

# Spagat zwischen Kulturen

**INTERKULTURELLE KOMPETENZ.** Warum die gleiche Sprache nicht reicht, um verstanden zu werden, und unsere östlichen Nachbarländer nicht in einen gemeinsamen CEE-Topf geworfen werden sollten. Experten klären auf.

## ■ DIE EXPERTENRUNDE



**Barbara Taussig**  
Communications  
Manager McDonald's  
Österreich

„Wichtig ist immer der respektvolle Umgang mit anderen Kulturen. Suchen Sie Gemeinsamkeiten.“



**Norbert Schwarzmüller**  
CEO Wienerberger  
Ungarn/Rumänien

„Menschen haben grundsätzlich die gleichen Bedürfnisse, nur andere Strategien. Das sollte man wissen.“



**Agata Danis**  
Geschäftsführerin  
InConsulting

„Entwickeln Sie ein Gefühl für Ihren

Geschäftspartner. Der größte Fehler ist, sich zu sehr mit sich selbst zu beschäftigen.“

[siehe Michaela Bruckberger]



**Christoph Ulmer**  
Vorsitzender der  
Geschäftsführung  
Catro Group

„Das Interesse am Gegenüber kommt immer gut an. Sehen Sie den Menschen und seien Sie selbst gefestigt.“



**Andrea Gaal**  
General Manager  
Austria & Switzerland  
Sony Ericsson

„Seien Sie offen und experimentieren Sie mit anderen Kulturen. Mixen Sie den Stil, picken Sie von überall das Beste heraus.“



**Andere Kulturen als Bereicherung erleben.** Über Erfahrungen im interkulturellen Umgang diskutieren Experten mit internationalem Background: Norbert Schwarzmüller, Barbara Taussig, Andrea Gaal, Agata Danis und Christoph Ulmer (von li. n. re.).

[Michaela Bruckberger]

VON MONIKA KRIWAN

**T**eamfähigkeit und interkulturelle Kompetenz sind die Karriere-Eigenschaften der Zukunft, so das Ergebnis einer jüngeren Kienbaum-Studie über High Potentials in Deutschland. Warum ist das Thema Interkulturalität auch bei uns so aktuell?

„Die Globalisierung der Wirtschaft schreitet voran und internationale Erfolge setzen das Verständnis für andere Kulturen voraus“, sagt Agata Danis, Unternehmensberaterin und Autorin des E-Books „Interkulturelle Kompetenz – Der Schlüssel für grenzüberschreitenden Erfolg“. Basierend auf über 100 Interviews mit internationalen Wirtschaftsgrößen nahm sie dabei Unterschiede im „Business Behavior“ in Deutschland, Österreich, Schweiz, Tschechien, Slowakei und Ungarn unter die Lupe. Vor allem der für Österreich so wichtige Wirtschaftsraum Zentral- und Osteuropa müsse differenziert be-

trachtet werden. „Es hat mich immer geärgert, wenn mein Herkunftsland mit CEE gleichgesetzt wurde“, so die gebürtige Ungarin: „Es sagt ja auch niemand, dass er Geschäfte mit Westeuropa macht.“

### Kultureller Eisberg

Einer der von Danis befragten Wirtschaftslenker war Norbert Schwarzmüller, CEO von Wienerberger Ungarn und Rumänien. „Wir müssen von der Beurteilung zur Beobachtung übergehen. Es geht darum, die Denkweise und die Werte hinter dem Gesagten zu verstehen“, ist der seit mehr als zehn Jahren in Ungarn ansässige Manager überzeugt. So würden etwa gleiche Begriffe oft anders definiert: „In Ungarn hat das Wort ‚sozial‘ eine ganz andere Bedeutung, es bezieht sich auf die unterste soziale Schicht.“

Danis verweist hier auf das Modell des Eisbergs: „Wir nehmen nur die Spitze des Eisbergs wahr, wie die Sprache oder das Ver-

halten, der weitaus größte Teil der Kultur wie Werte, Normen oder Glauben liegt im Verborgenen, ist aber für unser Denken entscheidend.“

Erleichtert die geografische Nähe oder die gemeinsame Sprache das kulturelle Verständnis? Andrea Gaal, General Manager Sony Ericsson Austria & Switzerland: „Man sollte nicht davon ausgehen, dass man gerade Nachbarn besonders gut kennt. Geschäfte in der Schweiz oder in Deutschland laufen ganz anders ab. Das Geheimnis des Erfolges ist, sich auf sein Gegenüber einzulassen und zuhören zu können.“ In der Telekom-Branche ließe sich aber generell beobachten, dass Kulturunterschiede immer mehr verschwimmen. „Weil hier viele Junge arbeiten, die etwa im CEE-Raum nicht mehr vom früheren Sozialismus geprägt sind.“

Christoph Ulmer, Vorsitzender der Geschäftsführung von Catro Group, sieht interkulturelle Kompetenz vor allem als Aus-

prägung hoher sozialer Kompetenz. „Ich kommuniziere immer mit einer Person, nicht mit einer Kultur. Wer sozial klug agiert, ist sich auch seiner eigenen Identität bewusst und muss in der Lage sein, die eigene Komfortzone zu verlassen. Es ist ein Austausch auf zwei Seiten.“ Gefragt sei Empathiefähigkeit – Sozialisation und Erziehung spielten daher auch im interkulturellen Umgang eine große Rolle.

### **Gemischte Teams agieren kreativer**

Barbara Taussig, Communications Manager McDonald's Österreich und gebürtige Kolumbianerin, kann Letzteres nur bestätigen: „Ich bin sehr froh darüber, dass ich zweisprachig aufgewachsen bin und mir die Offenheit für unterschiedliche Kulturen in die Wiege gelegt wurde.“ Allerdings sieht sie als Verantwortliche für interne Kommunikation interkulturelle Kompetenz nicht nur auf zwischenmenschliche Aspekte beschränkt. „Bei McDonald's arbeiten allein in Österreich Vertreter von rund hundert verschiedenen Kulturen, die 300 verschiedene Muttersprachen haben. Es ist wichtig, hier die richtigen Worte zu finden, um jedem Einzelnen den nötigen Respekt entgegenzubringen.“ Als einer der multikulturellsten Arbeitgeber Österreichs sei man bemüht, Gemeinschaftlichkeit zu fördern. Einzigartig sei auch das Programm „McPassport“, das allen Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, innerhalb der EU in verschiedenen McDonald's Restaurants zu arbeiten. „Es gehört zur Unternehmenskultur, andere Landeskulturen als Bereicherung zu erleben. Und gemischte Teams agieren kreativer.“

Das Führen multikultureller Teams sieht auch Schwarzmüller als Herausforderung an. „Hier prallen oft Welten aufeinander. Man sollte Leute, die ins Ausland geschickt werden, auf mögliche Konflikte vorbereiten. Hier besteht Handlungsbedarf.“ Auch die Kommunikation der eigenen Andersartig-

keit beziehungsweise der eigenen Erwartungen sei wichtig. „Ich erinnere mich hier gerne an ein Gospelkonzert im Stephansdom. Erst nach der Ansage der Veranstalter, dass auch mitgesungen und getanzt werden darf, hat der ganze Dom begonnen zu toben.“

Inwieweit lässt sich interkulturelle Kompetenz erlernen? „Es kann durch Training oder Coaching verbessert werden, Seminare sind vor allem vor einer Auslandsentsendung zu empfehlen, nicht erst dann, wenn Konflikte da sind“, meint Danis. Ziel sei dabei, beim jeweiligen Gegenüber Sympathie auszulösen. „Es gibt natürlich Naturtalente, die das ohnehin immer können.“ Davon ist auch Gaal überzeugt: „Jeder sucht sich die Bühne aus, auf der er gerne sein möchte. Wer bei uns arbeitet, schätzt das internationale Umfeld und bringt auch eine gewisse Neugierde für andere Kulturen mit.“ Beim japanisch-schwedischen Joint Venture sei die Unternehmenskultur – frei nach dem Motto: „The best of both worlds“ – schon per se international. Die Möglichkeit, für eine bestimmte Zeit auf einem anderen Kontinent arbeiten zu können, ziehe „globale Talente“ an.

### **Erkennen, wie man selbst tickt**

Wichtig sei, sich nicht der Oberfläche auszuliefern und sich auch bewusst von Vorurteilen zu verabschieden, so Ulmer. „Das ‚Andere‘ sollte nicht als Bedrohung, sondern als Chance gesehen werden.“ Andersartigkeit könne allerdings leichter zugelassen werden, wenn man sich sicher ist, wer man selbst ist. Auslandserfahrung könne dabei helfen, so Gaal: „Im Ausland wird man sich seiner eigenen Wurzeln am meisten bewusst.“

Einig sind sich alle Experten, dass bei aller Anpassung an andere Kulturen die eigene Authentizität bewahrt werden müsse. Was mitunter einen Spagat erfordere. Taussig: „Man sollte zugleich authentisch und flexibel sein. Mit Toleranz geht das auch.“