



**GABY BELZ** ist als Organisations- und Unternehmensberaterin, Coach und Konfliktberaterin mit Schwerpunkt im Dienstleistungssektor in der deutschen Schweiz tätig. Sie ist Mitglied des Redaktionsteams von profile.



**DAVID HERZIG** ist IT Security Education and Training Consultant bei der Crypto AG in Steinhausen und dort für die internationale Beratung und Schulung meist hochrangiger Kunden zu IT-Sicherheit, Verschlüsselungs- und Netzwerktechnologie sowie Kryptologie tätig. Diese Trainings und Beratungen finden in Englisch, Französisch oder Spanisch entweder im Land des Kunden oder in der Schweiz statt.

**FRANK ROTHENPIELER** ist Senior Business Transformation Consultant bei der SAP Deutschland AG & Co. KG und dort als Practice Owner Organizational Transformation EMEA für die Weiterentwicklung des OCM-Ansatzes der SAP Consulting mit verantwortlich. Er hat zahlreiche SAP Einführungen im In- und Ausland als Strategie- und Change Management-Berater begleitet. Frank Rothenpieler ist Diplom-Ökonom mit Schwerpunkt in Industriosozio- und Volkswirtschaft und macht derzeit eine Ausbildung bei TRIAS mit dem Schwerpunkt Supervision.

Im folgenden Gespräch wenden wir uns der Frage zu, wie im deutschsprachigen Raum sozialisierte und ausgebildete Berater (beide sind Männer, beide tätig im IT-Bereich) ihre professionellen Beziehungen mit Kunden aus anderen Kulturräumen gestalten, was sie dabei erleben, mit welchen Schwierigkeiten sie konfrontiert sind, welche Schlüsse sie daraus gezogen haben. Leider sprengt es den Rahmen dieses Gesprächs, auch die Erfahrungen und Eindrücke der jeweiligen Kunden darzustellen. Wir sind uns bewusst, dass damit der Eindruck entstehen kann, hier werde erneut die Stimme der zentraleuropäischen privilegierten Geschäftspartner vor diejenige der Partner aus den südlichen und östlichen Weltregionen gestellt, was der im Gespräch implizit umschriebenen, unterschiedlichen Ressourcenlage in den Kundenprojekten entsprechen würde. Das Gespräch konnte aufgrund aktueller, turbulent verlaufender Projekte bei den Kunden unserer Gesprächspartner nur auf schriftlichem Weg geführt werden.

Gaby Belz / David Herzig / Frank Rothenpieler

## Beraten im internationalen Kontext

**Gaby Belz (GB):** Bitte schildert den Rahmen eurer Zusammenarbeit mit euren Kunden.

**David Herzig (DH):** Die Crypto AG in Steinhausen/Schweiz (Gründungsjahr 1952) ist führend im Bereich der Entwicklung und Produktion von Informationssicherheitssystemen. Sie zählt in mehr als 130 Ländern mehrheitlich Regierungs- und Verwaltungseinheiten wie Streitkräfte, Diplomatie und Regierungen zu ihren Kunden, die auf verlässlichen Datenschutz im Informationsmanagement angewiesen sind. Meine Aufgabe ist die Beratung und Schulung meist hochrangiger Vertreter unserer Kunden in IT-Sicherheit, Verschlüsselungs- und Netzwerktechnologie sowie Kryptologie. Diese finden entweder im Land des Kunden oder in der Schweiz statt, und zwar in den Sprachen Englisch, Französisch oder Spanisch.

**Frank Rothenpieler (FR):** Die SAP AG ist der weltweit drittgrößte unabhängige Software-Hersteller (und Marktführer im Bereich Unternehmenssoftware) mit Stammsitz in Walldorf/DE und Niederlassungen in über 50 Ländern. SAP ist ein börsennotiertes Unternehmen. Als Senior Business Transformation Consultant und Practice Owner Organizational Transformation EMEA bin ich für die Weiterentwicklung des OCM-Ansatzes der SAP Consulting mitverantwortlich. Ich habe dabei zahlreiche SAP-Einführungen

im In- und Ausland als Strategie- und Change Management-Berater begleitet. Grundsätzlich besteht die Aufgabe meiner Kollegen und mir darin, die Veränderungen durch die SAP-Einführung organisationsverträglich abzufedern. Die Veränderungen der Arbeitsprozesse können erheblich sein, je nachdem wie umfangreich der Kunde die Umstellung auf SAP geplant hat. Im Fokus unserer Arbeit stehen dabei die betroffenen Menschen, also die Frage, wie können Manager und Mitarbeiter bestmöglich auf die Veränderung vorbereitet und während der Umstellung begleitet und unterstützt werden. Unser Arbeitsfeld kann dabei sowohl überschaubar klein als auch sehr groß sein, die Spanne reicht von 50 bis 25.000 Endanwendern. Bei internationalen Projekten kommen noch kulturelle und sprachliche Unterschiede hinzu.

**GB:** Könnt ihr umschreiben, mit welchen impliziten Annahmen aus unserem kulturellen oder eurem professionellen Background ihr an eure Aufgaben herangeht, wenn ihr mit euren Kunden, die anderen Kulturkreisen angehören, tätig seid?

**FR:** Eine implizite Annahme ist, dass Projektmanagement überall auf der Welt gleich gemacht werden kann und es eine Art »globale Projektmethode« gibt. SAP arbeitet hier zum Beispiel sehr erfolgreich auf der Basis von PMI (Projekt Management Institute). Grundsätzlich ist das nicht ganz abwegig, da die Abfolge der Prozessschritte in einem IT-Projekt logischen Gesetzen folgt. Zudem muss ganz klar festgestellt werden, dass große Projekte mit bis zu 350 Projektmitarbeitern, einer Laufzeit von mehreren Jahren und internationalen Abhängigkeiten ohne ein gesundes Maß an Standards nicht durchführbar sind. Gleichwohl erlebe ich immer wieder, dass hierbei kulturelle Unterschiede im Projektalltag eher ausgeblendet werden. Mit durchaus weitreichenden Konsequenzen: So ist beispielsweise eine klare Taktung von Projektschritten mit fest definierten Meilensteinen bei arabischen oder lateinamerikanischen Kunden nur schwer durchführbar. Im arabischen Raum gehen erfahrene Projektleiter mindestens mit dem Faktor 2 in Projekte hinein, rechnen also mit einer doppelt so langen Implementierungsdauer und doppelt so hohen Kosten. Auch beißt sich unsere sachliche und direkte Methodik mit der eher beziehungsorientierten Zusammenarbeit im arabischen oder südeuropäischen Raum. Konkret: unsere arabischen Kunden möchten gerne

lang andauernde Kontakte, insbesondere mit Beratern, die ihnen zusagen, denen sie vertrauen. Das verträgt sich aber letztlich nur schwer mit den Margen, welche wir aufgrund der Marktanforderungen gezwungen sind zu liefern. Das bedeutet: Ein längerfristiges Engagement ist extrem teuer und wir können es leider nicht intern verbuchen, um den Wünschen des Kunden entgegenzukommen. Hinzu kommt, dass aus meiner Sicht in der westlichen Denkrichtung Expertenwissen höher bewertet wird als Beziehungsarbeit. Das heißt, es werden tendenziell eher sehr hoch qualifizierte Berater zu kurzen Einsätzen bei Kunden geschickt als etwas weniger seniore für eine langfristige Kundenbegleitung. Beratung ist gerade im strategischen Bereich eher Spot-Consulting. Eine Woche vor Ort und wieder weg. Das irritiert viele arabische Kunden.

Einen sehr schweren Stand haben im Übrigen die Projektleiter, die auf der einen Seite klare Strukturen vorgegeben bekommen, wie sie die Projekte zu gestalten haben. Auf der anderen Seite aber stoßen sie nicht selten auf Kunden, die »da nicht mitspielen«. Und leider erlebe ich immer noch Projektleiter bei unseren Partnern, die dann auf die bekannte Karte der Eskalation setzen, also versuchen, das Problem mit erhöhtem Druck in den Griff zu bekommen. Hier gibt es aus meiner Sicht auch viel zu wenig kulturelles Training für die Projektverantwortlichen. Wie gesagt, das Grundproblem ist vielfach, dass Projektmanagement als universalgültig und umsetzbar angesehen wird, ganz unabhängig von kulturellen Gegebenheiten.

Mein individueller Lernweg war, zu verstehen, dass es absolut okay ist, wenn man mit dem Vizepräsident oder Senior Vizepräsident eine Stunde lang nur Tee trinkt und über Skifahren spricht. Man muss nicht, wie etwa als Extrembeispiel in Finnland, spätestens mit dem dritten Satz alles gesagt und den Kern der Aufgabe beschrieben, erläutert und gelöst haben. Die Zeit läuft insgesamt langsamer im Süden.

Bei den asiatischen Kulturen haben viele meiner Beratungskollegen (unabhängig von der SAP) Probleme mit der dortigen, eher höflichen Grundhaltung. »Die sagen mir ja nicht, was sie wirklich denken«, höre ich häufig, zum Beispiel bezüglich Trainings in Japan. Beispiel: Der Trainer fragt, ob es alle verstanden haben, und alle nicken artig. Der Trainer ist beruhigt, und macht weiter. Drei Wochen später fällt auf, dass die Hälfte der Teilnehmer Wesentliches nicht verstanden haben. »Aber ich habe doch gefragt!«,

ist dann die typische Reaktion des Trainers. Dass Japaner niemals ihrem Lehrer sagen würden, sie hätten etwas nicht verstanden, weil sie ihn damit ja als »schlechten« Lehrer bloßstellen könnten, wissen viele Trainer einfach nicht. Insbesondere, wenn es sich um Fachexperten handelt, die zwar teilweise unglaubliches Wissen im Bereich der Prozesse und IT-Systeme haben, aber eben nicht sehr viel Kenntnisse über die Kulturen, in denen sie »mal eben« für eine Woche ein oder mehrere Trainings geben.

Es liegt natürlich auf der Hand, dass klassische Trainingsevaluationsmethoden, wie die beliebten Fragebogen am Ende eines Trainings an diesen Stellen schnell ins Leere laufen. Wir gehen deshalb mehr und mehr dazu über, ein mehrdimensionales Monitoring der Lernerfolge durchzuführen, also über verschiedene Feedbackkanäle die Qualität zu erheben. Gute Erfahrungen haben wir dabei zum Beispiel auch mit simplen Quizfragen gemacht, welche als Onlinespiel im Intranet angeboten wurden.

Bisweilen erlebe ich aber immer noch viel westliche Arroganz. »Wir wissen, wie es geht, weil wir die Experten sind und über viel Erfahrung verfügen.« Stillschweigend übersehen viele, wie regional beschränkt (Europa, USA) und kulturell determiniert diese Erfahrung gemacht und verarbeitet wurde.

Eine weitere implizite Annahme: Englisch ist als Trainingssprache überall etabliert. Nach meiner Erfahrung gilt dies häufig nur für das obere Management. Alle anderen Trainees sprechen eher schlecht Englisch. In der Regel zu schlecht, um eine neue Materie wirklich aufnehmen zu können. Sie sind auf ihre jeweilige Landessprache angewiesen. Wird dem nicht entsprochen, so klinken sich viele schnell aus, womit der Trainingserfolg stark infrage gestellt ist.

**DH:** Das Schulen und Beraten von Sicherheitslösungen ist ein Geschäft, welches viel Vertrauen vom Kunden in die Trainer und Berater erfordert, und speziell die Sicherheit, dass auf strikte Geheimhaltung Verlass ist. Der Kunde neigt berechtigterweise dazu, seine bestehenden Sicherheitskonzepte sowie seine Erwartungen nicht ohne gewisse Sicherheiten offenzulegen, was aber für eine erfolgreiche Beratung oder ein erfolgreiches Training Voraussetzung ist. Dies erfordert ein behutsames und Vertrauen bildendes Vorgehen. Dafür habe ich über die Jahre ein Repertoire an Verhaltens- und Vorgehensweisen entwickelt, das ich an die jeweilige Kultur und Sprache des

Kunden anpasse. Meiner Erfahrung nach ist eine Unterscheidung wesentlich: ob wir unsere Kunden in ihrem Land treffen oder ob diese zu uns in die Schweiz kommen. Die Kunden treten in ihrem eigenen Land viel selbstbewusster und weniger anpassungsfähig auf, und erwarten dann von uns mehr Anpassung. Eher das Umgekehrte tritt ein, wenn die Kunden bei uns zu Gast sind.

**GB:** *Wie beeinflusst dieser Standortunterschied die Qualität der Trainingsergebnisse und die Lernbereitschaft deiner Trainees, und wie kannst du sie beeinflussen?*

**DH:** Was ich mir im Laufe der Erfahrung an Annahmen und Verhaltensregeln angeeignet habe: Die ersten Minuten sind entscheidend für eine intakte Zusammenarbeitsgrundlage. Deshalb informiere ich mich im Voraus über die Herkunftskultur des Kunden, über aktuelle Vorfälle und Themen im Land, und lerne die wichtigsten Begrüßungssätze in der Sprache des Kunden. Beziehungsaufbau ist das A und O. Wenn die Kunden zu uns in die Schweiz reisen, kann es sein, dass Begebenheiten im Gastgeberland besprochen werden müssen. So wie etwa vor der Anti-Minarett-Abstimmung in der Schweiz, wo entsprechende Propagandaplakate der rechten Initiativepartei zu großer Irritation bei unseren muslimischen Kunden geführt haben. Ich bin permanent in Beobachterposition und interveniere, sobald ich bei den Kunden Unbehagen wahrnehme und spreche auch heikle Themen direkt an. Insbesondere ist das wichtig, falls Themen den Verlauf der Beratung oder des Trainings negativ beeinflussen könnten, wie z.B. die Gleichstellung der Geschlechter, Überzeugungen hinsichtlich Hierarchie oder Recht/Unrecht und weitere Dogmen. Störungen haben eindeutig Vorrang. Das kann bisweilen ermüdend sein.

Es ist mir wichtig, sehr bewusst mit der Sprache umzugehen, d.h. das Tempo anzupassen, Fremdwörter kritisch einzusetzen, Wiederholungen bewusst zu setzen. Je nach Landeskultur des Kunden trete ich eher partizipativ oder autoritär auf. Eigene Meinungen lasse ich erst einfließen, wenn ich die Arbeitsbeziehung als stabil empfinde. Ehrlicherweise muss ich sagen: Ich brauche manchmal viel Toleranz für andere Haltungen und Meinungen (Ich vermute allerdings, dass das den Kunden mit mir genauso geht). Aber ich bemühe mich um einen neutralen Zugang, der die andere Meinung respektiert, ohne sie zu bewerten.

Interkulturell arbeiten heisst für mich primär langfristig arbeiten. Die Beziehungspflege steht

im Vordergrund, die Investitionen von heute befördern den Gewinn von morgen. Die Zusammenarbeit selbst sieht jedoch von Land zu Land, von Kultur zu Kultur unterschiedlich aus. Ich sehe da gewisse Tendenzen der Kundenherkunftsgruppen. Meine Eindrücke korrelieren meist mit der Aufstellung der Kulturgruppen nach Hofstede. Bei Teilnehmern aus Nordeuropa steht die Einzelperson weniger im Vordergrund. Diese ist eher schweigsam und überlegt. Vielmehr wird mit der Firma verhandelt. Auch die hierarchischen Gefälle sind wenig ausgeprägt, die Teilnehmer stützen sich meist auf wissenschaftlich abgestützte Aussagen und Beweise und sind dabei weniger an verschiedenen Betrachtungsweisen oder Gesichtspunkten interessiert. In Süd- und Osteuropa inkl. Nordafrika und Russland werden vermehrt die hierarchischen, familiären und beziehungsrelevanten Strukturen sichtbar, und eine gewisse kritische oder gar neidische Haltung gegenüber den Nordländern ist spürbar. Das bringt sie aber nicht davon ab, viel Humor und Spaß zu zeigen. Mit Teilnehmern aus arabischen Staaten ist das hierarchische Gefälle, obwohl stark vorhanden, weniger fassbar. Dafür ist die Regelorientierung (Religion/Staat/Mann und Frau) stark spürbar. Diese bemerkt man in einer zusammengesetzten Teilnehmergruppe meist erst nach einer gewissen Zeit der Beobachtung des Kommunikationsverhaltens. Eine Person entscheidet, während die anderen still oder unentschlossen wirken. Kunden aus mittel- und südamerikanischen Staaten wirken sehr macht- und eher persönlichkeitsorientiert und hinterfragen oft und gerne. Erwartungen und Abläufe sind schwer vorauszusehen, vieles läuft über Drittpersonen. Kunden aus fernasiatischen Ländern wirken ebenfalls sehr machtorientiert, trotzdem werden Entscheidungen meistens im Team getroffen (Ausnahme Japan). Sie hinterfragen meist wenig (Ausnahme Malaysia) und decken vieles mit Humor ab. Teilnehmer aus Mittel- und Südafrika zeigen eine starke hierarchische Ausprägung und orientieren sich weniger am Individuum. Die Kommunikation läuft meist über die Vorgesetzten. Beziehungsarbeit und Humor sind für die Zusammenarbeit sehr wichtig.

Mein genuines Interesse für andere Kulturen ist ein wichtiges Instrument. Ich frage nach, werte nicht, und vermittele so meine Wertschätzung. Es sind oft kleine Dinge, die zu großem Erfolg führen. Ein Beispiel ist das Einplanen von Zeitfenstern für Gebete sowie das Anbieten von Gebetssteppichen und Waschgelegenheiten für unsere muslimischen

Kunden. Ich frage nach persönlichen und religionsbedingten Essgewohnheiten, nach Auswahl der Lebensmittel und deren Zubereitungsarten. Es kann auch vorkommen, dass ich ein Kurztreffen mit meiner Familie arrangiere, um speziell die Beziehung zu familienorientierten Kulturen zu stärken. Oder ich erstelle eine spezielle Checkliste, die sich ein Teilnehmer wünscht.

Ich stelle auch fest, dass unser Zeitempfinden oft nicht demjenigen unserer Kunden entspricht. Während wir unsere Zeit meist klar strukturieren und planen, erlebe ich mit Kunden häufig, dass eine Zeitplanung nicht oder nur beschränkt möglich ist und akzeptiert wird. Dies bemerke ich häufig schon beim Erstkontakt. Eine typische Auftragsklärung kann ich da weniger durchführen, denn viele Fragen würden von den Kunden gar nicht beantwortet werden. Damit darf und muss ich mit einer gewissen Unsicherheit leben und stetig Inhalt und Prozess anpassen.

Zu viel Vorbereitung vor einer Beratung oder einem Training lohnt sich nicht, da die Erwartungen und Wünsche dann ganz anders liegen können. Viel wichtiger ist es, präsent und flexibel zu sein. Das heißt, dass ich jederzeit das Befinden rückfrage und bereit bin, den Ablauf kurzfristig umzustellen, Themen einzufügen, die nicht geplant sind, oder die Lernzeit zu verkürzen und kreative Ausflugsideen zu entwerfen.

Die Erwartungen und Wünsche der Kunden haben oberste Priorität, auch wenn diese nicht explizit ausgesprochen werden. Das erfordert vom Berater, dass er sich auf seine Erfahrung und ein Stück Intuition verlassen können muss. Jegliches Feedback muss wertgeschätzt werden, auch wenn es kritisch ausfällt. Sind mehrere Hierarchieebenen aus dem Kundensystem präsent, so ist noch mehr Achtsamkeit geboten, genau hinzuhören von welcher Ebene welche Aussagen kommen. Sie sind dementsprechend einzuordnen und aufzunehmen.

Humor ist ein wichtiger Helfer! Die Trainer aus UK leben das vor. Vielleicht hilft ihnen dabei ihre Erfahrung im Zusammenleben mit Angehörigen aus ihren ehemaligen Kolonien?

Der Trainer darf die Prozessführung nie an den Kunden abgeben bzw. verlieren, dies führt unweigerlich zu einem Rollenverlust. Er muss übrigens die Hierarchien im Kundensystem genau kennen und beachten: Wem gebe ich zuerst ein Glas Wasser? Wen spreche ich zuerst an?

Ein Stolperstein können integrierte Lernkontrollen in den Trainings sein: Sie sind notwendig, um zu überprüfen, ob die Materie verstanden

wurde, und werden vom Kunden auch erwartet. Gleichzeitig sind Gesichtsverluste im Fall von Lernschwierigkeiten bei Kunden auf jeden Fall zu vermeiden. Ich kann somit Lernkontrollen nur durchführen, wenn ein Lernerfolg angezeigt ist, bzw. die Lernkontrolle an das Niveau der Teilnehmer angepasst wird.

**GB:** *Könnt ihr regionale oder nationale Spezialitäten beschreiben, die euch in der Trainings- und Beratungsarbeit begegnet sind?*

**FR:** Was ich in Arabien im ersten Moment sehr irritierend fand war, Händchen haltend mit dem Kunden durch die Büros zu schlendern oder ständig Parfum angeboten zu bekommen. Dass Händchenhalten unter Männern ein Zeichen von Sympathie ist, wusste ich aus meinem Kulturtraining. Es war trotzdem erst einmal aktive Arbeit, das mit meiner westlich geprägten Rolle des distanzierten Beraters in Einklang zu bringen. Erhellend fand ich die Erfahrung, welche zentrale Rolle die Familie im Weltbild der Araber hat. Der Nachmittag gehört eben ihr, da wird nicht mehr gearbeitet.

**DH:** In Russland läuft der Beziehungsaufbau über Gespräche, gemeinsame Essen und Ausflüge. Training und Beratung sind zwar wichtig, werden aber gerne als Nebensache gesehen. Meine russischen Kunden sind stark interessiert an Transparenz und Klarheit. Ich bin mir nicht sicher, ob die Ursache bei der generationenlangen Erfahrung mit korrupten Systemen liegt. Ich habe russische Kunden immer als sehr wissensdurstig erlebt.

Im Fernen Osten (z.B. Indonesien und Malaysia) geht alles über Geschenke, Gesten und Ausflüge. Gespräche werden mit einer Begrüßung in malaysischer Sprache begonnen – auch ich habe mir das angeeignet, weil es Gewicht hat. Lachen hat einen hohen Stellenwert. Alle Entscheide werden in der Gruppe gefällt. Zu dieser Region wird mir vor allem folgendes Erlebnis in Erinnerung bleiben: Ich lade eine hochrangige indonesische Delegation zum Nachtessen ein. Nach 10 Minuten stehen alle gemeinsam auf und möchten gehen, ohne zu essen. Auf mein Nachfragen haben sie mir zu verstehen gegeben, sie seien (noch) nicht hungrig und zögen es deshalb vor, sich zu einem späteren Zeitpunkt an einem Take-away mit einer Kleinigkeit zu versorgen. Dieses Verhalten habe ich zunächst als Affront empfunden, danach aber vollständig ernst genommen. Die Kunden haben sich später dafür bei mir bedankt.

In arabischen Ländern ist »In sh’allah« der Leitspruch – Allah wird es richten. Da ist Planung ein schwieriges Vorhaben! Die für Arbeit bzw. Lernen vorgesehene Zeit ist kürzer (sie kennen keinen Arbeitsnachmittag), was bestimmt auch mit den klimatischen Bedingungen zusammenhängt. Familie und Religion stehen im Zentrum. Vieles läuft über persönliche Gespräche.

Meine erste Erfahrung in Schwarzafrika: viel Herzlichkeit, viel Lachen und Humor. Später merkt man, dass großes Verhandlungsgeschick genauso einflussreich ist, wie die gelebte Leichtigkeit. Das kann die Lockerheit beim Trainer ein wenig einschränken. Die Tatsache, dass sich die Kunden zwar teure Sicherheitslösungen leisten können, sie jedoch aus sehr armen Ländern kommen, beeinflusst die Zusammenarbeit. Dann müssen in der Beratung und im Training Themen wie Armut, Korruption und Reichtumsgefälle tabu sein, außer sie werden von den Kunden explizit angesprochen. Ich frage dann weniger nach Arbeits- oder Familienverhältnissen, spreche nicht über Geld oder sonstigen Wohlstand. Die Kunden, die in die Schweiz kommen, sind meist überwältigt vom Wohlstand hier und sprechen daraufhin ihr eigenes Leben nur ungern an. Das alles ist nicht einfach für mich, gehört jedoch zum Geschäft, das sonst eine andere Firma macht.

In Südosteuropa sind die Menschen freundlich, humorvoll und kritisch, was Details angeht. Die Lernbegierde ist deutlich spürbar.

In Nordeuropa trifft man auf herzliche und weltgewandte Menschen, oft ist so etwas wie Ferienstimmung spürbar. Wenig Anpassungsbereitschaft, hohe Aufmerksamkeit und Cleverness. Nordländer sind sehr respektvoll und freundlich und gehen mit dir als Trainer wie mit einem Kollegen um. Dies führt dazu, dass auch das Training sehr kollegial und locker verläuft, man viel diskutiert und sich auch gerne außerhalb des Trainings trifft, Ausflüge unternimmt oder essen geht.

In Nordafrika begegne ich oft kritischen Haltungen. Die Trainees sind sehr kritisch, hinterfragen viel und wittern hinter vielem eine Gefahr. Auch erlebe ich, dass die Trainees während freier Stunden lieber unter sich bleiben wollen.

**GB:** *Wo erlebt ihr Grenzen in der interkulturellen Verständigung?*

**DH:** Wir dürfen nicht erwarten, dass Angehörige anderer Kulturen es genauso machen wie wir. Die Worte Effizienz und Effektivität genießen im

westlichen Kulturdenken eine starke Attraktivität und sind mit unserem Zeitempfinden verbunden. Andere Kulturen haben damit einen anderen Umgang. Entscheide können z.B. länger dauern als wir erwarten, und Versuche, dies zu beschleunigen, wirken kontraproduktiv.

Erfolg wird in anderen Kulturen anders gemessen, wir müssen deshalb Ansprüche und Erwartungen sehr sorgfältig vor Beginn der gemeinsamen Arbeit überprüfen.

Ob wir die Ziele in der Zusammenarbeit mit unseren interkulturellen Kunden wirklich getroffen haben, wissen wir erst nach Beendigung der Trainings oder Beratungssequenzen – es kann bis zur letzten Sekunde alles offen bleiben.

**FR:** Grundsätzlich sehe ich eigentlich keine Grenzen in der interkulturellen Verständigung. Meine Erfahrung ist, dass wenn ich mir Zeit nehme und mein Gegenüber auch, dann lassen sich die letztlich erlernten kulturellen Unterschiede überbrücken. Es wird aus meiner Sicht schnell deutlich, dass wir alle Menschen sind und uns mehr vereint als trennt. Lachen stellt Verbindungen her, der Humor der eigentlich überall gleich zu funktionieren scheint. Aber die Gefahr ist groß, dass wir uns die Zeit nicht nehmen oder aus projekttechnischen oder betriebswirtschaftlichen Gründen nicht nehmen können. Dann steigt die Gefahr von Irritationen und Missverständnissen, die durchaus empfindliche Folgen für den Project Lifecycle haben können.

**GB:** *Inwiefern hat euch die Begegnung mit Professionals in anderen Kulturen bereichert?*

**FR:** Eine Bereicherung ergab und ergibt sich für mich insbesondere über das Erleben des »Andersseins«. Anders mit Zeit umzugehen, anders Projekte anzufangen und so weiter. Dadurch hat sich für mich die Wahrnehmung des eigenen Handelns geschärft. Ich frage mich immer häufiger: »Warum machst du das so? Muss das so sein oder ginge es auch anders?« Das erweitert ganz klar den eigenen Horizont. Professionals haben hierbei den Vorteil, dass sie bezüglich der Fachsprache eine gemeinsame Schnittstelle haben. Die haben ja auch alle Luhmann gelesen. Aber der Unterschied zu den Nicht-Professionals ist bezüglich der Bereicherung aus meiner Sicht nicht so groß.

**DH:** Ich erlebe Offenheit, Orientierung im Augenblick, Wertschätzung, Lachen als Basis. Alles, was passiert, gesagt wird, erlebt wird, hat einen

Sinn. Das »Jetzt« erleben und präsent sein steht im Vordergrund.

**GB:** *Könnt ihr von Erfahrungen weiblicher Trainer-Kolleginnen mit Kunden aus anderen Regionen berichten? Werden sie als Fachautoritäten akzeptiert? Haben sie Vorteile den Männern gegenüber?*

**DH:** Leider können wir bei uns keine weiblichen Trainer beschäftigen, da diese bei Kunden aus gewissen anderen Kulturen nicht als Fach- oder Beraterpersönlichkeiten akzeptiert werden.

**FR:** Bislang habe ich noch nicht erlebt, dass es Probleme mit Beraterinnen oder Trainerinnen gegeben hätte, weder im direkten Kontakt und Umgang, noch ist etwas in nachlaufenden Feedbackrunden ans Tageslicht gekommen. Allerdings gilt das Gleiche für mögliche Vorteile. Das könnte möglicherweise damit zusammen hängen, dass im Businessumfeld ein höheres Maß an Internationalität üblich ist. Dem entsprechend stellen sich die Menschen vielleicht eher darauf ein, mit kulturell unüblichen Situationen, wie zum Beispiel einer Frau als Trainerin, konfrontiert zu werden.

**GB:** *Zum Schluss: Welche drei wichtigsten Anforderungen stellt ihr an Beratende und TrainerInnen, die erfolgreich mit Unternehmen aus anderen Weltregionen arbeiten müssen?*

**DH:** Ich sehe die folgenden drei Anforderungen an Beratende und Trainer/innen:

1. Er oder sie kann die Führung einer Gruppe sowie die ganze Kommunikation in einem Training kulturgerecht
2. Ein stressfreier und humorvoller Umgang mit Überraschungen und Ungeplantem ist ihm oder ihr möglich
3. Er oder sie bringt Lernbereitschaft, Neugier und Wertschätzung für andere Kulturen und Personen ins Geschehen.

**FR:** Man muss sich viel Zeit nehmen und viel zuhören. Man muss Kontakt zu den Menschen aufbauen können und nicht auf Rollen beschränkt bleiben. Und man muss neugierig sein.

**GB:** *Wir bedanken uns dafür, dass ihr eure Erfahrungen und Learnings mit uns geteilt und uns einen Blick in ihren herausfordernden und vielseitigen Arbeitsalltag erlauben habt.*



Amel Karboul

## Die Sicht einer weiblichen Beraterin in westlichen und arabischen Kontexten

AMEL KARBOUL, *Masters Degree in Mechanical Engineering, CCL certified 360 degree Coach; founder and managing partner of Change, Leadership & Partners; Tunisian born and bred, Europe- and U.S.-educated; fascination with global culture: conducts programs in Arabic, French, English and German; 13 years experience in organization consulting, organization development and leadership training; focus on aligning and coaching of global leaders, enabling communities of practice and global networks; helping teams of managers at Deutsche Telekom, Daimler, Chrysler, Lufthansa and Doctors without Borders solve problems related to issues such as restructuring, implementing new strategies, reacting to global challenges*

Ein altes Sprichwort sagt: »Wir sehen Menschen nicht wie sie sind, sondern wie wir sind.« Ergänzen kann man es mit: »Und wer wir sind, ist stark vom systemischen Kontext abhängig, in dem wir leben.«

Beim Lesen des Interviews habe ich nicht nur viel über die Protagonisten und ihre Systeme erfahren. Das Interview hat mich auch angeregt, meine eigenen Erfahrungen zu reflektieren und demselben Muster zu folgen: Was sehe ich gleich, was sehe ich anders?

Manche Sequenzen haben mich zum Schmunzeln gebracht, wie zum Beispiel jene über das Nachtessen mit den Indonesiern. Ich musste an mein letztes Treffen in Zürich mit einem potenziellen Kunden aus Indien denken. Ausgestattet mit einem Guide Michelin versuchten wir, ein gutes Restaurant für das Abendessen zu finden. Zu unserer Bestürzung hatten fast alle Lokale die Küche geschlossen oder waren kurz davor – und das bereits um 21.45 Uhr!

Ein anderes Beispiel ist die Haltung zur Religion: Ist jemand, der fünf Mal am Tag betet, besonders religiös? Für einen Mitteleuropäer, der nie betet, vielleicht schon, für einen Australier, der in einer starken christlichen Gemeinde lebt, der er einen großen Teil seines Lebens widmet, nicht.

Dass wir eigene Maßstäbe als Vergleich setzen, ob etwas zu früh oder zu spät, religiös oder nicht ist, ist sicherlich die Stufe 1.0 jedes interkulturellen Arbeitens und Lebens. Dies ist bereits für viele herausfordernd genug.

### Universalismus von Projektmanagement oder anderen Management Tools

Zu diesem Thema finde ich die Rede von Devdutt Pattanaik bei TED inspirierend<sup>1</sup>. Um deutlich zu machen, dass die Art, wie wir Business betreiben, abhängig vom kulturellen Hintergrund ist, verwendet er Motive aus der westlichen und der indischen Mythologie und stellte diese in einem Gleichnis gegenüber: Alexander der Große traf Gymnosophist (einen Yogi). Alexander fragte: »Was tust du?« Gymnosophist antwortete: »Ich sitze und erlebe das Nichts. Was machst du?« Alexander antwortete: »Ich erobere die Welt.« Beide lachten über die scheinbar sinnlose Tätigkeit des jeweils anderen.

Um das Gleichnis richtig zu verstehen, muss man die Traditionen kennen, aus denen die beiden Figuren entstammen. Alexander folgte den Vorbildern, die ihm aus der antiken Sagenwelt bekannt waren: Helden, die die Welt bezwangen, das Goldene Vlies eroberten, Wettbewerbe gewannen. Der Gymnosophist folgte der Sage von Bharat: Dieser bestieg, nachdem er die Welt erobert hatte, einen heiligen Berg, um auf dem Gipfel eine Flagge zu hissen. Dort angekommen traf er auf hundert andere Flaggen, und auf allen stand: »Ich war hier der erste!« Und plötzlich verstand Bharat, wie bedeutungslos er war.

Der Unterschied wird klar: Alexander glaubt an »One life« und dass die Summe aller Taten in einem Leben bedeutend ist. Der Gymnosophist glaubt an »Infinity«. Übersetzt in den Businesskontext schlägt Devdutt Pattanaik folgende Systematik vor:

#### From Belief to Behavior ...

Binary Logic	Fuzzy
Truth	Opinion
Standardized	Contextual
Absolute	Relative
Linear	Curvaceous
One	Infinity

Ob etwas »kürzer« oder »länger« dauert, ist nur wichtig in einer Welt, in der Zeit als Gut endlich ist. Eine Bereicherung der Management-Literatur wären sicherlich Modelle, in denen »Insh'allah« aus Arabien oder »Mostly« aus Indien ihren Platz finden.

### Wieviel von mir sehe ich in den anderen?

Als berufstätige Frau und Mutter begegne ich im deutschsprachigen Raum sehr vielen Vorurteilen und viel Skepsis. Andere Frauen berichten mir von ähnlichen Erfahrungen, nämlich dass in Deutschland, der Schweiz und Österreich immer noch die Überzeugung herrscht, eine Mutter, die arbeite, sei eine Rabenmutter. Gesprächspartner aus diesen Ländern fragen mich dann mitleidig, wie es mir als Frau in der arabischen Welt, aus der ich herkomme, gehe – mit der impliziten Annahme, es sei dort so schrecklich, dass ich heilfroh sein müsse, hier zu sein.

Ich muss meine deutschsprachigen Gesprächspartner immer wieder enttäuschen. Bisher habe ich in der arabischen Welt immer Respekt und bisweilen Bewunderung erlebt. Eine deutsche Freundin, die im Management eines Energiekonzerns arbeitet, berichtete mir kürzlich aus Bahrain, sie erlebe von ihren saudischen Kunden mehr Respekt und Achtung, als von ihren Kollegen aus dem deutschen Top-Management.

Sicherlich sind auf den ersten Blick Vorurteile, polarisierende Medienberichte, eine nicht zu leugnende schlechtere Position der Frauen im Rechtssystem in der arabischen Welt und vieles mehr daran schuld. Auf den zweiten Blick frage ich mich, inwieweit wir unsere eigenen Überzeugungen auf andere projizieren und meinen, »ihre« Wünsche zu erfüllen. Dass in Frankreich und in der arabischen Welt die Frage nach meiner Stellung als Businessfrau weniger gestellt wird, als zum Beispiel in Deutschland, hat, so vermute ich, einerseits mit einem tieferen Wissen über diese Welt und ihre Kultur zu tun; aber vor allem auch

damit, dass Frauen und Mütter in Frankreich ganz selbstverständlich berufstätig sind.

### Es ist anstrengend – vor allem wenn man so tut, als ob es nicht anstrengend sei

Die beiden Berater im Interview empfinden interkulturelles Arbeiten als anstrengend. Mir geht es genau so – eigentlich ständig, da ich bis auf ein paar Wochen im Jahr immer Ausländerin bin. Und selbst dann noch: Ich habe einen Ehepartner aus einer anderen Kultur. Ich frage mich manchmal, was eigentlich das Anstrengende daran ist. Ist es das, dass ich mich immer wieder auf Ungeplantes und Überraschendes einstellen muss? Und dass ich auch dann höflich und nett bin, wenn ich eine Situation oder einzelne Personen einfach nur zum Schreien finde? Wir sind ja stark auf Wertschätzung »trainiert«. Wir lernen, auf unsere eigenen Anteile zu schauen. Wir lernen, schwierige Situationen zu depersonalisieren und das System dahinter wahrzunehmen. Das kostet aber enorm viel Kraft. Und es kostet auch viel Energie, immer wieder diese Unterschiede zwar wahrzunehmen, aber möglichst nicht anzusprechen und stattdessen nach Gemeinsamkeiten zu suchen, der Harmonie wegen.

Ich erinnere mich an eine Sequenz aus dem Buch *Tough Choices* von Carly Fiorina. Sie erzählt davon, wie sie nach dem HP/Compaq-Merger in einer Sitzung humorvoll die gegenseitigen Vorurteile auflistete und dadurch die ganze Stimmung entspannte. Dies habe ich als eine wertvolle Lektion aufgenommen: Unterschiede müssen benannt werden, sonst wehren sie sich wie zwei Geschwister, die immer wieder auf ihre Unterschiede pochen, wenn Fremde meinen, sie seien sich sehr ähnlich.

Und letztlich glaube ich, dass es anstrengend ist, weil ich mich selbst immer wieder infrage stellen muss. Wenn man andere Vorgehensweisen erlebt, andere Sitten, andere Werte, und diese nicht abwertet, stellt man sich automatisch die Frage: »Warum tue ich das, was ich tue, so wie ich es tue, und könnte es nicht anders sein? Es gibt A und B, was mache ich nun? Folge ich A oder B, oder A und B, weder A noch B, etc.? Interkulturelles Leben beraubt uns unserer Selbstverständlichkeiten und zwingt uns immer wieder, unsere Werte und unsere Identität neu zu erfinden. Eine Anstrengung und eine Bereicherung!

### Anmerkungen

1. [http://www.ted.com/talks/devdutt\\_pattanaik.html](http://www.ted.com/talks/devdutt_pattanaik.html)

features

features