

Julia Oberst / Alexander Thomas

## **Beruflich in Israel**

Trainingsprogramm für Manager,  
Fach- und Führungskräfte



HANDLUKSKOMPETENZ IM AUSLAND

Julia Oberst, Beruflich in Israel

**V&R**

Julia Oberst, Beruflich in Israel

# Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von  
Alexander Thomas, Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Julia Oberst, Beruflich in Israel

Julia Oberst  
Alexander Thomas

# **Beruflich in Israel**

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

Vandenhoeck & Ruprecht

Julia Oberst, Beruflich in Israel

Mit 8 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 978-3-525-49151-5

ISBN 978-3-647-49151-6 (E-Book)

© 2012, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /

Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, USA

[www.v-r.de](http://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

<b>Vorwort</b> . . . . .	7
<b>Einführung in das Training</b> . . . . .	11
Kultur und Kulturstandards . . . . .	13
Kritische Interaktionserfahrungen und interkulturelle Kompetenz . . . . .	14
Aufbau des Trainingsprogramms . . . . .	17
<b>Themenbereich 1: Kurzfristige Zeitorientierung</b> . . . . .	21
Beispiel 1: Der Interviewtermin . . . . .	21
Beispiel 2: Der Programmplan . . . . .	25
Beispiel 3: Die Arbeitsgruppe . . . . .	30
Kulturelle Verankerung von »Kurzfristige Zeitorientierung« . . . . .	35
<b>Themenbereich 2: Risikofreude</b> . . . . .	41
Beispiel 4: Die Promotion . . . . .	41
Beispiel 5: Der Neuanfang . . . . .	45
Kulturelle Verankerung von »Risikofreude« . . . . .	50
<b>Themenbereich 3: Beziehungsorientierung</b> . . . . .	55
Beispiel 6: Das Bewerbungsgespräch . . . . .	55
Beispiel 7: Der Kostenausgleich . . . . .	60
Kulturelle Verankerung von »Beziehungsorientierung« . . . . .	64
<b>Themenbereich 4: Öffentlichkeit des Privaten</b> . . . . .	71
Beispiel 8: Der Bankbesuch . . . . .	71
Beispiel 9: Die Familienplanung . . . . .	75
Beispiel 10: Der Elternbesuch . . . . .	80
Kulturelle Verankerung von »Öffentlichkeit des Privaten« . . . . .	84
<b>Themenbereich 5: Distanzminimierung</b> . . . . .	89
Beispiel 11: Das Handy . . . . .	89

Beispiel 12: Der Chief Financial Officer . . . . .	93
Kulturelle Verankerung von »Distanzminimierung« . . . . .	98
<b>Themenbereich 6: Eigenständigkeit</b> . . . . .	103
Beispiel 13: Der Ausweis . . . . .	103
Beispiel 14: Die Sicherheitsvorschriften . . . . .	108
Kulturelle Verankerung von »Eigenständigkeit« . . . . .	112
<b>Themenbereich 7: Direktheit</b> . . . . .	117
Beispiel 15: Die Kritik . . . . .	117
Beispiel 16: Der Wutausbruch . . . . .	121
Beispiel 17: Das Postamt . . . . .	126
Kulturelle Verankerung von »Direktheit« . . . . .	130
<b>Themenbereich 8: Diskussionskultur</b> . . . . .	135
Beispiel 18: Die Rede . . . . .	135
Beispiel 19: Der Kollegenstreit . . . . .	140
Beispiel 20: Der Autounfall . . . . .	145
Kulturelle Verankerung von »Diskussionskultur« . . . . .	149
<b>Kurze Zusammenfassung der Kulturstandards</b> . . . . .	154
<b>Exkurs: Geschichte und Gesellschaft Israels</b> . . . . .	158
Die Geschichte Israels im Überblick . . . . .	158
Die heterogene Gesellschaft Israels . . . . .	160
<b>Exkurs: Die besonderen Beziehungen zwischen Israel und Deutschland</b> . . . . .	165
Politische Beziehungen . . . . .	166
Wirtschaftliche Beziehungen . . . . .	168
Wissenschaftliche Beziehungen . . . . .	169
Kulturelle und bildungspolitische Beziehungen . . . . .	169
<b>Dank</b> . . . . .	172
<b>Literaturempfehlungen</b> . . . . .	173
<b>Literatur</b> . . . . .	175

## ■ Vorwort

Der nahe Osten dominiert wie kaum eine andere Region die Nachrichten in Deutschland. Meistens beziehen sie sich auf die dortigen Konflikte, im Mittelpunkt steht häufig Israel. Mit diesem kleinen Land, das gerade einmal so groß ist wie Hessen, verbindet Deutschland eine unentwerrbare Geschichte. Aus dem nationalsozialistischen Deutschland flohen Juden ins damalige britische Mandatsgebiet, nach dem Holocaust folgten Überlebende, seit der Staatsgründung gibt es konstante Migrationsbewegungen zwischen Deutschland und Israel.

Schon vor der Gründung Israels und der beiden deutschen Staaten gab es wirtschaftliche wie auch soziale Kontakte. Sie sollten allerdings nicht über die Problematik des aktuellen Verhältnisses der beiden Länder hinwegtäuschen. Diese drückt sich indirekt in der Berichterstattung über Israel aus, die stark von pro- bzw. antiisraelischen Perspektiven geprägt ist. Jenseits der medialen Berichterstattung lassen sich unterschiedlichste Haltungen gegenüber Israel beispielhaft in Protesten gegen oder Veranstaltungen für Israel beobachten. Plakativ gesprochen spaltet Israel Deutschland, eine neutrale Haltung ist nur selten zu finden.

Wie allerdings das Leben in Israel aussieht, bleibt meist im Verborgenen, da die Mehrheit der Deutschen keinen Alltagskontakt zu Israelis hat. Selbiges gilt für Begegnungen mit den in Deutschland lebenden Juden, die allerdings nicht mit Israelis gleichgesetzt werden sollten – ein Fauxpas, der häufig vorkommt und immer wieder zu Irritationen führt. Eine weitere konfliktbehaftete Ebene bezieht sich auf den leider immer noch vorhandenen Antisemitismus. Differenzierte Diskussionen über den Zusammenhang von Antisemitismus und dem modernen Antiisraelismus bleiben meist Experten oder der höheren Bildungsschicht

vorbehalten. Auch in der Geschäftswelt werden all diese Ebenen relevant und unter Umständen problematisch, denn Israel und Deutschland sind wichtige Handelspartner. Es können im Umgang zwischen Deutschen und Israelis Konfliktfelder entstehen, die eine besondere Dynamik annehmen, da das deutsch-israelische Verhältnis historisch belastet ist. So scheuen sich Deutsche beispielsweise immer wieder, berechtigte Kritik an ihren israelischen Geschäftspartnern zu äußern, aus Angst, deswegen als Antisemit verurteilt zu werden. Situationen werden nicht neutral, sondern immer vor dem Hintergrund der Geschichte analysiert. So erwarten Israelis von ihren deutschen Geschäftspartnern oftmals die altbekannte deutsche »Zucht und Ordnung« und sind dann sehr überrascht festzustellen, dass auch in deutschen Unternehmen nicht immer alles strukturiert und geordnet abläuft. Umgekehrt schließen Deutsche oftmals aus den informellen Umgangsformen oder der Kleiderordnung in der israelischen Arbeitswelt auf mangelnde Professionalität und levantinisches Durcheinander und sind dann vom Ehrgeiz, der Ausdauer und der Arbeitslust der Israelis überrascht.

Dieses Training greift Konfliktfelder auf, die auf verschiedenen Kulturstandards beruhen. Es dient dazu, ein größeres Verständnis für das Verhalten von Israelis im Umgang mit Deutschen besonders im Bereich berufsbedingter Kooperationen, das heißt für die Ausdrucksformen und die Besonderheiten der israelischen Kultur, zu entwickeln. Dazu werden kulturelle Unterschiede erklärt und in beruflichen Kontexten dargestellt. Das Trainingsmaterial ermöglicht einen fruchtbaren Umgang mit diesen Verschiedenheiten, erleichtert deutsch-israelische Begegnungen und ermöglicht eine zukunftsorientierte und verständige Beziehung zwischen deutschen und israelischen Geschäftspartnern.

Israel ist ein ganz besonderer Ort, der in seiner Besonderheit gewürdigt werden muss, um ihn und seine Menschen kennen zu lernen. Das Land ist unglaublich reich an Nuancen: Die Einwanderungsgeschichte des Landes, seine multiethnische Bevölkerung, die mehr als 5000 Jahre alte jüdische Kultur, das komplexe Verhältnis zwischen Israel und der Diaspora haben das Land geprägt und beeinflusst. Beispielhaft lässt sich dies am israelischen Rechtssystem nachvollziehen, das in einigen Gebieten, wie etwa

dem Ehe- und Scheidungsrecht, bis heute durch das jüdische Gesetz definiert wird, und sich in den anderen Rechtsgebieten sowohl am angloamerikanischen und in Teilen sogar am deutschen Recht orientiert. Die unterschiedlichen historischen und politischen, gesellschaftlichen und religiösen Einflussfaktoren spiegeln sich auch in der facettenreichen israelischen Kultur wider und werden in diesem Training explizit in die Betrachtung einbezogen.

Den Israeli an sich gibt es nicht, auch das macht dieses Training klar. Um jedoch mit den existenten Verhaltensmustern in Israel besser umgehen zu können, werden einige besonders geschäftsrelevante in diesem Training aufgeführt. Das Training beschreibt und analysiert die israelische Kultur auf verschiedenen Ebenen und im jeweiligen Kontext und setzt so dem essentialistischen einen dynamischen, offenen Begriff von Kultur entgegen. Durch diese Herangehensweise ermöglicht es das Training, die Kulturstandards professionell zu evaluieren und somit der Vergangenheit den ihr zustehenden Platz zu widmen, die Gegenwart in ihrem Kontext zu sehen sowie Möglichkeiten für eine zukunftsorientierte Zusammenarbeit von Deutschen und Israelis anzuführen – eine Zusammenarbeit, von der Wirtschaftsbeziehungen stets ein Teil sind, die aber immer auch auf das bloße, allzu menschliche Miteinander angewiesen ist.

Dr. Dani Kranz, Universität Erfurt  
Alexandra Margalith, Rechtsanwältin und Notarin, Tel Aviv

Julia Oberst, Beruflich in Israel

## ■ Einführung in das Training

*»Deutschland und Israel sind eng miteinander verbunden, und diese Verbindungen spiegeln sich in allen Begegnungen wider. Da ist zum einen die gemeinsame Vergangenheit mit der deutsch-jüdischen Geschichte und dem Massenmord an den europäischen Juden [ . . . ] und die daraus resultierende Verantwortung Deutschlands für den Staat Israel. Zu den historischen Verbindungen gehören auch die jüdischen Wurzeln des Christentums sowie die europäischen Wurzeln des politischen Zionismus« (Schubert, 2004, S. 11).*

Wer als Deutscher nach Israel kommt, ist vielleicht überrascht: Israelis begegnen Deutschen in aller Regel vorbehaltlos und unbefangen. Natürlich ist die Beziehung gerade jüdischer Israelis zu Deutschland und den Deutschen ganz grundlegend und fundamental von der Erfahrung der Shoa geprägt und auch belastet. Dennoch zeigen Untersuchungen ein unerwartet positives Deutschlandbild. Viele Israelis begrüßen deutsche Touristen gern, lernen an einem der Goethe-Institute Deutsch und besuchen oder leben sogar zeitweise in Berlin und anderen deutschen Städten. Das Verhältnis zwischen Israel und Deutschland ist auf negative Weise durch die Verbrechen des deutschen Nationalsozialismus geprägt und gezeichnet, über die die positiven Entwicklungen nach Ende der Naziherrschaft aber nicht vergessen werden sollten. Es ist gelungen, über Jahrzehnte hinweg einen vertrauten und freundschaftlichen Kontakt auf ganz verschiedenen Ebenen aufzubauen. Manager und Politiker, Wissenschaftler, Kulturschaffende und Kirchenvertreter, Schüler, Studenten und Touristen – all sie reisen nach Israel, leben und arbeiten dort, kooperieren mit israelischen Institutionen und Unternehmen oder nehmen an Austauschprogrammen teil. Um diesen permanenten Dialog im wirtschaftlichen und politischen, wissenschaftlichen und kulturellen Bereich erfolgreich zu gestalten und um deutsch-

israelische Kooperationen und Partnerschaften zu einem positiven Ergebnis zu führen, ist mehr nötig als Sprach- und Fachkenntnisse, Sachverständnis und Sensibilität für ein ganz einzigartiges Verhältnis. Wie andere interkulturelle Kontakte auch erfordern die Beziehungen zwischen Israel und Deutschland interkulturelle Handlungskompetenz. Dieses Buch soll deutschen Fach- und Führungskräften als Hilfestellung dienen, diese viel beschriebene, aber schwer zu fassende Kompetenz zu erlangen, um eine für beide Seiten zufriedenstellende Kooperationen zu ermöglichen.

Wer interkulturelle Kompetenz entwickeln will, muss die ihm fremde Kultur genau beobachten, analysieren und intensive Versuche unternehmen, sie zu verstehen. Die israelische Kultur stellt den Lernenden vor eine besondere Herausforderung: Dieser junge Staat, westlich und nahöstlich zugleich und gerade einmal gute 60 Jahren alt, beheimatet eine Gesellschaft, wie sie heterogener nicht sein könnte. Ob auf der Ebene von Religiosität oder politischer Haltung, von Herkunft oder sozialer Prägung, Brüche und Spaltungen durchlaufen die israelische Bevölkerung auf allen Ebenen. Dennoch oder gerade deswegen macht es sich dieses Buch zur Aufgabe, die israelische Kultur zu fassen und zu beschreiben sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur deutschen aufzuzeigen.

Dabei verfolgt dieses Buch noch ein zweites Ziel. In den Medien und den Gesellschaften Westeuropas, vor allem in Deutschland, existieren vornehmlich drei Israelbilder: das des biblischen Israels, ein zweites von Israel als Heimat und Staat der Überlebenden des Holocaust, und das Bild des Israels im Nahostkonflikt. Antisemitischen Tendenzen und unmoralischen Forderungen nach einem »Schlussstrich« unter der Vergangenheit muss mit anhaltender Diskussion und Debatte begegnet werden, der Diskurs über den Holocaust muss fortgeführt werden. Und auch die dramatischen Entwicklungen im Nahostkonflikt verdienen alle Aufmerksamkeit. Dabei gerät jedoch ein Bild aus dem Blickfeld: das des modernen, ganz alltäglichen Israels und seiner lebendigen und vielschichtigen »Gesellschaft, die es seit der Staatsgründung im Jahr 1948 geschaffen hat, ein Agrarland mit mangelhafter Infrastruktur in eine Hightech-Nation zu verwan-

deln, die zu den 20 wichtigsten Industriestaaten der Welt gehört« (Klaeren, 2010, S. 4). Dieses Buch stellt für deutsche Fach- und Führungskräfte ein Trainingsmaterial zur Verfügung, das ihnen helfen kann, interkulturelle Kompetenz für den Einsatz in Israel zu entwickeln. Es soll Eindrücke dieses faszinierenden Landes, seiner interessanten Bewohner und seiner spannende Kultur ermöglichen, es soll Unkenntnis, Klischees und Vorurteilen entgegenwirken und auf diesem Wege die deutsch-israelischen Beziehungen unterstützen.

## ■ Kultur und Kulturstandards

Für das hier präsentierte Trainingsprogramm ist Kultur als ein jeweils spezifisches Orientierungssystem zu verstehen, das dem Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln von Mitgliedern einer Gruppe, das heißt zum Beispiel einer Nation oder gesellschaftlichen Organisation, zugrunde liegt. Im Kontext wirtschaftlicher und politischer, religiöser und geistig-kultureller, gesellschaftlicher und sozialer, geographischer und klimatischer Bedingungen entwickeln die Mitglieder einer sozialen Gemeinschaft unterschiedliche Überlebens- und Handlungsstrategien, die die Grundlagen unterschiedlicher kultureller Orientierungssysteme bilden. Kultur umfasst somit ein komplexes Bündel von Artefakten, Ritualen und Symbolen, von Sprache, Kommunikations- und Handlungsweisen, von Werten, Normen und Überzeugungen.

Zentrale Bausteine einer Kultur sind so genannte Kulturstandards. Sie sind »Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden« (Thomas, 2003, S. 25) und als bindende Normen und Maßstäbe sozial geteilt werden. Sie ermöglichen es, das Zusammenleben von Menschen auf einer kollektiven Ebene zu organisieren, geben innerhalb der Gruppe Handlungsspielräume und -grenzen sowie Wahrnehmungsmuster vor und garantieren so Interaktionssicherheit. Kulturstandards dürfen jedoch nicht essentialistisch und statisch verstanden werden. Vielmehr stellen sie kulturspezifische Antworten auf allgemeinmenschliche Fragen

der Organisation und des Zusammenlebens dar und werden daher immer wieder aufs Neue von äußeren Faktoren wie politischen, gesellschaftlichen oder religiösen Entwicklungen beeinflusst und verändert. Gerade bei einer jungen und heterogenen Gesellschaft wie der israelischen müssen aktuelle Entwicklungen und Einflüsse beispielsweise religiöser Subkulturen immer wieder in die Analyse mit einbezogen werden. Kulturstandards dürfen darüber hinaus nicht als starres und allgemeingültiges Regelwerk verstanden werden. Individuelle und gruppenspezifische Abweichungen sind innerhalb eines Toleranzbereiches in allen Aspekten möglich. Es sollte bedacht werden, dass es bei der Analyse und beim Verständnis der israelischen Kultur nicht darum gehen kann, absolute, für jedes Gruppenmitglied gültige Handlungs- und Denkmuster zu bestimmen, sondern tendenzielle nationale Unterscheide im Verhalten, Empfinden und Beurteilen zu erfassen. Zudem ist zu beachten, dass anhand der Beschreibung von Kulturstandards eine Kultur nie in ihrer gesamten Komplexität erfasst werden kann. Die hier präsentierten und für den Lernprozess wichtigen israelischen Kulturstandards sind aus der Analyse von in Interviews gewonnenen Erfahrungen deutscher Fach- und Führungskräfte im Umgang mit israelischen Partnern entstanden und unter Einbezug des historischen, politischen und gesellschaftlichen Kontextes Israels konstruiert. So stellen Kulturstandards wichtige Orientierungshilfen dar, die sich stark an der realen Praxis orientieren.

## ■ Kritische Interaktionserfahrungen und interkulturelle Kompetenz

Zentrale Merkmale des verinnerlichteten kulturspezifischen Orientierungssystems sind »im Laufe der individuellen Entwicklung zur Gewohnheit und zur Routine geworden, das heißt, sie unterliegen nicht mehr der bewussten Kontrolle und Reflexion« (Thomas, Kinast u. Schroll-Machl, 2000, S. 99). Kulturstandards ermöglichen, das Verhalten und die Reaktionen anderer Mitglieder der jeweiligen Gruppe vorausszusehen. Deutlich werden fremde wie auch eigene Kulturstandards daher vor allem in kul-

turellen Überschneidungssituationen. Da aber die eigenen Werte und Verhaltensweisen so sehr verinnerlicht wurden, kommt es »zu einer Generalisierung der eigenen Überzeugung auf alle Menschen, denen man begegnet. Andere Formen der Wahrnehmung, Beurteilung und Beeinflussung erscheinen deshalb als falsch, nicht ganz richtig, lückenhaft bzw. primitiv« (Thomas, 2000, S. 28). Folglich ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass es zu Unsicherheit, Irritationen, Fehlinterpretationen und Missverständnissen kommt, wenn zwei unterschiedliche Orientierungssysteme wie das deutsche und das israelische aufeinandertreffen. Kulturelle Unterschiede werden dann häufig in Form kritischer Interaktionserfahrungen erlebt. Selbst wenn Fremdes zunächst als interessant empfunden wird, ändert sich dies, »wenn das Verhalten des Partners [...] zu stark abweicht und dies in einem für uns zudem sehr wichtigen Verhaltensbereich den eigenen Erwartungen geradezu widerspricht. [...] Dann hört die Toleranz oder die Begeisterung über diese exotisch anmutende Verhaltensauffälligkeit auf und schlägt um in Belehrung, Zurechtweisung, Richtigstellung und weiteren, noch massiveren Versuchen der Verhaltensänderung« (Schroll-Machl, 2002, S. 12). Was jedoch in den meisten Fällen ausbleibt, ist eine Reflexion der eigenen kulturbedingten Wertvorstellungen und Interpretationsmuster. So werden interkulturelle Probleme oft nicht als das Ergebnis kultureller Unterschiede wahrgenommen, sondern als charakterliche oder moralische Schwächen des Gegenübers interpretiert. Was an dieser Stelle fehlt, ist ein Bewusstsein für die eigene kulturelle Prägung einerseits sowie eine Wertschätzung der Fremdkultur als eine gleichberechtigte Form der Lebensgestaltung andererseits – kurz gesagt: interkulturelle Kompetenz.

Interkulturelle Kompetenz kann in fünf Stufen beschrieben werden: Die unterste Stufe bildet die des interkulturellen Wissens, also des kulturspezifischen Wissens um eigene und fremde Kulturstandards. Die zweite Ebene bildet die des interkulturellen Verständnisses: Hier wird der Entstehungskontext der Kulturstandards erkannt und verstanden. Die dritte Stufe steht für interkulturelle, weitgehend wertfreie Akzeptanz des Fremdenkulturellen als etwas ebenso Sinnvolles und Vernünftiges wie das Eigenkulturelle ohne eine Beurteilung als »richtig«, »falsch«,

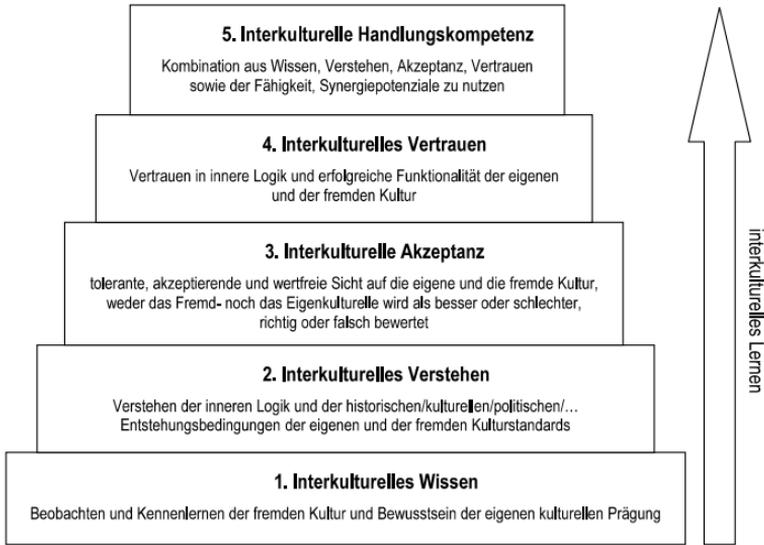


Abbildung 1: Die fünf Stufen interkultureller Kompetenz

»gut« oder »schlecht«. Die vierte Stufe steht für interkulturelles Vertrauen darauf, dass die fremde Kultur in sich ebenso funktional und wertvoll ist wie die eigene. Die letzte Stufe schließlich symbolisiert interkulturelle Handlungskompetenz, die ein effektives Handeln in interkulturellen Überschneidungssituationen, einen kompetenten Umgang mit kritischen interkulturellen Interaktionssituationen und die Nutzung interkultureller Synergiepotenziale ermöglicht.

Der direkte und dauerhafte Kontakt und Austausch mit Israel ist unabdingbar für die Ausbildung umfassender interkultureller Kompetenz, bei den einzelnen Schritten kann dieses Training jedoch als wichtige Hilfestellung dienen. Durch die Beschreibung der israelischen Kulturstandards, ihre Einordnung in ihre jeweiligen Entstehungskontexte und ihre Kontrastierung gegenüber Merkmalen der deutschen Kultur wird interkulturelles Wissen vermittelt und interkulturelles Verstehen gefördert. Darüber hinaus fordert das Training durch seinen spezifischen Aufbau die aktive Mitarbeit des Lesers, der dadurch auch die drei darauf folgenden Schritte der interkulturellen Akzeptanz, des interkulturellen Vertrauens und der interkulturellen Handlungskompetenz in Angriff nehmen kann.

## ■ Aufbau des Trainingsprogramms

Dieses Trainingsprogramm dient dazu, deutsche Fach- und Führungskräfte auf einen Aufenthalt und die Arbeit in Israel vorzubereiten. Es geht dabei nicht um die bloße Vermittlung landestypischer Rituale und Verhaltensregeln, sondern darum, die Basis für die Entwicklung interkultureller Kompetenz zu legen, indem das in Israel gültige kulturelle Orientierungssystem vorgestellt und erläutert wird. Dabei wird hier ausschließlich von Israel und nicht von den angrenzenden palästinensischen Autonomiegebieten die Rede sein. Explizit soll hier außerdem betont werden, dass die arabischen Bürger Israels, eine Minderheit von 20 %, eine eigenständige Betrachtung erfordern und verdienen, die in diesem Training nicht geleistet werden kann. Arabische Einflüsse sind in der israelischen Kultur natürlich nicht zu übersehen, dennoch soll der Fokus in dieser Untersuchung auf der jüdischen Bevölkerungsmehrheit von knapp 80 % liegen.

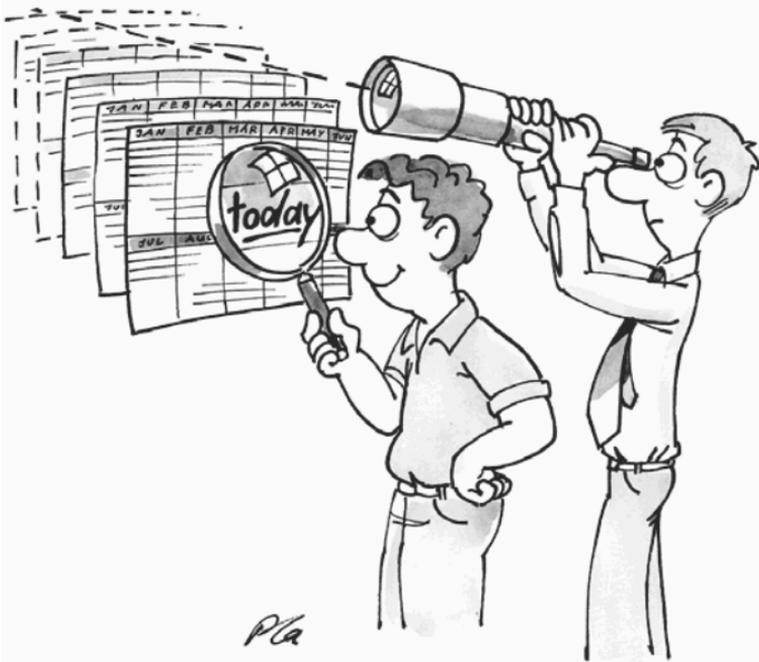
Das empirische Material, auf dem dieses Trainingsprogramm basiert, entstand in zahlreichen Gesprächen mit deutschen Fach- und Führungskräften, die für einen gewissen Zeitraum oder bereits seit langem in Israel leben und arbeiten. In ihrem Arbeitsalltag stehen sie vornehmlich mit jüdischen Israelis in Kontakt. Sie wurden gebeten, in den Interviews von Situationen ihres interkulturellen Alltags zu berichten, die für sie aufgrund der Verhaltensweisen ihres israelischen Gegenübers unverständlich oder irritierend verlaufen sind, die auf deutscher Seite, vielleicht aber auch beidseitig Fehlinterpretationen, Missverständnisse oder Unsicherheit hervorgerufen haben. Das gesammelte Material wurde im Anschluss sowohl durch die Autorin als auch durch mehrere interkulturelle Experten, die durch ihre Biographie sowie ihre berufliche Tätigkeit sowohl mit der deutschen als auch mit der israelischen Kultur intensiv vertraut sind, ausgewertet und analysiert (vgl. Thomas, 2011, S. 110). Aus diesem Material konnten insgesamt acht Kulturstandards bestimmt werden.

Jeder der acht Kulturstandards wird in einem eigenen Kapitel anhand von zwei oder drei kulturell bedingt kritischen Situationen vorgestellt, die zeigen, wie die zu beschreibenden Kulturstan-

dards handlungswirksam werden. Daraufhin wird der Leser gebeten, selbstständig nach Erklärungen für das Verhalten des oder der Israelis in der jeweiligen Situation zu suchen, bevor ihm vier verschiedene Erklärungsalternativen angeboten werden. Wichtig ist hier, dass nicht immer nur eine Alternative die richtige Deutung bietet. Welche der Antwortmöglichkeiten richtige Ansätze liefern und welche dagegen gänzlich unzutreffend sind, wird im Anschluss daran in spezifischen Erläuterungen geklärt, bevor abschließend Lösungsstrategien beschrieben werden, die die jeweilige Situation zu einem für alle Beteiligten positiven Ergebnis führen können. Den Abschluss jedes Kapitels bietet eine kulturhistorische Einordnung und Verankerung des jeweiligen Kulturstandards (vgl. Thomas, 2011, S. 101 ff.). Nach einer kurzen Zusammenfassung aller beschriebenen Kulturstandards endet das Training schließlich mit zwei Exkursen zur Geschichte und Gesellschaft Israels sowie zu den ganz besonderen Beziehungen zwischen Deutschland und Israel.

Abschließend soll noch angemerkt werden, dass dieses Training auf keinen Fall den Eindruck erwecken soll, deutsch-israelische Kooperationen seien über die Maße schwierig und konfliktbehaftet. Zahlreiche Formen der Zusammenarbeit funktionieren seit Jahren und Jahrzehnten erfolgreich, ungezählte deutsch-israelische Begegnungen verlaufen jedes Jahr ausgesprochen erfreulich und hinterlassen spannende, sehr positiv erlebte Eindrücke. Interkulturelle Differenzen sollten nicht negativ bewertet, sondern als Quelle von Innovation, neuen Ideen und kreativen Entwicklungen gesehen werden. Die einzelnen Kapitel bieten keine allgemeingültigen Handlungsanweisungen zur Lösung interkultureller Konflikte, sondern sollen auf Basis des zuvor beschriebenen Treppenmodells interkulturelles Wissen vermitteln und interkulturelles Verstehen fördern. So kann es dem Lernenden gelingen, aufbauend auf den ersten beiden Stufen interkulturelle Akzeptanz sowie interkulturelles Vertrauen zu entwickeln und interkulturelle Handlungskompetenz aufzubauen und zu festigen. In der Interaktions- und Kooperationspraxis in Israel ist ein solches Training dann besonders wirksam, wenn der Lernende ein hohes Maß an Offenheit und Lernbereitschaft, Reflexionsfähigkeit, Empathie und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, Neugier, Unvoreinge-

nommenheit, Toleranz und Respekt, Selbstvertrauen, Konfliktfähigkeit und emotionale Belastbarkeit mitbringt oder im Verlauf der Auslandstätigkeit im direkten Austausch und durch persönliche Kontakte vor Ort aufbaut. Für den Lerneffekt des in diesem Buch präsentierten Trainings ist es wichtig, dass der Leser alle Anweisungen zur Bearbeitung der Texte befolgt und so viele eigene Ideen wie möglich skizziert und mit den präsentierten Texten vergleicht.



## ■ Themenbereich 1: Kurzfristige Zeitorientierung

### ■ Beispiel 1: Der Interviewtermin

#### ■ Situation

Herr Sola arbeitet als Journalist für eine deutsche Nachrichtenagentur in Tel Aviv. Im Zuge einer Recherche verabredet er Anfang Januar für einen Sonntagvormittag Mitte Februar einen Interviewtermin mit dem Leiter einer israelischen Forschungseinrichtung, das Gespräch soll in der Wüste im Süden Israels stattfinden. Mit seinem israelischen Gesprächspartner Herrn Scharet vereinbart Herr Sola, dass er am Sonntag eineinhalb Stunden mit dem Bus in die Stadt Be'er Scheva fahren wird, um von dort mit einem anderen Bus in weiteren zweieinhalb Stunden zum vereinbarten Treffpunkt zu gelangen. Herr Sola hält sich den Tag frei, damit keine andere Verabredung mit der Fahrt und dem Interview kollidiert. In der Nacht zum Sonntag erkrankt Sola allerdings so heftig, dass er am nächsten Tag den Termin nicht wahrnehmen kann. Um elf Uhr schafft er es, Herrn Scharet zu kontaktieren, um das Interview schweren Herzens abzusagen. Herr Scharet kommt ihm zuvor: »Ach, wie geht's dir? Das Interview? Ach ja . . . Das wird nichts, heute geht es bei mir nicht.« Eigentlich hätte Herr Sola zu diesem Zeitpunkt bereits seit einiger Zeit im Bus auf dem Weg zum Treffen sitzen sollen.

Wieso hat Herr Scharet nicht von sich aus schon früher Bescheid gegeben, dass er den Termin nicht wahrnehmen kann?

- Lesen Sie nun die Antwortalternativen nacheinander durch.
- Bestimmen Sie den Erklärungswert jeder Antwortalternative

für die gegebene Situation und kreuzen Sie ihn auf der darunterliegenden Skala entsprechend an. Es ist möglich, dass mehrere Antwortalternativen den gleichen Erklärungswert besitzen.

## ■ Deutungen

- a) In Herrn Scharets Kalender stehen für den Tag inzwischen wichtigere Verabredungen, so dass er keine Zeit mehr für das Interview finden kann und möchte. Offensichtlich ist der Termin mit Herrn Sola für ihn nicht besonders relevant, sonst hätte er bereits früher Bescheid gegeben.



- b) Herr Scharet hat den Termin ganz einfach vergessen und wird durch Herrn Solas Anruf überraschend daran erinnert. Dies kann und möchte er allerdings nicht zugeben und reagiert daher mit einer Ausrede.



- c) Herr Sola hat das Interview mit Herrn Scharet ganz einfach zu frühzeitig verabredet. Termine lange im Voraus zu planen ist in Israel nicht üblich, normalerweise geschieht dies wenige Tage zuvor. Da Herr Sola sich nicht noch einmal kurzfristig bei Herrn Scharet gemeldet hat, hat dieser den Termin nicht als feste Vereinbarung angesehen.



- d) Herr Scharet treibt ein kleines Machtspiel mit Herrn Sola: Indem er den Journalisten so kurzfristig versetzt, macht er ihm klar, dass er sich nicht nach ihm zu richten hat, und demonstriert dazu Überlegenheit und Dominanz.



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

## ■ Bedeutungen

### Erläuterungen zu a):

Dass Herr Scharet inzwischen wichtigere Termine für diesen Tag vorgesehen hat, ist denkbar. Dass er Herrn Sola nicht rechtzeitig Bescheid gibt, lässt auch vermuten, dass er den Termin mit dem Journalisten als weniger relevant ansieht – allerdings nicht, weil er das Interview per se für unwichtig hält, sondern weil er die Terminvereinbarung nicht als verbindlich aufgefasst hat. Das Gespräch wurde vor einer so langen Zeit verabredet, dass Herr Scharet es ohne eine kurzfristige Terminbestätigung durch Herrn Sola nicht als feste Verabredung wahrnimmt. Warum dies der Fall ist, erklärt eine andere Erläuterung im Detail.

### Erläuterungen zu b):

Es ist natürlich theoretisch möglich, dass Herr Scharet den Termin vergessen hat. Dann wäre es auch schlüssig, dass Herr Scharet versucht, seinen Fehler zu überspielen. Denn es ist eine Eigenheit vieler Israelis, Irrtümer oder Schuld ungerne einzugestehen (vgl. Kapitel 7). Es ist jedoch zu vermuten, dass Herrn Scharets Verhalten in dieser Situation nicht auf eine ganz persönliche Nachlässigkeit, was Termine und Verabredungen angeht, hinweist, sondern auf einen grundsätzlichen Unterschied zwischen dem israelischen und dem deutschen Umgang mit Zeit.

### Erläuterungen zu c):

In Israel gibt es, anders als in Deutschland, kaum langfristige Terminvereinbarungen. Ein Termin wird üblicherweise lediglich zwei bis drei Tage, maximal eine Woche im Voraus fixiert. Häufig werden Uhrzeit und Treffpunkt noch am Tag zuvor bestätigt. Da Herr Sola dies für seinen sehr frühzeitig vereinbarten Termin nicht getan hat, ist Herr Scharet offensichtlich nicht von einer

festen und verbindlichen Verabredung ausgegangen. Diese Erläuterung bietet die passendste und zutreffendste Erklärung für Herrn Scharets Verhalten.

#### **Erläuterungen zu d):**

Überlegenheit zu demonstrieren, indem man eine andere Person warten lässt, ist besonders effektiv in der deutschen Kultur. Ein Grund dafür ist ein Umgang mit Zeitplänen und Terminen, der sehr strikt und reguliert ist. In Israel hingegen ist die grundsätzliche Einstellung gegenüber zeitlichen Vereinbarungen sehr flexibel. Dominantes Auftreten ist in der israelischen Kultur zwar ausgesprochen wichtig, es findet jedoch auf einem sehr viel direkteren und offeneren Weg statt (vgl. Kapitel 7). Es ist also eher zweifelhaft, ob Herr Scharet Herrn Sola gezielt versetzen würde, um Überlegenheit zu demonstrieren. Wahrscheinlich ist vielmehr, dass Herr Scharet keinerlei böse Absicht verfolgt, sondern hier zwischen dem Israeli und dem Deutschen zwei prinzipiell verschiedene Auffassungen von zeitlicher Planung aufeinandertreffen.

- Beantworten Sie bitte folgende Frage: Wie würden Sie sich in einer ähnlichen Situation verhalten? Halten Sie Ihre Gedanken in schriftlicher Form fest.

### **■ Lösungsstrategie**

Herr Sola ärgert sich sehr über Herrn Scharet. Denn um genau solche Situationen zu vermeiden, plant er seine Termine sorgfältig und fixiert sie frühzeitig. Es besteht nun die Gefahr, dass der Deutsche das Verhalten des Israelis als Desinteresse, Gedanken- oder Respektlosigkeit auffasst. Für ihn als Deutschen ist zeitliche Verlässlichkeit für den Aufbau von Vertrauen notwendig, da er sie mit grundsätzlicher Zuverlässigkeit und Professionalität gleichsetzt. Entscheidend für Herrn Sola ist also zu verstehen, dass hinter Herrn Scharets Verhalten ein anderer, kulturell bedingter Umgang mit Zeit steht.

Während Deutsche in der Regel sehr langfristig und vorausschauend planen, handeln Israelis dagegen vorzugsweise spon-

tan. Ein flexibler Umgang mit Plänen und Terminen zeichnet die israelische Einstellung gegenüber Zeit aus. Auch Verspätungen, Unterbrechungen und Verschiebungen werden in Israel gelassener hingenommen als in Deutschland. Langfristige Terminvereinbarungen sind unüblich, meist werden Termine dann abgestimmt, wenn sie akut werden, das heißt ein bis maximal zwei Wochen im Voraus, häufig jedoch auch erst zwei oder drei Tage vorher oder sogar erst am selben Tag des Treffens. Üblich ist zudem ein kurzes Bestätigungstelefonat kurz vor dem Termin, um sich gegenseitig über eventuelle Verschiebungen oder Verspätungen informieren.

Für Herrn Sola wäre es also ratsam gewesen, den Termin von vornherein nicht mit einer so großen Vorlaufzeit zu vereinbaren. Denn bei für israelisches Empfinden allzu frühzeitigen Planungen besteht die Gefahr eines Missverständnisses: »In this circumstance he [der Israeli] may very well perceive you as not being serious« (Leyden Communications, 2011). Besser wäre es gewesen, Herrn Scharet erst ein, maximal zwei Wochen vor dem anvisierten Gesprächstermin zu kontaktieren. Wenn allerdings eine langfristige Planung für Herrn Sola selbst unabdingbar gewesen wäre, hätte er zwar mit Herrn Scharet seine grundsätzliche Bereitschaft zu einem Interview klären und eventuell lose einen Termin abstimmen können. Dann wäre es jedoch unbedingt notwendig gewesen, den Israeli noch einmal kurze Zeit vor dem vereinbarten Datum zu kontaktieren, um den Termin zu bestätigen.

## ■ Beispiel 2: Der Programmplan

### ■ Situation

Herr Lausch ist in der Personalabteilung eines deutschen IT-Unternehmens tätig. Die Firma ist international aufgestellt und hat unter anderem eine Niederlassung in Israel. Da die Zusammenarbeit mit den israelischen Kollegen in den kommenden Jahren besonders eng sein wird, entsteht die Idee, eine Art Besuchsprogramm zu entwickeln. Im ersten Schritt soll eine kleine Gruppe von Managern aus der deutschen Niederlassung für eine Woche

Kosmopolitische Metropolen wie Tel Aviv, biblische Orte, antike Ausgrabungsstätten, landschaftliche Attraktionen wie das Tote Meer, aber auch der andauernde Konflikt mit den Palästinensern, die aktuellen Proteste gegen soziale Ungerechtigkeit und ein multikulturelles Alltagsleben – all das ist Israel. Um diesen jungen Staat und seine Bewohner zu verstehen, reichen Sprach- und Fachkenntnisse nicht aus. Dieses Trainingsprogramm bereitet deutsche Fach- und Führungskräfte auf die Arbeit in Israel vor, indem es interkulturelles Wissen vermittelt, interkulturelles Verstehen fördert und so die Basis für die Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz schafft.

## Die Autoren

Julia Oberst, M. A., ist als PR-Managerin in der Abteilung Kommunikation und Public Affairs der Stiftung Lesen in Mainz tätig.

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).

ISBN 978-3-525-49151-5



9 783525 491515

[www.v-r.de](http://www.v-r.de)