

# Oft immer noch wie Hund und Katz

Alles redet von **Globalisierung**.

Doch wie funktionieren solche internationalen Teams im Alltag? Und wo gibts Fallstricke?

**Text: Paula Lanfranconi**

**Foto: Michele Limina**

Das Gelände ähnelt einem amerikanischen Uni-Campus. Langgezogene Gebäude, ein Wasserspiel, viel Grün. Hier in Baden-Dättwil ist die Forschungsabteilung von ABB Schweiz untergebracht. Leute aus 80 Nationen arbeiten für das Unternehmen.

Oben im Meetingroom warten fünf junge Ingenieure, vier Männer und eine Frau. Die Stimmung ist entspannt. Normalerweise sitzen die Fünf vor ihren PCs und kreieren Steuerungssoftware für Kraftwerke und Zementfabriken auf der ganzen Welt. Gruppenleiter Andreas Poncet ist Romand. «Das ist auch schon fast Ausland», scherzt er, Dario Castagnoli kommt aus Italien, Karin Sigurd ist Schwedin, Thomas von Hoff besitzt einen Schweizer und einen deutschen Pass, Dacfeý Dzung hat chinesisch-englische Wurzeln, wuchs aber in der Schweiz auf.

Doch von nationalen Stereotypen halten die fünf jungen Leute wenig. Klar seien sie verschieden, aber das liege eher auf dem persönlichen Level, finden sie. Gibt es denn nie Missverständnisse? «Wir sind alle Ingenieure», sagt Dzung, «und sprechen die gleiche Fachsprache.» Und wem es doch mal schwierig werde, helfe meistens Humor weiter.

Jetzt kommt Hubert Kirrmann herein, der Senior der Gruppe. Er ist Elsässer, hat lange internationale Erfahrung und mischt die Political Correctness ein bisschen auf. Doch, es gebe schon «ein paar nationalistische Richtlinien» im Haus, sagt er schmunzelnd: «Die Amerikaner sind gebeten, zuerst über ihre Misserfolge und nicht über ihre Erfolge zu sprechen. Die Schweizer sind gebeten, über ihre Erfolge statt Misserfolge zu reden. Die Deutschen sind gebeten, weniger zu reden. Die Finnen sind gebeten zu reden, und die Schweden sollen nicht bloss sagen, sie seien die Besten. Die Italiener sollen die Wahrheit nicht schönreden. Die Chinesen sollen bitte ihren Chef unterbrechen, wenn er einen Blödsinn sagt. Die Franzosen schliesslich sind gebeten, ihren Chef nicht zu unterbrechen, auch wenn er etwas Richtiges sagt.»

## KULTUR DES GESPRÄCHES

Hier in der Schweiz fällt Hubert Kirrmann auf, dass die Teams viel multikultureller zusammengesetzt seien als in anderen Ländern: «Es sind alles Alinghi-Mannschaften.» Diese Kultur des Gesprächs gefällt ihm. Dacfeý Dzung bestätigt: Die Kultur des Standortlandes sei entscheidend. Auch Deutsche, bekannt als «weniger relaxed», würden sich bald nach den lokalen Gegebenheiten verhalten. Die Gruppe hier hat allerdings einen grossen Wettbewerbsvorteil: Sie ist keine Zwangsgemeinschaft. Vor Neuanstellungen führt jedes Teammitglied ein persönliches Gespräch mit dem Stellensuchenden, danach entscheidet man im Team. In anderen Ländern wäre das Chef-sache.

Allzu multikulti wird das Team indes nie: Bewerber direkt aus Indien oder China anzustellen, können sich die Forschungscracks nicht vorstellen. Wer hier eine Chance bekommt, muss zuerst an einer US-Uni gezeigt haben, was er oder sie kann.

Auch ein anderer heikler Aspekt entfällt beim ABB-Team: Bei Stellenantritt hatte noch keines der eingewanderten Teammitglieder Familie. «Wenn Auslandsaufenthalte scheitern, liegt das in allererster Linie an so genannten familiären Problemen und nicht etwa an fachlichem Versagen», weiss Urs Girard, bei ABB Schweiz zuständig fürs internationale Personal. Das leuchtet ein: Die Partnerin ist vom Kultur-Clash am direktesten betroffen, sie muss sich mit dem Alltagskram herumschlagen, während der Mann im umgrenzten Rahmen der Firma arbeiten kann. «Viele Firmen machen den

Fehler, die Partnerinnen vor dem Auslandseinsatz zu wenig oder gar nicht einzubeziehen», sagt Girard.

## SCHLECHT VORBEREITET

Überhaupt investieren die Unternehmen trotz Globalisierung erstaunlich wenig in interkulturelle Trainings. 80 Prozent der Auslandsmitarbeitenden treten ihren Aufenthalt kulturell unvorbereitet an, kritisiert das deutsche Institut für Interkulturelles Management (IFIM). Und von den Inlandsmitarbeitenden mit internationalen Aufgaben seien es noch weniger. Doch nur wenige Firmen realisieren überhaupt, dass ihnen ein Grossauftrag nicht aus Preisgründen entging, sondern weil ihre Leute in interkulturelle Fettnäpfchen traten. ABB-Mann Urs Girard schätzt, dass mindestens jedes fünfte internationale Projekt aus solchen Gründen scheitert. Girard spricht anschaulich vom Hund-Katz-Syndrom: «Wedelt ein Hund mit dem Schwanz, ist das ein freundliches Zeichen, bei Katzen verhält es sich gerade umgekehrt.» Wer solche Codes nicht zu deuten wisse, habe schlechte Karten im internationalen Business.

Doch wie kommt man zu interkultureller Kompetenz? «Fertige Rezepte gibt es nicht, weil jede Situation anders ist. Aber es gibt Gerüste an Handlungsmöglichkeiten, die je nach Kulturraum vermittelt werden können», sagt Ali El Hashash. Der 44-jährige gebürtige Jordanier ist Soziologe und Spezialist für interkulturelle Kommunikation. Zusammen mit Kollegen aus unterschiedlichen Kulturkreisen baute er in Dietikon das Institut für Interkulturelles

Kommunikations-Management (IKM) auf (siehe Box). Es bietet Beratungen und Kurse für die Privatwirtschaft, aber auch für Spitäler, Schulen und öffentliche Verwaltungen an.

«Eine wichtige Ursache für interkulturelle Missverständnisse», sagt El Hashash, «liegt darin, dass wir uns viel zu wenig bewusst sind, wie stark verbale und nonverbale Signale zusammenspielen: Mimik, Gestik, Blickkontakt, Stimmfarbe, Sprechtempo.» All das interpretiert unser Gegenüber durch seine kulturelle Brille. Und stellt dabei unbewusst Weichen. Simple Beispiel: Viele Deutschschweizer fühlen sich durch das schnelle Sprechtempo deutscher Gesprächspartner überfahren: Mögliches Signal: «Deutsche sind arrogant.»

Auch der unterschiedliche Umgang mit Konflikten ist nicht zu unterschätzen. «In der Schweiz mit ihren vier Kulturen», sagt El Hashash, «ist man tendenziell auf Konsens bedacht und sucht für das Strittige den Kompromiss, in Deutschland dagegen ist der Fokus eher auf Dissens gerichtet.» Prallen solche Konzepte aufeinander, löst das Frust aus. Auch der Umgang mit Zeit kann irritieren. «Viele westliche Manager», weiss El Hashash, «reisen mit detaillierten Zeitplänen in den arabischen oder chinesischen Raum.» Ein garantierter Killerfaktor. El Hashash empfiehlt, «situativ zu entscheiden»: Statt stur von Kunde zu Kunde zu hetzen, dem Geschäftspartner Gelegenheit geben, Vertrauen aufzubauen. Das bedeutet Einladungen und viel Small Talk. Wer dauernd auf die Uhr schielt, hat schon verloren.

#### KAUM GUTE BILDUNGSANGEBOTE

Obwohl also noch viel zu tun wäre, steckt das Thema interkulturelle Kommunikation, allem Globalisierungshype zum Trotz, an Deutschschweizer Hochschulen erst in den Kinderschuhen. Ausser einem Nachdiplomstudium an der Uni Luzern gibt es keine universitären Bildungsgänge. Dagegen tummeln sich etliche private Trainer auf dem Markt, die aber eher Klischees verbreiten, weil es ihnen an fachspezifischen Qualifikationen fehlt.

Denn: Interkulturelle Kompetenz zu vermitteln ist ein komplexes Unterfangen. Neben dem reinen Wissen spielt das Emotionale eine zentrale Rolle. Es geht ja darum, die eigene Kultur kritisch zu reflektieren, zu lernen, mit unterschiedlichen Denk-, Verhaltens- und Arbeitsweisen umzugehen und interkulturelle Konfliktpotenziale erfolgreich zu bewältigen – also das eigene Verhalten zu verändern. Am Institut für Interkulturelles Kommunikations-Management arbeiten die Teilnehmenden denn auch mit Simulationen, Fallstudien, Rollenspielen. Sie erfahren, welche Rolle zum Beispiel Beziehungen, Gruppendynamik oder Hierarchien in der betreffenden Kultur spielen und wie man mit Konflikten umgeht.

«Wenn wir der interkulturellen Verständigung näher kommen wollen», sagt Ali El Hashash, «müssen wir symmetrisch kommunizieren – mit Respekt und auf gleicher Augenhöhe.» Der Soziologe weiss, wovon er spricht. Er ist in einem kleinen jordanischen Dorf aufgewachsen, seine Frau, eine Ärztin, ist gebürtige Palästinenserin. 

#### Interkulturelles Team:

**Karin Sigurd, Dario Castagnoli, Dacfe Dzong, Hubert Kirmann**

### Bildungsangebote

- ▷ Das Institut für Interkulturelles Kommunikations-Management (IKM) bietet Trainingsseminare für den chinesischen sowie den arabisch-islamischen Kulturraum und die USA an. Weiteres Angebot: Seminare für multikulturelle Teams. Dauer: 2 bis 3 Tage, Kosten je nach Dauer. [www.IKM-Institut.ch](http://www.IKM-Institut.ch)
- ▷ An der Universität Luzern gibt es ein Nachdiplomstudium für Interkulturelle Kommunikation. Das Grundlagenmodul dauert 1 Jahr, dazu kommen zwei praxisorientierte Module von je 6 Monaten. Kosten: Grundlagenmodul 11 000 Franken, Praxismodule 4000 bis 5000 Franken. [www.nds-ik.ch](http://www.nds-ik.ch)
- ▷ Die Zürcher Hochschule Winterthur führt zusammen mit der University of Cambridge Kurse in Interkulturellem Management durch. Zielgruppe: Schlüsselpersonen von Organisationen, die in einem internationalen oder multikulturellen Kontext arbeiten. Dauer: 3 Workshops von je 3 Tagen. Kosten: £ 3250. [www.zhwin.ch](http://www.zhwin.ch)