



# Bedeutet **Ja** wirklich Ja?

**Fremdsprachenkenntnisse und das Wissen um „Do's & Don'ts“ reichen schon lange nicht mehr, um auf internationalem Terrain gute Figur zu machen. Interkulturelle KOMPETENZ ist gefragt. Nur, was ist das eigentlich?**

TEXT: KLAUS HÖFLER

**D**er Spruch ist so alt wie richtig: „Auch die längste Reise beginnt mit dem ersten Schritt.“ Im Fall von Exportgeschäften könnte es hilfreich sein, diesen ersten Schritt vorerst einmal zurückzumachen. Zurück zu sich selbst. Denn die Kenntnis der eigenen kulturellen Prägung ist wichtig, um später im Kontakt mit fremden Kulturen die tief hängenden Fallstricke von Schubladisierungen zu umgehen, betont Sandra Joszt. Die Grazerin ist ausgebildete Mediatorin, Gründerin der IBC International Business Cross Cultures, und Spezialistin auf dem Gebiet der interkulturellen Handlungskompetenz.

**Konfliktpotenzial.** Gemeint ist vereinfacht die Fähigkeit, im interkulturellen Kontext erfolgreich agieren zu können. Für Unternehmer, die im Export tätig sind, kann das zu einer Fahrenfrage bei geschäftlichen Verhandlungen im Ausland werden.

Denn viele Dinge, die uns völlig normal erscheinen, sind anderen Kulturen völlig fremd und umgekehrt. „Damit eröffnet sich ein ungeahntes Spektrum an Fehlinterpretationen und Missverständnissen“, warnt Joszt. Gepaart mit einer Vielzahl daraus resultierender Misserfolge und einem nicht zu unterschätzenden Konfliktpotenzial kann sich das bei Export-

geschäften als Kostenfaktor niederschlagen.

„Es ist daher notwendig, sich mit der Kultur des Gegenübers und deren Einflussfaktoren auseinanderzusetzen“, rät Joszt. Damit werde es möglich, Unterschiede zu verstehen, vom eigenen Ethnozentrismus abzurücken und persönliche Toleranzgrenzen verschieben zu können.

**Schlüsselqualifikation.** Denn mit der durch die Globalisierung ausgelösten Pluralisierung werden die eth-

„Mann muss die **Fallstricke** der Schubladisierung umgehen.“ SANDRA JOSZT

nische und kulturell-religiöse Heterogenität unserer Gesellschaften und damit auch die Kontakte zwischen Menschen unterschiedlicher Werthaltungen unweigerlich zunehmen, heißt es in einem Thesenpapier der deutschen Bertelsmannstiftung zu diesem Thema.

Deshalb ist es absehbar, dass sich der konstruktive Umgang mit kultureller

Vielfalt und unterschiedlichen Werthaltungen auf der zwischenmenschlichen Ebene in den kommenden Jahren zu den Schlüsselqualifikationen von Unternehmern im Exportgeschäft herausbilden wird.

**Time is money?** Interkulturelle Kompetenz ist aber weder ein statischer Zustand noch das direkte Resultat einer einzelnen Lernerfahrung. Vielmehr muss neben der fachlichen, strategischen und sozialen Kompetenz beispielsweise die Bereitschaft, Neues zu lernen, flexibel und spontan agieren zu können, ständig vorhanden sein. So können im Kontakt mit internationalen Geschäftspartnern Stehsätze wie „Time is money“ oder „Das Wichtigste zuerst“ schnell zu verhandlungstechnischen Sackstraßen werden.

Stattdessen müssen Fragen nach der Verbindlichkeit von Vereinbarungen und Verträgen beziehungsweise die Auslegung von Pünktlichkeit vorab beantwortet werden können. Die eigentliche Kür folgt ohnehin im Face-to-Face-Kontakt: Beispielsweise die Frage, ob das Ja eines chinesischen Gesprächspartners tatsächlich als Ja zu deuten ist. „Keine Antworten auf Fragen dieser Art zu haben, kann für einen Exporteur teuer werden“, warnt Joszt. Aus diesem Grund wird es immer notwendiger, Kommunikations-



Andere Länder, andere Kulturen **Um sie zu verstehen, muss man erst einmal sich selbst und seine eigene Kultur verstehen.**

kulturen, Organisationsstrukturen, Unternehmensleitbilder, den Faktor Zeit, Ablaufpläne, Rechtsverbindlichkeit und Strategien, Personalentwicklungsmaßnahmen etc. neu zu überdenken.

**Lösungsmodelle.** Interkulturelle Trainings und Coachings bieten diesbezüglich ein breites Spektrum, um sowohl in der Prävention als auch in der Entwicklung und Begleitung nachhaltig aktiv werden zu können. Einerseits wird dabei an Kultursensibilisierung und kulturspezifischen Themen gearbeitet. So werden sogenannte „Critical Incidents“ analysiert und aufgelöst und andererseits Lösungsmodelle für bereits beste-

hende Konfliktsituationen erarbeitet. „Ziel ist es in jedem Fall, die Unterschiede der beteiligten Kulturen als Kreativquelle zu erkennen und nutzen zu können“, sagt Joszt, und sie als Teil eines Synergiemodells und damit grundlegenden Erfolgsfaktors zu berücksichtigen.

Das Bewusstsein und die Sensibilisierung, etwas tun zu müssen, wenn im internationalen Geschäftsalltag Schwierigkeiten auftreten, ist unter den heimischen Exporteuren zunehmend vorhanden. Das bestätigen auch die Betroffenen selbst. „In vielen Kulturen ist nämlich der erste Eindruck wesentlich“, bestätigt Joszt: „Und ein Gesichtverlust kann auch den Verlust des Geschäftes bedeuten.“ ■



Sandra Joszt: „Die kulturellen Unterschiede erkennen und als Kreativquelle sehen und nutzen.“