

Interkulturelles Training

Gefühl statt Berechnung

Oftmals muss die Firmenleitung den Auslandsaufenthalt eines Mitarbeiters im Nachhinein als »missglückt« beurteilen. Woran hat es gelegen? Meist basieren diese Probleme auf interkulturellen Missverständnissen.

Auch Konferenzschaltungen und sogar E-Mails ins Ausland rufen dort oft unerwartete Reaktionen hervor. Wir sprachen mit Petra Sorge, die deutsche Arbeitnehmer und Führungskräfte auf die Zusammenarbeit mit ihren brasiliensischen Kollegen vorbereitet.

Markt&Technik: Was sind die Folgen dieser interkulturellen Missverständnisse?

Sorge: Im schlimmsten Fall kommen die Geschäfte gar nicht erst zu stande. Oft interpretieren wir die Präsentationsrituale falsch und schätzen den potenziellen Geschäftspartner als desinteressiert oder inkompetent ein. Probleme tauchen vor allem bei entsandten Mitarbeitern auf, die schlecht oder kaum vorbereitet sind. Sie brauchen sechs bis zwölf Monaten zur Eingewöhnung. In dieser Zeit geht ein Großteil ihrer Arbeitskraft verloren. Einer amerikanischen Studie zufolge

brechen 20 Prozent der Arbeitnehmer ihren Auslandsaufenthalt im ersten Jahr ab. Ein Unternehmen kostet so ein frühzeitiger Abbruch rund 500.000 Mark.

Markt&Technik: Sie empfehlen deutschen Geschäftsleuten deshalb ein interkulturelles Training,



Petra Sorge, Trainerin für interkulturelles Management, Crossculture Linking & Consulting (CLIC)

» Die brasiliensche Freude am Entdecken hat exzellente IT-Kräfte hervorgebracht. «

wenn sie Beziehungen nach Brasilien aufbauen oder vor Ort arbeiten wollen?

Sorge: Für das Gelingen von Geschäften im Ausland ist es von großer Bedeutung, die kulturellen Geprägtheiten zu kennen und zu respektieren. Brasilien ist ein Entwicklungsland und zugleich hochmodern – mit einer multikulturellen Bevölkerung, die uns Deutsche gern empfängt. Und doch ist die Mentalität eine ganz andere, was sich vor allem in der

Geschäftswelt erst auf den zweiten oder dritten Blick erschließt.

Markt&Technik: Persönliche Beziehungen spielen im Leben der Brasilianer eine große Rolle. Ist das auch im Geschäftsleben zu spüren?

Sorge: Ja, die nonverbale Kommunikation ist extrem wichtig, so dass der persönliche Kontakt und das Auftreten der einzelnen Personen entscheidend ist. Geschäftsbeziehungen beginnen deshalb nicht mit perfekt vorbereiteten Unterlagen und Zahlen, sondern beim lockeren Arbeitsessen.

Auch Präsentationen sollten immer persönliche Elemente enthalten und die Zuhörer mit Gefühl ansprechen.

Markt&Technik: Sehen Sie auch einen Unterschied in der Arbeitsweise?

Sorge: Polychrones Arbeiten, also mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen, ist in Brasilien normal. Wer also systematisches Abarbeiten von Aufgaben erwartet, wird enttäuscht – könnte aber wiederum überrascht werden, dass die brasiliensche Arbeitsweise kurz vor Schluss doch zum Ziel führt. Ein weiterer Punkt ist, dass den Brasilianern die Scheu vor dem Unbekannten fehlt. Folglich werden neue Technologien nicht nur frühzeitig eingekauft, sondern auch intensiv und spielerisch genutzt. Diese Kreativität wurde schon früh in kundenfreundliche Software-Produkte gesteckt – von den vernetzten Anwendungen für Firmensoftware kann Deutschland noch viel lernen.

Markt&Technik: Wo liegen die größten Schwierigkeiten?

Sorge: Im Umgang mit der Zeit liegen die größten Unterschiede, und damit sind dort auch die größten Probleme zu finden. Brasilianer schätzen den Augenblick, da in ihrer Kultur Beziehungen und die persönliche Situation eine wichtige Rolle spielen. Deutsche empfinden das zu Unrecht als Mangel an Zielorientierung und an Zuverlässigkeit. Da hinein spielt auch ein weiterer Punkt, der für viele zum Stolperstein wird: In Deutschland schätzen wir es, direkt auf den Punkt zu kommen und Probleme direkt anzuspre-

Aktuell → **Thema der Woche: Brasilien**

chen. In Brasilien gilt dieses Verhalten als plump, wenn nicht sogar als unhöflich. Indirektheit ist dort eine Form der Höflichkeit und Kunstfertigkeit. So sind Konflikte vorprogrammiert, auf beiden Seiten werden hohe Werte tangiert.

Markt&Technik: Wie sieht eine optimale Vorbereitung aus?

Sorge: Die Vorbereitung beginnt für die Unternehmen schon bei der Personalauswahl. Der Kandidat muss gewisse Grundvoraussetzungen mitbringen: Hohe Flexibilität und eine positive Grundeinstellung zu Land und Leuten sollten als Kriterien genauso ernst genommen werden wie die fachliche Qualifikation. Drei Monate vor der Entsendung sollte dann das interkulturelle Training beginnen. Da die Brasilianer Englisch zwar verstehen, aber nicht lieben, empfehlen wir zudem ein intensives Sprachtraining. Nach dem üblichen einwöchigen Erstkontakt im Land sollte es ein weiteres Training geben, um den Kandidaten auf die konkreten Aufgaben vorzubereiten.

Heute findet die Kooperation zwischen Geschäftspartnern wie auch zwischen Stammhaus und Niederlassungen verstärkt per Kurzbesuchen, Telefon, Konferenzschaltungen und E-Mail statt – umso wichtiger ist es, dass die Verständigung auf Anhieb klappt. Deshalb entwickeln wir neue Angebote für Personalentscheider und für die mit Brasilien arbeitenden Führungskräfte in Deutschland.

*Das Interview führte
Susanne Tikal*