

Alexander Thomas / Saskia Lackner

Beruflich in Österreich

Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte



HANDLUNGSKOMPETENZ IM AUSLAND

Vandenhoeck & Ruprecht



Alexander Thomas / Saskia Lackner, Beruflich in Österreich

Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von
Alexander Thomas, Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Alexander Thomas / Saskia Lackner, Beruflich in Österreich

Alexander Thomas

Saskia Lackner

Beruflich in Österreich

**Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte**

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 7 Cartoons von Jörg Plannerer.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-49152-2

ISBN 978-3-647-49152-3 (E-Book)

© 2013, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /

Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, USA

www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Printed in Germany.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg

Druck und Bindung: ⊕ Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

■ Inhalt

Vorwort	7
Einführung in das Training	11
Das interkulturelle Trainingskonzept	13
Die Bearbeitung des Trainingsmaterials	15
Themenbereich 1: Personenbezug	23
Beispiel 1: Das Meeting	23
Beispiel 2: Das Gespräch auf dem Flur	27
Beispiel 3: Die Projektvergabe	32
Kulturelle Verankerung von »Personenbezug«	37
Themenbereich 2: Indirekte Kommunikation	41
Beispiel 4: Die Verabredung	41
Beispiel 5: Die Krisensitzung	45
Beispiel 6: Der Konzeptvorschlag	49
Kulturelle Verankerung von »Indirekte Kommunikation«	54
Themenbereich 3: Harmoniestreben und Konfliktvermeidung	59
Beispiel 7: Die Diskussion	59
Beispiel 8: Das Mitarbeitergespräch	63
Beispiel 9: Der Antrag	68
Beispiel 10: Die Beschwerde	72
Kulturelle Verankerung von »Harmoniestreben und Konfliktvermeidung«	77
Themenbereich 4: Titolorientierung	81
Beispiel 11: Die Lieferung	81
Beispiel 12: Die Rundmail	85
Beispiel 13: Die Arztpraxis	88
Beispiel 14: Die Versicherungskarte	91
Kulturelle Verankerung von »Titolorientierung«	95

Themenbereich 5: Regelrelativierung	99
Beispiel 15: Die Grippewelle	99
Beispiel 16: Die steuerliche Absetzbarkeit	102
Beispiel 17: Die Kirchensteuerzahlung	106
Beispiel 18: Der Quartalsbericht	110
Kulturelle Verankerung von »Regelrelativierung«	113
Themenbereich 6: Netzwerkmanagement	119
Beispiel 19: Der Schulwechsel	119
Beispiel 20: Der neue Kollege	123
Beispiel 21: Der Opernball	128
Beispiel 22: Die Vergünstigungen	132
Kulturelle Verankerung von »Netzwerkmanagement«	137
Themenbereich 7: Verfreundete Nachbarn	141
Beispiel 23: Die Tagung	141
Beispiel 24: Die Fußballfehde	146
Beispiel 25: Das Stammhaus	151
Kulturelle Verankerung von »Verfreundete Nachbarn«	155
Kurze Zusammenfassung der Kulturstandards	159
Literatur	161
Literaturempfehlungen	163

■ Vorwort

Österreich! Welche Fülle an Assoziationen steigen da sofort auf: Berge, Seen, Städte, klassische Musik, Festspiele, Wien, Trachten, Dialekte, bildende Kunst, Wein, Kaffeehäuser, Sachertorte, Wiener Jugendstil, Schlösser und Burgen, Neujahrskonzert, Austro-Pop, Kabarettisten und, und, und . . . Die Aufzählung ließe sich fortsetzen. Denn der rege Tourismus in dieses Land prägt nachhaltig die Einstellung und die Klischees, um so positiver, je besser die eigenen Erfahrungen sind. Outdoorfreunde finden hier garantiert ihre Nische. Die Professionalität der Organisation des Tourismus (Beispiel: Tirol-Werbung) und die Vielfalt der touristischen Angebote – vom Donauradweg über Kanu- und Klettertouren oder Wellnesslandschaften bis zum Reiturlaub im Mühlviertel – ist unübertrefflich. Auch Theater- und Musikliebhaber kommen regelmäßig hierher, um beispielsweise Aufführungen der unnachahmlichen Wiener Philharmoniker oder den für viele Künstler wegweisenden Salzburger Festspielen beizuwohnen. Kenner der bildenden Kunst lieben die grandiosen Museen und einfallsreichen Ausstellungen Wiens, vertiefen sich in das Studium der reichhaltigen Architektur dieser und anderer Städte, Kirchen und Klöster. Stets und überall steht eine gute Küche samt leckerster, weithin bekannter Süßspeisen zur Stärkung bereit.

Österreich. Was kann man da nicht alles schreiben. Es ist der Nachbar im Süden, mit dem uns eine 784 Kilometer lange Grenze verbindet. Mit dem wir eine lange gemeinsame Geschichte haben. In dem ebenfalls Deutsch gesprochen wird in den für die dortigen Regionen üblichen Dialekten. Mit dem wir wirtschaftlich enge Bande haben und dessen Haupthandelspartner mit deutlichem Abstand zu anderen wir Deutsche sind (vgl. Deutsche Auslandshandelskammern, GTAI, Germany Trade & Invest,

2012). In dem die Habsburger Träger der römischen (deutschen) Königskrone waren und es zu einem bedeutenden Vielvölkerstaat brachten. Historiker, Wirtschaftsfachleute und Statistiker können Bände füllen über das Land, und auch über die geschichtliche Verflochtenheit der Staatsgebiete, die heute Österreich und Deutschland heißen. Erst ab 1918 setzt die Entwicklung ein, die Österreich zum heutigen Österreich werden lässt: mit 8,4 Millionen Einwohnern und einer Fläche von gut 83.000 Quadratkilometern.

Österreich? Und wer sind die Menschen, die hier leben? Was wissen wir über sie? Machen wir uns überhaupt darüber Gedanken? Oder nehmen wir bei unseren Besuchen ihre oft erlebte Freundlichkeit und ihren wunderbaren Humor schlicht für selbstverständlich – trotz der Tatsache, dass das Arbeiten im (Tagungs-)Tourismus sehr hart und fordernd ist? Kann – wenn Deutsche mit Österreichern geschäftlich zusammenarbeiten – hinter der oft gehörten Zuschreibung, es ginge im Berufsleben vor allem stets »etwas gemütlicher« zu, anderes stecken, als uns so manche hierzulande erzählten Österreicher-Witze glauben machen? Wie prägte die höfische Gesellschaft der Habsburger ihre deutschsprachigen Einwohner in den Ländern ihres Hausmachtbereichs? Welche Relikte haben bis heute überdauert, in Wien wie in den diversen Bundesländern? Wie lebt es sich als deutlich kleinerer Nachbar der Piefkes?

Dieses Buch nimmt sich diese Fragen einmal vor. Und beantwortet sie nun für diejenigen, die es unbedingt wissen sollen: Geschäftsleute und berufliche Partner, die nicht nur ein kurzes Ferienamüsement suchen, sondern langfristig als Deutsche mit österreichischen Kollegen, Chefs und Mitarbeitern zusammenarbeiten. Ihr Erfolg wird maßgeblich davon abhängen, wie gut man sich versteht – trotz der gemeinsamen Sprache. Denn genau die vermeintliche Vertrautheit mit dem Land und die unterstellte Gemeinsamkeit kann unversehens zur Falle werden, weil man leicht übersieht, dass es auch im deutsch-österreichischen Kontakt Kulturunterschiede zu überbrücken gilt.

Den Autoren ist es geglückt, sowohl einen Einblick in die österreichische Seele zu gewähren als auch uns Deutschen zu spiegeln, wie wir wirken, wenn wir deutsche Erwartungen ein-

fach auf österreichische Partner übertragen. Beides ist nötig, um die Österreicher zu verstehen und sich besser auf sie einstellen zu können. Viel Spaß bei der Lektüre, die eine Entdeckungsreise vieler Facetten und Nuancen sein wird, die – beachtet man sie – dazu verhelfen können, ein erträglicher bis geschätzter Geschäftspartner zu sein.

Sylvia Schroll-Machl, interkulturelle Trainerin
(www.schroll-machl.de)

■ Einführung in das Training

Viele werden sich fragen: Wozu braucht ein deutscher Manager, eine deutsche Fach- und Führungskraft ein Training zur Vorbereitung auf die Zusammenarbeit mit österreichischen Partnern? In Österreich ist doch sowieso alles so wie in Deutschland. Die Österreicher sprechen deutsch und das private und öffentliche Leben, die Mentalität der Österreicher ist der der Menschen in Bayern doch sehr ähnlich. Zudem kennt nahezu jeder Deutsche Österreich von Urlaubsbesuchen oder der Durchreise zum Südosten Europas her. Seine Bewohner sind gemütlich, freundlich, feiern gern und wissen es zu leben, in Österreich ist alles nicht so hektisch wie in Deutschland. Dazu kommt die fantastische Landschaft mit Wiesen, Seen und Bergen sowie mit Schlössern, Burgen, Kirchen und dazu noch die dörfliche Idylle. Nach einem Urlaub in Österreich denkt wohl so mancher berufstätige Deutsche daran, sich nach seiner Pensionierung in Österreich niederzulassen. Für Österreich ist Deutschland zudem der wichtigste Handelspartner. Die deutsche respektive bayerische Geschichte ist eng mit Österreich verzahnt und dies nicht erst nach dem umstrittenen »Anschluss« Österreichs an das Deutsche Reich, dem 1938 nahezu 90 % der österreichischen Bevölkerung zugestimmt haben.

Also, was soll die beiden Länder denn so trennen, dass jedes eine so eigene und gegenüber dem anderen so unterschiedliche Kultur entwickelt hat, dass ein deutscher Manager und deutsche Fach- und Führungskräfte die österreichischen Partner nicht verstehen, weil sie sich aus der Sicht der deutschen Partner so unerwartet anders, irritierend und »falsch« verhalten?

Sicher, auf die Zusammenarbeit mit Chinesen, Brasilianern, Indern, eventuell auch Amerikanern und Russen sollte man sich

vorbereiten, um keine »bösen« Überraschungen zu erleben und zeitweise die Orientierung zu verlieren, aber doch nicht auf eine berufliche Zusammenarbeit mit Österreichern!

Österreicher und Deutsche nutzen zwar zur Verständigung die deutsche Sprache, aber wie die Sprache im kommunikativen Kontext eingesetzt wird, wie welche Worte gewählt werden und wann lang und ausgiebig oder kurz und knapp miteinander gesprochen wird, was eine angemessene und höfliche Ausdrucksweise ist und was beleidigend wirkt, unterscheidet sich in der Sprachpraxis in Deutschland und Österreich erheblich voneinander.

Wer mit der Einstellung in der beruflichen Zusammenarbeit mit Österreichern geht, als gäbe es keine kulturell bedingten Unterschiede in der Wahrnehmung, im Denken und Urteilen, in Bezug auf die Emotionen und das Verhalten zu beachten, da alles so ist wie in Deutschland, kann schnell zu Fehlurteilen kommen. Beobachtet er oder sie nämlich, dass ein Österreicher sich erwartungswidrig verhält und ist er dann von dessen Verhaltensreaktionen irritiert, wird er die Ursachen dafür sofort intrapersonal attribuieren, das heißt, das irritierende Verhalten wird als persönliche Absonderlichkeit, Schwäche oder Versagen des Partners bewertet und er wird entsprechend behandelt. Hat er aber interkulturelle Handlungskompetenz in Bezug auf die berufliche Zusammenarbeit mit Österreichern aufgebaut, wie das mit den in diesem Buch präsentierten Trainingsmaterialien möglich ist, dann weiß er, wie kulturell bedingte Ausprägungen des kommunikativen und interaktiven Verhaltens von personenspezifischen Verhaltensmerkmalen zu unterscheiden sind und kann somit Fehlurteile vermeiden. Besonders dann, wenn man eine harmonische, von Missverständnissen weitgehend freie Kommunikation und eine irritationsfreie Kooperation erwartet, fallen erwartungswidrige Verhaltensweisen besonders auf und irritieren nachhaltig. Es dauert dann auch länger, bis die Erkenntnis reift, dass in Österreich wohl doch nicht alles so läuft wie in Deutschland und dass man als Deutscher beruflich im Nachbarland nur erfolgreich sein kann, wenn man mit Verständnis, Sensibilität und Wertschätzung auf die Besonderheiten seiner österreichischen Partner reagiert und eingeht.

■ Das interkulturelle Trainingskonzept

Die Bereitschaft und Fähigkeit zum interkulturellen Lernen sind Voraussetzung zum Aufbau interkultureller Handlungskompetenz. Interkulturelle Handlungskompetenz entwickelt sich aber, wie viele wissenschaftliche Studien zeigen (Thomas, Kinast u. Schroll-Machl, 2005), nicht von allein oder automatisch durch »learning by doing«, also im Zuge eines längeren beruflichen Auslandsaufenthalts, sondern erst auf der Grundlage interkulturellen Lernens und im Kontext lernwirksamer interkultureller Trainings. Das Ziel interkultureller Trainings muss es sein, nicht so genanntes »träges Wissen« aufzubauen, sondern »aktives Wissen«, also ein Wissen über kulturspezifische Bedingungen, Verlaufsprozesse und Wirkungen sozialer und interpersonaler Verhaltensreaktionen der fremden Partner und darauf aufbauend angemessene und kulturadäquate eigene Verhaltensweisen. Dieses Wissen ist so zu vermitteln, dass es in einer konkreten Interaktions- und Kooperationssituation gelingt, die passenden und zur Problemlösung geeigneten Wissensbestände zu aktivieren, damit ein gegenseitiges wertschätzendes Verständnis aufgebaut werden kann (Kammhuber, 2000).

Das hier präsentierte interkulturelle Training für deutsche Manager, Fach- und Führungskräfte zur Vorbereitung auf die berufliche Kooperation mit österreichischen Partnern geht von einigen im Folgenden näher gekennzeichneten Grundlagen aus:

1. Alles, was mit »Kultur« bezeichnet wird, ist nicht irgendwo auffindbar oder etwa vorgegeben, sondern immer vom Menschen konstruiert: »Kultur ist der vom Menschen gemachte Teil der Umwelt«, definierte Herskovitz (1955).

Kultur ist zudem ein universelles Phänomen, denn alle Menschen haben zu allen Zeiten und in allen Gegenden der Welt »Kultur« entwickelt. Alle Menschen leben in einer spezifischen Kultur und entwickeln sie weiter. Kultur manifestiert sich immer in einem für eine Nation, Gesellschaft, Organisation oder Gruppe typischen Bedeutungs-/Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen, zum Beispiel Sprache, Gestik, Mimik, aber auch Werten, Normen, Sitten, Gesetz und Brauchtum etc. gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft,

Gruppe etc. tradiert. Das Orientierungssystem definiert für alle Mitglieder ihre Zugehörigkeit zur Gesellschaft und ermöglicht ihnen ihre ganz eigene Umweltbewältigung und Lebensgestaltung. Das Orientierungssystem beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Urteilen, Werten, die Emotionen und Motivation sowie das Handeln aller Menschen der jeweiligen Gesellschaft (Thomas, 1996).

Das Training dient dazu, bei deutschen Managern, Fach- und Führungskräften interkulturelle Kompetenz in Bezug auf die berufliche Zusammenarbeit mit Österreichern aufzubauen.

2. Interkulturelle Handlungskompetenz ist die notwendige Voraussetzung für eine angemessene, erfolgreiche und für alle Seiten zufriedenstellende Kommunikation, Begegnung und Kooperation zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen. Interkulturelle Kompetenz ist das Resultat eines Lern- und Entwicklungsprozesses. Die Entwicklung interkultureller Kompetenz setzt die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit fremden kulturellen Orientierungssystemen voraus, basierend auf einer Grundhaltung kultureller Wertschätzung. Interkulturelle Kompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, die kulturelle Bedingtheit der Wahrnehmung, des Urteilens, des Empfindens und des Handelns bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen (Thomas, 2011a).

3. Interkulturelles Training umfasst allgemein alle Maßnahmen, die darauf abzielen, einen Menschen zur konstruktiven Anpassung, zum sachgerechten Entscheiden und zum effektiven Handeln unter fremdkulturellen Bedingungen und in kulturellen Überschneidungssituationen zu befähigen. Das Ziel dieses Trainings besteht in der Qualifizierung der Führungskräfte zum Erkennen und zur konstruktiven und effektiven Bewältigung der spezifischen Managementaufgaben, die sich ihnen gerade unter den für sie fremden Kulturbedingungen und in der Interaktion mit fremdkulturell geprägten Partnern stellen. Dabei ist nicht nur an die Bewältigung der berufsbedingten Anforderungen zu denken, sondern auch an die persönliche Lebensgestaltung im Ausland. Gerade unter den Bedingungen beruflicher Tätigkeit im Ausland verschmelzen oft berufliche und persönliche Handlungs- und Erfahrungsbereiche miteinander.

In den meisten Fällen wird das Training interkultureller Handlungskompetenz als eine den Auslandseinsatz vorbereitende Trainingsmaßnahme organisiert. Zusätzlich gibt es auch den Arbeitsaufenthalt im Ausland begleitende Verlaufstrainings sowie Nachbereitungstrainings nach Rückkehr in die Heimat, in denen die interkulturellen Erfahrungen untereinander und mit Experten diskutiert und reflektiert werden können, um so zu einem vertieften Verständnis der fremdkulturellen Arbeitssituation und Lebensweisen vorzudringen (Thomas, 2003).

■ Die Bearbeitung des Trainingsmaterials

Das hier präsentierte Trainingsmaterial kann als individuelles Einzeltraining und als Baustein in interkulturellen Gruppentrainings zum Einsatz kommen. Zentraler Bestandteil des Trainingsmaterials sind von deutschen Managern, Fach- und Führungskräften in der konkreten Zusammenarbeit mit österreichischen Kollegen und Mitarbeitern erlebte, authentische Interaktionssituationen, in denen sich die österreichischen Partner nicht so verhalten haben, wie die deutschen Manager, Fach- und Führungskräfte das erwartet hatten. Sie waren dann irritiert und ratlos, weil sie nicht in der Lage waren, eine Erklärung für das Verhalten zu finden. Diese so genannten kulturell bedingten »kritischen« Interaktionssituationen in der Zusammenarbeit mit Österreichern wurden im Zuge von Interviews mit deutschen Managern, Fach- und Führungskräften immer an deren Arbeitsplätzen in Österreich erhoben. Es handelt sich also um Situationen, bei denen das irritierende Verhalten der österreichischen Partner nicht nur einmal, sondern immer wieder, auch bei wechselnden Partnern, beobachtet und bemerkt wurde.

Diese Situationen wurden dann von Experten aus Deutschland und aus Österreich, die sich mit den kulturell bedingten Handlungsdeterminanten in beiden Ländern gut auskannten und zum Teil auch selbst kulturvergleichende deutsch-österreichische Forschungsprojekte durchgeführt hatten, ausgewertet, mit dem Ziel, zu jeder Situation Antworten auf folgende Fragen bekommen:

1. Wie typisch ist Ihrer Meinung nach das Verhalten der österreichischen Interaktionspartner?
2. Wie erklären Sie sich das Verhalten der österreichischen Interaktionspartner?
3. Welche Aspekte aus der österreichischen Kultur (Tradition, Geschichte, Politik, Religion, Lebensphilosophie) könnten als Erklärung für das immer wieder beobachtete Verhalten dienen?

Auf der Basis dieser Aussagen konnten insgesamt sieben so genannte Kulturstandards generiert und benannt werden, denen die kritischen Interaktionssituationen zugeordnet werden konnten. Unter Kulturstandards versteht man Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer sozialen Gemeinschaft (Nation, Gesellschaft, Gruppe etc.) für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden. Eigenes und fremdes Verhalten wird aufgrund dieser zentralen Kulturstandards beurteilt und reguliert. Die individuelle und gruppenspezifische Art und Weise des Umgangs mit zentralen Kulturstandards zur Verhaltensregulation kann innerhalb eines gewissen Toleranzbereichs variieren. Verhaltensweisen, die sich außerhalb der bereichsspezifischen Grenzen bewegen, werden von der sozialen Welt abgelehnt und sanktioniert (Thomas, 2011b).

Die in diesem Training zur Erklärung der kritischen Interaktionssituationen herangezogenen sieben österreichischen Kulturstandards sind aus den Interaktionserfahrungen deutscher Manager, Fach- und Führungskräfte in der Zusammenarbeit mit österreichischen Partnern gewonnen worden und besitzen deshalb zunächst einmal nur in diesem Kontext Gültigkeit.

Für das Training wurden aus insgesamt 99 kritischen Interaktionssituationen 28 Situationen ausgesucht, die in dieser oder ähnlicher Art im beruflichen Alltagsleben erlebt wurden und zu erheblichen Irritationen beim deutschen Manager sowie Fach- und Führungskräften führen können.

Der Aufbau des Trainings orientiert sich an dem in vielen Evaluationsstudien bewährten Konzept des so genannten Culture-Assimilator-Trainings (Triandis, 1984). Es handelt sich hierbei

eindeutig nicht um ein Training zur »kulturellen Anpassung« an eine fremde Kultur, sondern um eine Sensibilisierung für kulturelle Einflüsse auf Prozesse der Wahrnehmung, des Denkens und Urteilens, des emotionalen und motivationalen Verhaltens und des Handelns, immer häufiger wird die Bezeichnung »Culture-Sensitizer-Training« verwendet. Dieses Trainingskonzept erfüllt genau die Forderungen, die an die Vermittlung »aktiven« Wissens gestellt werden, nämlich die Lerninhalte in lebensnahe und authentische, zielgruppenspezifische Kontexte eingebaut zu präsentieren und durch die Bearbeitung des Materials die erwünschten Lernprozesse in Gang setzen. Auf der Grundlage aktueller lernpsychologischer Erkenntnisse zu verstehensorientierten interkulturellen Trainings (Thomas, 2009) wurde eine Neustrukturierung des Trainingsmaterials vorgenommen, um mehr als bisher die eigenständige Bearbeitung des an deutschen Managern, Fach- und Führungskräften in Österreich erhobenen Interaktionsmaterials anzuregen. Dabei wurden auch die Ergebnisse der Expertenbefragung zum Aufbau des Trainings genutzt.

Verstehensorientierte Trainings gehen von der Annahme aus, dass Kognitionen handlungssteuernd wirken. Das Ziel verstehensorientierter Trainings ist die Vermittlung von Wissen über ein spezifisches fremdkulturelles Orientierungssystem. Die Trainingsteilnehmer sollen verstehen lernen,

- wie sich ihre Partner aus der jeweiligen Zielkultur in bestimmten Situationen abweichend verhalten von dem, wie sie es von zu Hause gewohnt sind (fremdkulturelles Handlungswissen);
- warum sie sich so verhalten (kulturell isomorphe Attributionen);
- welches Verhalten die Partner von ihnen erwarten, welche Einstellungen, Bewertungen, Schemata und Scripts sie bei ihren Partnern durch bestimmte Verhaltensweisen erzeugen oder verstärken (interkulturelles Antizipieren);
- welcher Nutzen sich aus kulturdivergenten Orientierungssystemen, Verhaltensregeln und Situationsinterpretationen zur gemeinsamen Zielerreichung ziehen lässt (interkulturelle Wertschätzung).

Das Training umfasst entsprechend der sieben Kulturstandards

sieben Themenbereiche, die mit einer passenden Illustration des Kulturstandards eingeleitet werden. Danach folgt eine kritische Interaktionssituation, in die sich der Bearbeiter des Trainingsmaterials hineinversetzen soll, um dann die Frage zu beantworten: »Wie lässt sich das Verhalten des österreichischen Partners erklären?« Diese Frage sollte der Bearbeiter sinnvollerweise schriftlich, eventuell nach nochmaligem Lesen der kritischen Interaktionssituationen, beantworten. Danach hat er vier unterschiedliche »Deutungen« der Situation zu bearbeiten und auf je einer Skala von »sehr zutreffend« bis »nicht zutreffend« im Hinblick auf Stimmigkeit und Relevanz zur Erklärung des Verhaltens des österreichischen Partners zu bearbeiten. Diese Einstufung der vier Deutungen soll der Bearbeiter für sich schriftlich begründen und danach erst die vorgegebenen »Bedeutungen« als Erläuterungen zu den vier Deutungen lesen. Auf diese Weise erhält er Detailinformationen, weil einige Deutungen mit den zugehörigen Erläuterungen des Verhaltens des österreichischen Partners nur zum Teil übereinstimmen, überhaupt nicht passend sind oder eine tatsächlich zutreffende Erklärung liefern.

Danach sollte der Bearbeiter überlegen und schriftlich festhalten, was er denn als deutscher Manager, Fach- und Führungskraft zur Lösung der irritierenden Situation vorschlagen würde. Erst wenn dieser Teil der Arbeit erledigt ist, sollte er die vorgegebene Lösungsstrategie bearbeiten und mit dem eigenen Vorschlag vergleichen. Zu jedem Themenbereich sind mehrere kritische Interaktionssituationen zu bearbeiten.

Am Ende eines jeweiligen Themenbereichs wird eine so genannte »kulturelle Verankerung« des Kulturstandards präsentiert, das heißt, es werden Hinweise auf Besonderheiten der geschichtlichen, politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklung Österreichs gegeben, die begründen können, warum sich der österreichische Kulturstandard in Bezug auf diese spezifische Zielgruppe von Manager, Fach- und Führungskräften in dieser verhaltenssteuernden Weise entwickelt hat.

Das Buch enthält zum Schluss noch eine tabellarische Übersicht über die einzelnen Merkmale der sieben Kulturstandards.

Eine Literaturliste zu den im Text aufgeführten Literaturangaben und eine Liste mit Literaturempfehlungen zur Vorbereitung

auf die Zusammenarbeit mit österreichischen Partnern beschließen das Werk.

Leser, die das Trainingsmaterial allein, ohne Unterstützung durch Gruppendiskussionen, bearbeiten, sollten folgende Anweisungen beachten, wenn sie die Wirkungen des Trainings zum Aufbau interkultureller Handlungskompetenz mit österreichischen Partnern optimal ausschöpfen wollen:

1. Holen Sie erst einmal selbst aus den kritischen Interaktionssituationen soviel, wie Ihnen dazu einfällt heraus, bevor Sie weiterlesen.
2. Halten Sie Ihre Einfälle, Vermutungen sowie Erklärungen schriftlich fest. Bemühen Sie sich um Genauigkeit, Präzision und Detailreichtum so intensiv, wie Sie das im Rahmen einer wichtigen Prüfungsarbeit tun würden.
3. Denken Sie immer wieder daran, dass die Deutschen deshalb vom Verhalten des österreichischen Partners irritiert sind, weil sie aufgrund ihres deutschen kulturellen Orientierungssystems (Schroll-Machl, 2007) anderes erwartet haben. Also reflektieren Sie immer auch die Sichtweise des deutschen Partners mit.
4. Lesen Sie erst dann die vorgegebene Lösungsstrategie, nachdem Sie selbst eine entwickelt und zu Papier gebracht haben. Dann vergleichen Sie die beiden Fassungen und versuchen Sie, Differenzen und Übereinstimmungen zu erfassen und zu begründen.
5. Vergleichen Sie auch einmal unabhängig von den kritischen Interaktionssituationen die deutschen und österreichischen Kulturstandards miteinander und machen Sie sich Gedanken darüber, wie unterschiedlich ein von diesen kulturspezifischen Orientierungssystemen gesteuertes Verhalten auch in Situationen ausfallen kann, die Sie im Training nicht bearbeitet haben, die Sie aber aus Ihrer beruflichen Erfahrung kennen.

Zum Schluss noch ein Hinweis: Bei allen vorhandenen Unterschieden, die sich in der Kooperation zwischen deutschen und österreichischen Managern, Fach- und Führungskräften feststellen lassen, gibt es auch viele Gemeinsamkeiten, die das Leben und Arbeiten in Österreich erleichtern und die zu erfreulichen Erfah-

rungen führen können. Interkulturelle Wertschätzung gegenüber dem kulturspezifischen Orientierungssystem der österreichischen Partner, welches der Handlungssteuerung und seinen Wirkungen dient, gepaart mit Sensibilität gegenüber irritierenden Verhaltensabweichungen und eine feste Überzeugung, dass die Zusammenarbeit gelingen wird, garantieren über kurz oder lang den Erfolg in der beruflichen Zusammenarbeit und im persönlichen Zusammenleben.

In diesem Sinne wünschen die Autoren dem Leser ein gutes Gelingen.



■ Themenbereich 1: Personenbezug

■ Beispiel 1: Das Meeting

■ Situation

Herr Schmitt ist von seiner deutschen Mutterfirma als stellvertretender Geschäftsführer einer größeren Werbeagentur nach Wien entsandt worden. Nun ist er seit einigen Wochen tätig, hat sich in seine Aufgabe eingearbeitet und fühlt sich in der Lage, einen laufenden Auftrag mit dem österreichischen Geschäftsführer, Herrn Pichler, den er bis jetzt kaum kennen gelernt hat, ausführlicher zu besprechen. Er macht mit Herrn Pichler einen Termin aus, um die Auftragsdetails zu klären. Er ist sich sicher, dass die Sache schnell besprochen werden kann, und geht daher davon aus, das Meeting nach dreißig Minuten zu beenden. Herr Schmitt wird sehr freundlich von Herrn Pichler begrüßt und ihm wird zuallererst Kaffee angeboten. Obwohl offiziell Rauchverbot in der Agentur herrscht, werden ihm auch Zigaretten gereicht, die Herr Schmitt allerdings ablehnt.

Herr Pichler verwickelt Herrn Schmitt nun in ein längeres Gespräch über frühere Aufträge und deren Abwicklung, aber auch über private Angelegenheiten und vieles mehr, was aber überhaupt nichts mit dem anstehenden Auftrag und den zu besprechenden Details zu tun hat. Herr Schmitt versucht in mehreren Anläufen, das Gespräch auf die zu besprechende Angelegenheit zu lenken, bleibt aber erfolglos und fragt sich, wohin das Gespräch führen soll. Herr Pichler bricht das Treffen nach einer Stunde mit der Begründung ab, dass er noch eine weitere Verabredung habe. Herr Schmitt ist nicht nur überrascht, sondern

auch völlig ratlos, denn über den Zweck des Treffens wurde kein einziges Wort verloren.

Wie lässt sich diese Situation erklären?

- Lesen Sie nun die Antwortalternativen nacheinander durch.
- Bestimmen Sie den Erklärungswert jeder Antwortalternative für die gegebene Situation und kreuzen Sie ihn auf der darunter befindlichen Skala an. Es ist möglich, dass mehrere Antwortalternativen den gleichen Erklärungswert besitzen.

■ Deutungen

- a) Herr Pichler wollte Herrn Schmitt einfach näher kennen lernen, bevor er mit ihm Details des Auftrags bespricht.



- b) Herr Pichler glaubt, dass Herr Schmitt die Aufgabe allein bewältigen kann, und möchte sich nicht einmischen.



- c) Für Herrn Pichler ist die ganze Angelegenheit völlig bedeutungslos und er weiß gar nicht, warum Herr Schmitt mit ihm überhaupt über die Auftragsdetails sprechen will.



- d) Herr Pichler hat schon einige Erfahrungen im Umgang mit Deutschen gesammelt, will Herrn Schmitt nun testen, hat dessen Ungeduld ob des Geplauders wahrgenommen und hat nun genug von ihm. Der angebliche Besprechungstermin ist nur vorgeschoben.



- Versuchen Sie, Ihre Einstufung jeder Antwortalternative zu begründen. Halten Sie Ihre Überlegungen stichpunktartig fest.
- Lesen Sie nun die Erläuterungen zu jeder Antwortalternative durch und vergleichen Sie diese mit Ihren eigenen Begründungen.

■ Bedeutungen

Erläuterungen zu a):

Herr Pichler möchte den neuen Mitarbeiter erst einmal näher kennen lernen und sich mit ihm vertraut machen, denn dazu hatte sich bisher noch keine Gelegenheit ergeben. Sympathie und soziale Nähe sind in Österreich wichtige Werte, man möchte sich näherkommen und gut verstehen, bevor man zur Zusammenarbeit übergeht. Eigentlich hätte das Kennenlernen schon viel früher geschehen sollen, denn ein gutes Verhältnis zu seinen Kollegen und Mitarbeitern zu haben, zählt viel und wird als wichtig eingeschätzt. Deshalb versucht Herr Pichler eine lockere Atmosphäre herbeizuführen und sich auch über private Dinge mit Herrn Schmitt auszutauschen. Auf diesem Hintergrund kann die Diskussion über Auftragsdetails warten und auf ein nächstes Treffen verschoben werden.

Erläuterungen zu b):

Wahrscheinlich kann Herr Pichler schon recht gut einschätzen, was Herr Schmitt kann und was nicht. Da es bis jetzt keine Nachfragen gegeben hat, lässt er die Dinge einfach so weiterlaufen und nutzt die Gelegenheit, mit Herrn Schmitt ein bisschen über unverbindliche Dinge wie die Abwicklung früherer Projekte zu plaudern. Dies könnte Herr Schmitt sogar als Zeichen des Vertrauens werten. Da Herr Schmitt und Herr Pichler aber offensichtlich bislang noch keine Gelegenheit hatten, sich näher kennen zu lernen, erscheint diese Deutung eher unwahrscheinlich.

Erläuterungen zu c):

Immerhin erscheint Herr Pichler persönlich zu dem Gespräch mit Herrn Schmitt und nimmt sich auch viel Zeit, mit ihm über alle möglichen vergangenen und gegenwärtigen persönlichen

Wer als Piefke glaubt, er muss sich nicht auf die Zusammenarbeit mit österreichischen Kollegen vorbereiten, da sich doch beide Kulturen ähneln und man die gleiche Sprache spricht, kann im Land der Regelrelativierung und des Titelwahns so manche Überraschung erleben! Dieses Trainingsprogramm macht mittels authentischer Begegnungssituationen mit landestypischen Denk- und Verhaltensweisen vertraut und sorgt dafür, dass der Lebens- und Arbeitsalltag in Österreich rundum zufriedenstellend verläuft.

Die Autoren

Dr. phil. Alexander Thomas ist emeritierter Professor der Universität Regensburg, bis 2005 an der Abteilung Sozialpsychologie und Organisationspsychologie. Er ist Gründungsmitglied des dortigen »Instituts für Kooperationsmanagement« (IKO).

Saskia Lackner hat Interkulturelle Psychologie sowie Internationale Handlungskompetenz an der Universität Regensburg studiert. Sie promoviert an der Universität Wien, arbeitet am Institut für Kommunikation, Marketing & Sales der FH Wien und ist stellvertretende Vorsitzende von SIETAR Austria.

ISBN: 978-3-525-49152-2



9 783525 491522

www.v-r.de