

Auslandsreisen

# Wissen hilft

Für erfolgreiche Unternehmenskontakte im Ausland sind Kenntnisse von Kultur und Sprache der Geschäftspartner sehr wichtig. Interkulturelle Schulungen erleichtern den Einstieg.



Viele Hamburger Unternehmen operieren weltweit und beschäftigen multikulturelle Teams. Zudem schicken sie Mitarbeiter ins Ausland, damit diese dort neue Niederlassungen aufbauen oder im Projektmanagement tätig sind. Auch führt die aktuelle Eurokrise dazu, dass Firmen ihre Fühler verstärkt in Richtung der Märkte jenseits der EU ausstrecken. Denn während Europas Wachstum abgeschwächt ist, steigt die Kaufkraft in den Schwellenländern Asiens.

Wie leicht es gerade in Asien ist, ins Fettnäpfchen zu treten, weiß Christina Blake, Inhaberin und Geschäftsführerin von „Communications Across Cultures“, aus eigener Erfahrung. Sie war in den 1990er-Jahren als junge Führungskraft in der Kommunikationsabteilung von Panasonic auf ihre erste Geschäftsreise nach Japan gegangen. Voller Euphorie hatte sie dort einem Abteilungsleiter einen Vorschlag für ein Kundenevent vorgelegt. Die knappe Antwort lautete: „Ich werde es mir überlegen.“ Vergeblich wartete Blake auf eine definitive Aussage und hakte nach. Dreimal wiederholte sich der Dialog, beim dritten Mal begleitet von Stirnrünzeln. Enttäuscht meldete Blake ihrem Chef nach Deutschland: „Ich komme einfach nicht weiter.“ Dieser, ebenfalls Japaner, antwortete: „Oh je, jetzt ist unser japanischer Kollege verärgert. ‚Ich will es mir überlegen‘ heißt in Japan ‚nein!‘“

Blake, die sich als interkulturelle Kommunikationsexpertin unter anderem auf den japanischen Markt spezialisiert hat, machte damals Bekanntschaft mit dem indirekten Kommunikationsstil der Japaner. „Der direkte Kommunikationsstil der Deutschen, der in den meisten Kulturen eher als verletzend empfunden wird,

kann leicht zum Hindernis werden“, sagt sie. „Bei direkter Kritik verlieren viele Vertreter anderer Kulturen das Gesicht, während wir Deutsche sehr gut Sache und Person voneinander trennen können.“ Blake führt heute nicht nur Auslandsvorbereitungen durch, sondern bietet ihre Unterstützung auch bei Unternehmensfusionen, internationalen Meetings und der Führung von Mitarbeitern mit anderem kulturellen Hintergrund an.

Wie wichtig die Vorbereitung auf Auslandseinsätze ist, weiß auch Gabi Stier, International Human Resources Managerin der Nordex Energy GmbH, einem Hersteller von Windenergieanlagen mit 22 internationalen Vertriebsbüros und Produktionsstätten in China und in den USA. „Wenn Mitarbeiter von uns für längere Zeit ins Ausland gehen, führen wir ein- bis zweitägige Trainings durch, in die wir auch die Familien einbeziehen“, sagt sie. „Die Trainer vermitteln ihnen Einblicke in das Leben und Arbeiten im Gastland, was zum Beispiel Geschichtliches, Sicherheitsaspekte, Formen des Umgangs, des Arbeits- und Kommunikationsstils sowie Zeitplanung beinhaltet. Hier arbeiten wir auch mit Fallstudien und Rollenspielen.“ In erster

Linie ginge es aber darum, überhaupt erst einmal ein Bewusstsein zu schaffen für die kulturellen Unterschiede.

„Wissen führt zu Verstehen“, sagt Diplomvolkswirtin Angela Henke, die seit 18 Jahren im Bereich des interkulturellen Managements tätig ist und Unternehmen wie Bosch und Beiersdorf berät. „Eine andere Kultur zu verstehen



### Internet

- [www.christinablake.net](http://www.christinablake.net)
- [www.interkulturell.de](http://www.interkulturell.de)

heißt nicht, sie zu akzeptieren.“ Sie ist überzeugt davon, dass interkulturelle Missverständnisse Projekte und die rechtzeitige Markteinführung von Produkten verzögern können – und dass fehlgeschlagene oder abgebrochene Auslandseinsätze von Managern sehr viel Geld kosten: „Viele Unternehmen machen den Fehler und wählen ihre Mitarbeiter für Auslandsreisen nach der rein fachlichen Qualifikation aus. Wichtig wäre es aber auch zu schauen, welcher Mitarbeiter am besten mit der jeweils anderen Kultur zurechtkommt.“

Angela Henke, die als Marketingleiterin für die französischen Unternehmen Sommer-Allibert und Bongrain tätig war, hat selbst die Erfahrung gemacht, wie schnell man ohne entsprechende Vorbereitung anecken kann. „Wenn ich nur jemandem vertrauen kann, der pünktlich zum Termin erscheint, dann bin ich in südeuropäischen und südamerikanischen Unternehmen schon verloren“, sagt sie, „denn dort wird Pünktlichkeit nicht so ernst genommen.“ Wichtig seien hingegen der persönliche Kontakt und das gesprochene Wort. Auf Antworten von Fragen, die per E-Mail geschickt wurden, könne man von Geschäftspartnern in diesen Ländern lange warten.

Petra Schreiber  
 redaktion@hamburger-wirtschaft.de  
 Telefon 36138-305