliktvermeidung versus Streitkultur
- Holistisches versus lineares Denken
- Polychromes versus monochromes Zeitverständnis

Ferner ist auf die Bedeutung der „Drei Lehren“, will sagen: des Konfuzianismus, des Daoismus (Taoismus) und des Buddhismus, speziell deren Betonung des Strebens nach Harmonie, Gleichmut und des Gleichgewichts hinzuweisen, ohne deren Kenntnis man viele Verhaltensweisen auch in der Gegenwart schlecht verstehen kann.

6 Guanxi-Konzept = Vitamin B = zweite Währung: Beziehung zwischen Personen mit der indirekten und unbegrenzten Verpflichtung des gegenseitigen Austausches von Gefälligkeiten

7 „Die Kunst des Krieges“ (Sunzi): „Die größte Leistung besteht darin, den Widerstand des Feindes ohne einen Kampf zu brechen.“

Schließlich empfiehlt sich eine Beschäftigung wenigstens mit jenen Epochen der chinesischen Geschichte, die den Nationalcharakter maßgeblich prägten und daher auch in der Gegenwart wirksam sind. Das Verhalten der chinesischen Wirtschaft gegenüber ausländischen Firmen ähnelt in auffälliger Weise dem der chinesischen Kaiser gegenüber seinen Konkubinen. Dadurch, dass sie, wenn sie in China wirksam werden wollen, gemeinsam mit ihren u.U. schärfsten Konkurrenten nolens volens in chinesische Muttergesellschaften integriert werden, sind die ausländischen Partner wie seinerzeit die Konkubinen am kaiserlichen Hofe gezwungen, um die Gunst der chinesischen Seite zu ringen. Wer weniger investiert und weniger Know-how anbietet, gerät ins Hintertreffen. SIEREN (2005, 250) nennt daher diese Form der Zusammenarbeit „*Konkubinenwirtschaft*“, die die schlechten Erfahrungen mit ausländischen Investoren in der Kolonialzeit vermeiden soll.

Trainingsverfahren wie die bisher genannten gehen zwar in der Regel von kulturellen Unterschieden aus und sollen verhindern, dass sich daraus Konflikte ergeben, doch muss immer wieder deutlich gemacht werden, dass diese Unterschiede nicht zwangsläufig in Konflikte münden müssen, sondern sogar zu einer Optimierung der Arbeit führen können. *Wichtig ist folglich stets der übergeordnete (Handlungs-)Zusammenhang, der auch das Missverständnispotenzial einzelner Kulturcodeelemente neutralisieren kann* (s. Bolten, a.a. O., 99). Die Trainingsteilnehmer sollten erkennen, dass – wie bereits erwähnt – interkulturelles Wissen allein nicht ein erfolgreiches Handeln und Kommunizieren garantiert. Kulturelle Sensibilität ist oftmals wesentlich wichtiger als noch so profunde Kenntnisse. Man könnte hier wohl auch den Begriff „emotionale Intelligenz“ im Sinne einer Win-Win-Lösung postulieren, d.h. als Fähigkeit, mit eigenen und fremden Gefühlsinhalten zum jeweils selbst definierten Nutzen und Wohle aller Beteiligten umzugehen. Man sollte wohl überhaupt überprüfen, ob dieses Golemansche Konzept bei all den noch offenen Fragen nicht stärker für interkulturelles Training genutzt werden könnte. Goleman sieht ja die emotionale Intelligenz (s. http://de.wikipedia.org/wiki/Emotionale_Intelligenz) „*als eine übergeordnete Fähigkeit, von der es abhängt, wie gut Menschen ihre sonstigen Fähigkeiten, darunter auch den Verstand, zu nutzen verstehen*“, und sein Konzept umfasst Teilkonstrukte, die wir ebenfalls bereits erwähnten (a.a.a.O.)

- **Selbstbewusstsein** ((Fähigkeit eines Menschen, seine Stimmungen, Gefühle und Bedürfnisse zu akzeptieren und zu verstehen, und die Fähigkeit, deren Wirkung auf andere einzuschätzen)
- **Selbstmotivation** (Begeisterungsfähigkeit für die Arbeit, sich selbst unabhängig von finanziellen Anreizen oder Status anfeuern zu können)
- **Selbststeuerung** (planvolles Handeln in Bezug auf Zeit und Ressourcen)
- **Soziale Kompetenz** (Fähigkeit, Kontakte zu knüpfen und tragfähige Beziehungen aufzubauen, gutes Beziehungsmanagement und Netzwerkpflege)
- **Empathie** (Fähigkeit, emotionale Befindlichkeiten anderer Menschen zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren)

Der Vorteil einer Nutzung dieses Konzepts dürfte auch motivationaler Art sein: Die Teilnehmer an den Trainings begreifen vielleicht schneller, dass ein einseitig logisches, lediglich auf interkulturellen Kenntnissen basierendes Verhalten nicht erfolgreich sein kann.

Hilfreich ist vielleicht auch der Begriff „Praktische Intelligenz“ bzw. „Stille Intelligenz“ („*tacit knowledge*“), d.h. jener Teilbereich der Intelligenz, der mit alltagsnahen mentalen Leistungen in Verbindung steht.

In einem alten Sprichwort heißt es zutreffend: „*Wirf dein Herz über das Hindernis und spring ihm nach.*“ Anders formuliert es F. Dostojewski in seinen Briefen:

„Man kann sich wohl in einer Idee irren, man kann sich aber nicht mit dem Herzen irren.“

Beispiele

Beispiel 1

Context-sensitivity

Put in the suitable words.

circumstances – ambience – direct – implicit – persons - text

In countries displaying a lower grade of context-sensitivity, employing outspoken and expressiveness in their website designs (as in Scandinavia, the German speaking countries, Great Britain) a more extensive and detailed verbal explicitness is suitable than in context-sensitive countries. Which means that the information of greatest importance should be packed into the respective..... , the attached illustrations, etc.

In countries with a higher degree of context-sensitivity, using a more expressiveness, it appears both feasible and necessary what with the increasing impact of multimedia formation of the sites to pay particular attention to the attendant symptoms of the message: the place represented, the..... , the position of acting..... , their gestures, mimicry, posture, to the pictures, video sequences, organizational of communication.

Solution

In countries displaying a lower grade of context-sensitivity, employing outspoken and direct expressiveness in their website designs (as in Scandinavia, the German speaking countries, Great Britain) a more extensive and detailed verbal explicitness is suitable than in context-sensitive countries. Which means that the information of greatest importance should be packed into the respective text, the attached illustrations, etc.

In countries with a higher degree of context-sensitivity, using a more implicit expressiveness, it appears both feasible and necessary what with the increasing impact of multimedia formation of the sites to pay particular attention to the attendant symptoms of the message: the place represented, the ambience, the position of acting persons, their gestures, mimicry, posture, to the pictures, video sequences, organizational circumstances of communication.

Beispiel 2

Einladungen



Ihr deutscher Geschäftspartner schlägt vor, zusammen etwas essen zu gehen. Am Ende kommt der Kellner und fragt, ob man zusammen oder getrennt bezahlen möchte. Ihr deutscher Partner entscheidet sich für „getrennt“, und jeder zahlt das, was er gegessen hat.

Warum bezahlt Ihr deutscher Partner nicht alles?

R F

1. Wenn man nicht ausdrücklich eingeladen ist, zahlt man in Deutschland in der Regel selbst.
2. Ihr Partner hält den Kontakt mit Ihnen für nicht so wichtig.
3. In Deutschland bezahlt stets jeder für sich.
4. Die Verhandlungen sind offenbar gescheitert.

Lösung

1. Ja, das ist richtig. Erklärung unten.
2. Nein, dass muss nicht so sein.
3. Nein, das stimmt nicht.
4. Nein, das ist sicher nicht der Grund.

Erklärung zu 1.

Wenn ein deutscher Kollege oder Freund nur vorschlägt, gemeinsam irgendetwas essen zu gehen, dann ist dies nicht als förmliche Einladung zu verstehen. In anderen Worten: Er wird dann auch nicht Ihre Rechnung bezahlen. Typischerweise kommt der Kellner in deutschen Restaurants am Ende der Mahlzeit und fragt, ob man zusammen oder getrennt bezahlt, also eine gemeinsame oder zwei getrennte Rechnungen haben möchte.

Wenn Sie also nicht ausdrücklich eingeladen worden sind, müssen Sie davon ausgehen, dass der Kellner um zwei getrennte Rechnungen gebeten wird. Er wird dann alles zusammenrechnen, was Sie gegessen und getrunken haben, und Sie werden ihn gleich am Tisch (in der Regel mit einem Trinkgeld von ca. 10% der Rechnung) bezahlen.

Vertretern aus beziehungsorientierten Kulturen soll nochmals in Erinnerung gerufen werden, dass der bei ihnen übliche „Kampf“ um die Rechnung schnell dazu führen kann, dass sie am Ende tatsächlich auf der Rechnung sitzen bleiben könnten, wenn sie sich verhalten, wie sie es von zu Hause gewöhnt sind.

Beispiel 3

Merkzettel zur interkulturellen Kompetenz

(Lichtenthäler/Queiroz)

- Nehmen Sie möglichst oft die Gelegenheit wahr, mehr über Kulturstandards und Wahrnehmungsweisen Ihres Gegenübers zu lernen.
- Versuchen Sie sich im Perspektivenwechsel zu üben und setzen Sie bewusst auch mal eine fremde „Kulturbrille“ auf. Wenn es die Situation erlaubt, sollten Sie versuchen herauszufinden, wie Ihr ausländischer Partner die Situation wohl wahrnimmt.
- Versuchen Sie, zumindest nach außen hin, deutsche Kulturstandards nicht als besser darzustellen.
- Kalkulieren Sie Missverständnisse ein. Schließlich kommt das auch innerhalb einer Kultur oft genug vor.
- Nehmen Sie es gelassen oder mit Humor, wenn Sie mal wieder ein kulturelles „Fettnäpfchen“ erwischt haben. Eine freundliche Entschuldigung wirkt Wunder.
- Nehmen Sie sich Zeit für die Anbahnung und die Pflege interkultureller Kontakte. Denken Sie daran, dass Sie erst einmal eine gemeinsame Verständigungsbasis schaffen müssen.
- Versuchen Sie Vertrauensleute und persönliche Verbündete vor Ort zu finden. Probleme lassen sich durch persönliche Beziehungen leichter lösen.
- Niemand verlangt von Ihnen, dass Sie Ihre eigene kulturelle Identität verleugnen oder ablegen. Versuchen Sie also nicht alle Gepflogenheiten der fremden Kultur zu verstehen, gutzuheißen oder gar nachzuahmen.
- Wappnen Sie sich mit Geduld und Toleranz.
- Vergewissern Sie sich, dass Sie auch richtig verstanden wurden. Gehen Sie nicht davon aus, dass Ihr Gesprächspartner es schon sagen wird, wenn Sie sich beispielsweise zu schnell, unverständlich oder zu fachspezifisch ausgedrückt haben.

Beispiel 4

Eine tschechische Teamsitzung

Herr Müller, einer der leitenden Angestellten einer deutschen Heizungsfirma, ist in eine Firmenfiliale nach Brno/Tschechische Republik versetzt worden. Er ist für die Produktionsleitung und Vertrieb der Firmenprodukte in Osteuropa verantwortlich. Trotz anfänglicher Befürchtungen gewöhnt er sich schnell an die mährische Metropole, und auch der Umgang mit den freundlichen tschechischen Mitarbeitern fällt ihm leicht. Einige Monate nach seiner Entsendung hat die Firma einen lukrativen Vertrag mit einem lokalen Auftraggeber geschlossen. Nach kurzer Zeit muss Herr Müller aber feststellen, dass der Firma eventuell hohe Sanktionen wegen des Nichteinhaltens des im Vertrag festgelegten Termins drohen. Ein tschechischer Mitarbeiter trägt die Schuld. Die Bearbeitung der Produktdokumentation hatte sich bei ihm verzögert. Herr Müller ruft eine Teamsitzung zusammen und tadelt den Verantwortlichen vor versammeltem Kollegenkreis wegen seines Versäumnisses. Daraufhin verschlechtert sich das Betriebsklima merklich, und selbst zuvor wohlwollende Mitarbeiter schneiden ihren Vorgesetzten.

Warum? Klicken Sie die wahrscheinlichste Antwort an.

[Antwort 1.](#) In Tschechien nimmt man es mit der Pünktlichkeit nicht so genau.

[Antwort 2.](#) Eine direkte Kritik ist in Tschechien allgemein nicht üblich.

[Antwort 3.](#) Die Menschen in Tschechien lassen sich von einem Ausländer in ihrem eigenen Land nichts sagen.

[Antwort 4.](#) Eine Maßregelung vor den Kollegen wird in Tschechien als eine Kränkung empfunden.

Antwort 1: In Tschechien nimmt man es mit der Pünktlichkeit nicht so ernst. (So entschieden 12% der Tschechen und 7% der Deutschen.)

Wenn auch die Pünktlichkeit in Tschechien vielleicht nicht als die wichtigste Tugend betrachtet wird und man bei Terminen manchmal "nachfassen" muß, damit sie ernst genommen werden, setzen die Menschen in Tschechien oft auch ihre Flexibilität und ihr Improvisationstalent stark ein, um das Ziel rechtzeitig zu erreichen.

Antwort 2: Eine direkte Kritik ist in Tschechien allgemein nicht üblich. (So entschieden 57% der Tschechen und 39% der Deutschen.)

Während man in Deutschland Kritik relativ offen äußert und direkt anspricht, was einem nicht gefällt und womit man unzufrieden ist, werden offene Konflikte am Arbeitsplatz in Tschechien lieber umgangen und vermieden - denn das Aufzeigen von Fehlern verletzt und entmutigt. Man bemüht sich bei jeder Interaktion darum, eine für den Kommunikationspartner menschlich angenehme Atmosphäre herzustellen - für den anderen wie für sich selbst. Die geschaffene gute Beziehung bemüht man sich dann zu erhalten.

Der tschechische Mitarbeiter fasste den Tadel nicht als "konstruktiv" auf, um die Sache und die Qualität eigener Arbeit zu verbessern, sondern als versteckte Kritik an der eigenen Person, was als Beziehungsstörung empfunden wird. In Tschechien werden persönliche Beziehungen auch in beruflichen Kontexten hoch bewertet, und somit wirkt sich eine direkte Kritik in dem Arbeitsumfeld sehr negativ auf das gesamte Betriebsklima aus.

Da dies die wahrscheinlichste Erklärung darstellt, folgen hier die Erläuterungen zu den übrigen Antwortmöglichkeiten:

Antwort 3: Die Menschen in Tschechien lassen sich von einem Ausländer in ihrem eigenen Land nichts sagen. (So entschieden 3% der Tschechen und 5% der Deutschen.)

Es gibt sicherlich auch in Tschechien Menschen, die ein Problem damit haben, die Autorität eines Ausländers in einer Führungsposition zu akzeptieren. Aber von einem verbreiteten Vorurteil gegen Ausländer kann man in Tschechien nicht ausgehen.

Antwort 4: Eine Maßregelung vor den Kollegen wird in Tschechien als eine Ehrkränkung empfunden. (So entschieden 28% der Tschechen und 49% der Deutschen.)

Wie in Deutschland, stellt der Tadel in Anwesenheit Dritter in Tschechien eine scharfe Zurechtweisung und Herabsetzung des Betroffenen dar. Eine Führungskraft sollte einer solchen Situation ein individuelles Gespräch mit dem Mitarbeiter vorziehen.

Allerdings könnte hier neben der Tatsache, dass die Kritik auch andere Kollegen mitbekommen haben, auch noch weitere Faktoren mitspielen.

Quelle: <http://www.ikkompetenz.thueringen.de/ca/tschechien/index.htm>

Beispiel 5

Der Weinhändler

Sie sind Mitarbeiter eines Delikatessengeschäfts in München. Ihren Kunden wollen sie stets internationale Besonderheiten bieten und sie versuchen, jeden noch so speziellen Wunsch zu erfüllen.

Einer ihrer Stammkunden hat sich bei ihnen nach einer sehr ausgefallenen griechischen Weinsorte erkundigt. Sie wollen diesem Wunsch nachgehen und haben deshalb die Telefonnummer von einem der Winzer in der griechischen Weinanbauregion ausfindig gemacht.

Als sie dort anrufen, stellen sie sich vor und erklären ihr Anliegen auf Englisch. Sie werden aber schon bald unterbrochen und verstehen von dem, was ihr Gesprächspartner antwortet, nicht sehr viel, außer 'No English'. Sie versuchen es mit Französisch, kommen aber auch nicht weiter.

Wie reagieren sie? Klicken Sie die wahrscheinlichste Antwort an.

Antwort 1. Sie merken, dass keine Verständigung zustande kommt, und entschließen sich deshalb, aufzulegen und der Sache nicht weiter nachzugehen.

Antwort 2. Sie entschuldigen sich mit 'Sorry', legen auf, versuchen aber umgehend, jemanden zu finden, der griechisch spricht und bitten ihn, dort anzurufen.

Antwort 3. Sie versuchen durch Schlagworte wie 'e-mail' und 'Fax' eine andere Möglichkeit der Kontaktaufnahme zu finden, um ihr Anliegen schriftlich zu übermitteln.

Antwort 2: Sie entschuldigen sich mit 'Sorry', legen auf, versuchen aber umgehend, jemanden zu finden, der griechisch spricht und bitten ihn, dort anzurufen.

Das ist eine gute Möglichkeit, um mit dem Winzer doch noch ins Geschäft zu kommen. Jemanden, der griechisch spricht, zu bitten, das Gespräch zu führen, bietet erst einmal die Chance, die Verständigungsschwierigkeiten beim ersten Gespräch zu erklären. Zum anderen garantiert es sichere Informationen über diesen bestimmten Wein und die Geschäftsbedingungen.

Da dies die wahrscheinlichste Lösungsmöglichkeit darstellt, folgen hier die Erklärungen zu den anderen Antwortmöglichkeiten.

Antwort 1: Sie merken, dass keine Verständigung zustande kommt, und entschließen sich deshalb, aufzulegen und der Sache nicht weiter nachzugehen.

Trotz Sprachbarrieren ist es unhöflich, einfach aufzulegen. Es wäre vielleicht besser, das Gespräch mit einem allgemeinverständlichen Wort der Entschuldigung wie 'Sorry' oder 'Pardon' etc. zu beenden.

Antwort 3: Sie versuchen durch Schlagworte wie 'e-mail' und 'Fax' eine andere Möglichkeit der Kontaktaufnahme zu finden, um ihr Anliegen schriftlich zu übermitteln.

Das ist auch eine Möglichkeit, Kontakt herzustellen und das Anliegen zu erklären. Eine email oder ein Fax garantieren aber trotzdem nicht, dass der griechische Winzer es übersetzen und verstehen kann

Quelle:

<http://www.ikkompetenz.thueringen.de/selbsttest/strategie/weinfalltext.htm><http://www.ikkompetenz.thueringen.de/selbsttest/index.htm><http://www.ikkompetenz.thueringen.de/selbsttest/strategie/index.htm>

Beispiel 6

Stilunterschiede in der deutsch-französischen Wirtschaftskommunikation

Lösung

Deutsche Geschäftsleute sind meist von der eigenen Sicht der Lage überzeugt und lassen keine andere Deutung zu. Sie wollen Probleme diskutieren und achten vor allem auf das Was des Sagens, d.h. sie bewegen sich vornehmlich auf der Inhalts- oder Sachebene. Dabei drücken sie sich direkt und unumwunden aus, was von Franzosen als brutal eingestuft wird, und scheuen auch vor einem klaren Nein nicht zurück. Französische Geschäftsleute schweifen hingegen gerne vom Thema ab und lieben es zu improvisieren, was von Deutschen als unseriös bewertet wird. Sie lassen heiße Eisen vielfach links liegen oder streifen sie höchstens. Sie achten vor allem auf das Wie des Sagens und bewegen sich somit auf der Beziehungsebene. Außerdem ziehen sie es vor, Nachrichten indirekt zu übermitteln, was von Deutschen als schwammig ausgelegt wird, und vermeiden ein klares Nein. Breuer und de Bartha (1996, II, 446f.) führen aus, dass es im Französischen mindestens ein Dutzend Möglichkeiten gibt, "Nein" zu sagen, wie zum Beispiel: *Croyez-vous?* (Glauben Sie?), *Je ne suis pas certain que* (Ich bin nicht ganz sicher, dass ...), *A vrai dire* (Offen gestanden), *Si vous voulez* (Wenn Sie wollen), *Ça dépend* (Das hängt davon ab), *Malgré tout* (Trotz allem). Solche und ähnliche Ausdrucksweisen werden von Deutschen nicht immer als diplomatisch formulierte Ablehnungen erkannt.

Beispiel 7

Sprachliche Missverständnisse

Lösung

Zum Kommunikationsstil gehören m.E. nicht die rein sprachlichen Missverständnisse, wie z.B. das Phänomen der *faux amis*, der falschen Freunde. Von falschen Freunden spricht man bei Paaren von deutschen und französischen Wörtern, die jedoch unterschiedliche Bedeutungen haben. Dieses Problem kommt erschwerend hinzu und sorgt ebenfalls für Irritationen.

- Frz. *concours* ‚Wettbewerb‘ hat eine völlig andere Bedeutung als dt. Konkurs.
- Frz. *compromis* bedeutet zwar dasselbe wie dt. Kompromiss, hat jedoch eine andere Konnotation (Nebenbedeutung). In Deutschland gilt ein Kompromiss als vernünftige Lösung, bei der beide Seiten im Sinne der Einigung Abstriche gemacht haben; in Frankreich wird ein Kompromiss als Niederlage eingestuft.
- Frz. *improvisation* gilt als die Kunst, auf Unvorhergesehenes flexibel und intelligent zu reagieren; in Deutschland wird Improvisation mit Dilettantismus gleichgesetzt.
- Unter frz. *concept* versteht man in Frankreich eine erste Idee, in Deutschland stellt ein Konzept einen ausgearbeiteten Entwurf dar.
- Das frz. Wort *stratégie* bezieht sich im wirtschaftlichen Kontext auf machtpolitische Unternehmensziele und schließt taktische Maßnahmen ein. Im Sprachgebrauch deutscher Geschäftsleute bezieht sich Strategie auf die wirtschaftlichen Unternehmensziele und ihre Erreichung.
- Frz. *synthèse* meint das Wesentliche, das deutsche Wort Synthese meint eine Zusammenfassung des Für und Wider. Man kann sich übrigens leicht vorstellen, dass die sprachlichen Missverständnisse auf Grund von falschen Freunden noch verstärkt werden, wenn - wie häufig der Fall - deutsche und französische Geschäftsleute auf Englisch verhandeln. Dann kann es zu doppelseitigen Interferenzen kommen.

Bei der Erörterung interkultureller und sprachlicher Missverständnisse darf ein Aspekt nicht aus den Augen verloren werden: Was verhaltensmäßig (nonverbal, Körpersprache) und sprachlich (verbal) wahrnehmbar ist, stellt nur die berühmte Spitze eines Eisbergs dar, von dem bekanntlich höchstens ein Fünftel aus dem Wasser ragt und der Rest sich unter der Wasseroberfläche verbirgt.

Beispiel 8

Conseils relatifs à la rencontre culturelle

L'une des plus grandes erreurs qu'un manager puisse commettre c'est de croire que les différences culturelles n'ont pas d'importance et que si on parlait tous anglais ou bien une autre langue étrangère, on peut facilement travailler ensemble. N'importe quel manager international expérimenté vous dira que ce n'est pas toujours le cas.

La culture forme nos valeurs, nos attitudes et notre comportement. Elle influence notre façon de communiquer entre nous, la manière dont nous gouvernons, négocions, notre manière d'acheter et de vendre et la façon de voir les choses et de travailler.

Par exemple, Institut de la Formation Interculturelle

(<http://www.charweb.org/organizations/international/iti/facts.html>) révèle qu'aux Etats-Unis:

- *Les sociétés américaines dépensent entre 150, 000 et \$ 250, 000 par an pour chaque manager envoyé à l'étranger.*
- *Environ 20% des Américains envoyé à l'étranger retournent chez eux avant de terminer le travail demandé à l'étranger, à peu près le double du pourcentage pour les sociétés européennes et japonaises.*
- *Ces échecs dans le domaine du travail ne sont pas dus à une incompétence technique mais au manque d'adaptation à une culture nouvelle et différente.*
- *Des recherches récentes indiquent que seulement 35% des sociétés américaines assure une formation dans le domaine de la rencontre culturelle avant le départ, beaucoup moindre que celle se trouvant dans un autre pays industrialisé.*
- *La recherche montre une forte relation entre la formation dans le domaine de la rencontre culturelle et le travail réussi à l'étranger.*
- *Environ 20% des missionnaires envoyés à l'étranger quittent le poste de travail après une année de retour aux Etats-Unis. Par voies de conséquence on constate une perte significative des ressources humaines de leurs employeurs.*

La bonne nouvelle est que la culture peut être gérée. En reconnaissant la diversité on peut réconcilier les différentes d'une façons qui nous permettra de communiquer et de travailler d'une manière efficace.

Développer la compétence culturelle veut dire comprendre ce qui existe sous les différentes observables et en être conscient et savoir comment est ce que notre profil culturel forge notre comportement.

Utiliser notre compétence culturelle veut dire être capable récolter les avantages d'une communication améliorée et d'une gestion de jour en jour.

Comment est l'art de comprendre le message et que les autres puissent le comprendre comme vous l'entendez. Communiquer c'est d'être à l'écoute d'une autre personne et comprendre son message.

Cela veut dire développer la capacité de son comportement et bien communiquer dans les situations de conflit culturel. Une personne qui possède une compétence interculturelle a la capacité de communiquer avec d'autres personnes de culture différente avec la satisfaction des deux cotés d'une manière émotionnelle et efficace.

La compétence interculturelle est composée des points suivants :

Connaissance, attitudes et capacités (voir: www.interculture.de):

- *Connaissances Interculturelles (Connaissances théoriques et pratiques des anomalies de sa propre culture et de la culture cible. Comprendre les différentes conditions et leurs conséquences sur le comportement.*
- *Empathie (Compréhension intuitive concernant le sentiment et la mentalité de la culture étrangère ou autre partenaire culturel ; la capacité de comprendre un point de vue différent)*

- *Rôle Distance (Capacité de se détacher de son point de vue et d'évaluer à partir d'une certaine distance ; de réaliser que notre perception du monde est fermée par les facteurs familiers socioculturels de la vie. La capacité d'observer objectivement notre comportement. Ceci coalesce d'une certaine manière tout le contexte interculturel du comportement et facilite la considération de la différence entre notre culture et les traditions étrangères. L'observation de soi-même est finalement la base du contrôle de soi-même. Il est important de connaître le prisme à travers lequel on observe et on explique le monde.*
- *Tolérance et ambiguïté (Capacité de tolérer les relations hostiles entre les différences incompatibles et ambiguïtés, pas pour rejeter le comportement étranger sans aucune réflexion ; capacité d'endurer les demandes et attentes contradictoires).*
- *Capacité de Méta Communication (Capacité de commenter le processus de communication. Cela veut dire provoquer des problèmes qui peuvent surgir durant une activité interculturelle, le sujet d'une discussion avec toutes les personnes concernées : dans le cas d'une incertitude, pour enquêter, et être en mesure d'expliquer son propre comportement culturel qui en dépend.*

L'apprentissage interculturel a pour point de départ l'éducation interculturelle et les rencontres interculturelles. Ca fonctionne avec :

- *La réduction des stéréotypes (qui peuvent être utilisés comme point de départ dans le processus de l'apprentissage).*
- *Le développement de la tolérance*
- *Le dépassement de l'ethnocentrisme*
- *La compréhension de sa propre enculturation*
- *La compréhension de la pensée et de la pensée étrangères*
- *Développement de la communication interculturelle et de la réaction (façon d'agir).*

Entre temps vous pouvez trouver beaucoup de sources avec beaucoup de (liens ?) concernant la socialisation et les questions du comportement dans différents pays (voir connexions en bas)

Mais vous devez retenir que le comportement que vous pouvez distinguer est seulement le fameux sommet de l'iceberg. Plus dangereux sont les différences que vous ne pouvez pas voir.

Différentes manières et concepts de temps, de négociation, de hiérarchie, de solution à des problèmes, de communication, de pensée, de comportement social.

Il est très évident de voir ceci dans l'interaction des Européens avec les Asiatiques.

Ceci est caractérisé par les points contraires suivants:

- *Orientation vers la relation versus orientation sur des faits/problèmes*
- *Orientation vers des groupes versus vers l'individualisme*
- *Pensée en hiérarchie versus pensée en compétences*
- *Aspiration après harmonie versus solution à des problèmes*
- *Communication directe versus indirecte*
- *Prévention de conflits versus culture conflictuelle*
- *Pensée holistique versus linéaire*
- *Compréhension polychrome versus monochrome du temps.*

Notre but final n'est en fin de compte pas seulement un business réussi, mais dans l'amélioration de la coexistence des gens dans un monde malade. La route c'est d'enseigner et d'apprendre la connaissance interculturelle. Mais finalement pour le développement de la compétence interculturelle on peut appliquer le maxime

trouvé dans les belles lettres de Goethe à Saint Exupéry et Böll: «Si vous ne le sentez pas, vous ne le chasserez jamais.» (Faust).

Site web avec des informations sur la rencontre interculturelle

Informations générales

[/www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/cultural_etiquette.htm](http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/cultural_etiquette.htm)

www.kwintessential.co.uk/resources/link.html

www.dhl-usa.com/IntlSvc/Cultural/CulturalTips.asp?nav=InternationalService/CultTips

www.cyborlink.com/besite/resource.htm

www.immi.se/intercultural/nr7/korhonen-nr7.htm

www.executiveplanet.com

www.lumina-development.com

www.executiveplanet.com/business-culture-in/132165039443.html

www.interculture.de

France

www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_fr.htm

www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/france-country-profile.html

www.getcustoms.com/2004GTC/Articles/ga-2001-06-01.html

Royaume Uni (Grande Bretagne)

www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_gb.htm

www.executiveplanet.com/business-etiquette/United+Kingdom.html

Allemagne

www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_de.htm

www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/germany-country-profile.html

www.germanfortravellers.com/culture/index.htm

www.getcustoms.com/2004GTC/Articles/ga-2001-06-01.html

www.executiveplanet.com/business-etiquette/Germany.html

http://www.translingua.at/translingua/deutsch/news_deutsch/Laenderinfo.php#Deutschland

Literatur

- BIESTERFELDT (2004): Critical Incidents vs. Kulturassimilator; Von der Erzählung zur interkulturellen Übung – Der Kulturassimilator am Beispiel eines Integrationskurses für türkische ZuwandererInnen. www.initiativgruppe.de/
- BLEI, ZEUNER (Hrsgb.) (1998): Theorie und Praxis interkultureller Landeskunde im Deutschen als Fremdsprache. Reihe: Fremdsprachen in Lehre und Forschung 21. AKS-Verlag, Bochum.
- BOLTEN (1999): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Forschungsstand und Perspektiven eines neuen Fachgebiets. In: Wirtschaftsdeutsch International. Heft 1. Grimma.
- BOLTEN (2001): Interkulturelle Kompetenz. Erfurt.
- BRISLIN (1993): Understanding Culture's Influence on Behavior. Fort Worth: SAGE Publications.
- CUSHNER & BRISLIN eds. (1997): Improving Intercultural Interactions. Volume 1. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- EHNERT (Hrsgb.) (2000): Wirtschaftskommunikation kontrastiv. Peter Lang. Frankfurt.
- FLECHSIG (IKUD): [Transkulturelles Lernen, www.ikud.de/orientierung.htm](http://www.ikud.de/orientierung.htm)
- GELFERT (2005a): Was ist deutsch? München.
- GELFERT (2005b): Typisch englisch. München.
- GESTELAND (1998): Global Business Behaviour. Zürich: Orell Füssli.
- GRÄTZ (1999): „Lerndimensionen“. In: Fremdsprache Deutsch 21/2/99: 6 – 12.
- HAHN/YLÖNEN (2001): Werbekommunikation im Wandel. Peter Lang. Frankfurt/Main (2001).
- KARRASCH/KRAUTGARTNER/PROWAZNIK (2004): E-Learning – Wunschtraum oder Realität? Infothek Wien.
- KESSEL (Hrsgb.) (2000): Handbuch Business-Training Südostasien. Berlin.
- KNAPP/KNAPP (1990): Interkulturelle Kommunikation. In: ZS für Fremdsprachenforschung 1.
- KOPP/HOCK (2001): Xenophilia. Lehrerbrochüre. Erlangen.
- MOLE (1998): Mind Your Manners. London: Nicholas Brealey Publishing.
- MÜLLER, Hrsg. (1991): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, München: iudicium.
- PAULS/KRAUSE: Evaluation interkultureller Trainings zur Auslandsvorbereitung. www.uni-flensburg.de/iim/forschung_veroeffentlichungen/06_Evaluation-krause.pdf
- QUEIROZ: Jeitinho & Caipirinha: Flexible Vorbereitung auf Auslandseinsätze in Brasilien mittels Blended Learning. In: Tagungsband der 3. Konferenz für Fremdsprachen & Business Kommunikation in der internationalen Wirtschaft, 26.-28. April 2004 in Düsseldorf, Hrsg.: ICWE GmbH Berlin. S. 21-25.
- RICHTER (1999): „Interkulturelles Lernen via Internet“. In: Zeitschrift für Interkulturellen Fremdsprachenunterricht: A journal for intercultural second language instruction.
- Sieren, Hrsg. (1997): Der China Code. Wie das boomende Reich der Mitte Deutschland verändert. Berlin: Econ.
- SLEMBEK, Hrsg. (1997): Mündliche Kommunikation interkulturell. St.Ingbert.
- TSCHIRNER (1999): „Kommunikation und Spracherwerb per Computernetz“. In: Fremdsprache Deutsch 21/2/99: 54 – 59.
- WAZEL (1998): Interkulturelle Landeskunde via CD-ROM und Telekommunikation. In: Blei/ZEUNER, (Hrsg.): Theorie und Praxis interkultureller Landeskunde im Deutschen als Fremdsprache. Reihe: Fremdsprachen in Lehre und Forschung 21. AKS-Verlag, Bochum. S. 89 – 104.
- WAZEL (2001a): Interkulturelles Fremdsprachenlernen mit interaktiven Medien. In: Aguado, K./RIEMER, C. (Hrsg.): Wege und Ziele. Zur Theorie, Empirie und Praxis des Deutschen als Fremdsprache (und anderer Fremdsprachen). Reihe: Perspektiven Deutsch als Fremdsprache 15. Schneider Verlag Hohengehren GmbH. Hohengehren.
- WAZEL (2001b): Digitales interkulturelles Marketing für kleine und mittlere Unternehmen. In: HAHN/YLÖNEN: Werbekommunikation im Wandel. Peter Lang. Frankfurt/Main, S.19 – 40.
- WAZEL (2001c) (Hrsg. und Beiträger): Interkulturelle Kommunikation in Wirtschaft und Fremdsprachenunterricht. Peter Lang. Frankfurt/Main.
- WAZEL (2002): Interkulturelle Kommunikation und Neue Medien. In: BECK/SOMMER: LEARNTEC. 10. Europäischer Kongress und Fachmesse für Bildungs- und Informationstechnologie. Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH.
- WAZEL (2005): Interkulturelles Lernen mit interaktiven Medien. In: informatologia 38, Zagreb 222-230.
- ZEUNER: Landeskunde und interkulturelles Lernen. Unter : www.tu-dresden.de/sulifg/daf/home.htm
- ZEUNER: (1998): „Thesen zur interkulturellen Landeskunde“. In: Blei & Zeuner, Hrsg. (1998): Theorie und Praxis interkultureller Landeskunde im Deutschen als Fremdsprache. Bochum: AKS. 5 – 11.
- ZEUNER (1998): „Projektseminar Interkulturelles Lernen im Internet – ein Werkstattbericht“. In: Blei & ZEUNER (Hrsg.): Theorie und Praxis interkultureller Landeskunde im Deutschen als Fremdsprache. Bochum: AKS. 105 – 141.