

# Die Mentalität im Gepäck

Zu penibel, zu sachorientiert und ein bisschen besserwischerisch – wie eine interkulturelle Trainerin deutsche Geschäftsleute im weltweiten Austausch erlebt

Wer international Geschäfte tätigt, sollte wissen, wie andere Kulturen ticken. So manches Auslandsgeschäft scheitert nämlich an interkulturellen Missverständnissen. Die promovierte Islamwissenschaftlerin und Politologin Gabi Kratochwil hat sich als Trainerin auf den arabischen Raum spezialisiert. Die Deutsch-Tunesierin zeigt Geschäftsleuten, wie sich solche Missverständnisse vermeiden lassen.



Gabi Kratochwil

**SZ:** Wie wird man Trainer für Interkulturelle Kommunikation? Was sind die wichtigsten Voraussetzungen?

**Kratochwil:** Dass man neugierig ist auf andere Kulturen, dass man fremde Denk- und Verhaltensweisen erst einmal wahrnimmt, egal ob man das Andere nun gut findet oder nicht. Immer zu fragen: Wie macht's der andere, und wie ist das eigentlich in meiner Kultur – also die Fremdwahrnehmung, aber auch die Selbstwahrnehmung zu schärfen.

**SZ:** Aber damit könnte ich auch als Reiseleiter in den Tourismus gehen.

**Kratochwil:** Im Prinzip machen Reiseleiter auch etwas Ähnliches, sie übersetzen Dinge, die uns in einer Kultur fremd erscheinen, so dass wir sie verstehen können. Dazu kommt natürlich das Handwerk. Das heißt: Man sollte die gän-

**SZ:** Interkulturelle Kommunikation ist ja inzwischen ein Dauerbrenner im Management-Seminarangebot.

**Kratochwil:** Die Nachfrage steigt kontinuierlich. Als ich vor Jahren anfang, da hineinzuwachsen, herrschte noch das Motto: Nice to have, aber brauchen wir das wirklich? Eigentlich kommen wir mit unserem Fingerspitzengefühl, unserer Menschenkenntnis, unserer Offenheit überall auf dem Globus zurecht. Die großen Unternehmen hatten das Thema natürlich schon früher intus, weil sie einfach schon länger international ausgerichtet sind. Weil aber auch der Mittelstand immer mehr auf Exporte angewiesen ist, hat sich die Nachfrage verstärkt. Auch deshalb, weil man gemerkt hat, dass man auf den internationalen Märkten im Detail doch nicht so gut zurecht gekommen ist.

**SZ:** Bringen Ihre Teilnehmer heute mehr Vorkenntnisse mit als noch vor ein paar Jahren?

**Kratochwil:** Es gibt Teilnehmer, die meine Seminare mit ihrem Vorwissen enorm bereichern, von denen ich auch noch lernen kann. Das muss aber nicht immer vorteilhaft sein, weil sie dann oft auch eine vorgefasste Meinung mitbringen, etwa Erfahrungen aus Ägypten automatisch auf andere arabische Länder übertragen.

**SZ:** Gibt es Unterschiede zwischen den Generationen und Geschlechtern?

**Kratochwil:** Jüngere sind nicht automatisch aufgeschlossener, wenn Sie das meinen. Es ist einfach eine Frage des Charakters, also wie viel Neugier und Empathie man von Haus aus besitzt. Nach meiner Erfahrung lassen sich Frauen eher auf Perspektivenwechsel ein als Männer.

**SZ:** Interessiert man sich im Ausland eigentlich auch so brennend dafür, wie andere Kulturen ticken?

**Kratochwil:** Die Theorien der Interkulturellen Kommunikation kommen aus dem angloamerikanischen Raum und den Niederlanden. Der Niederländer Geert Hofstede und die Amerikaner Edward und Mildred Hall sind die Vor-

denker – insofern ist es keine deutsche Erfindung und Eigenschaft, sich mit diesem Thema zu beschäftigen. Es gibt solche Seminare auch in anderen europäischen Ländern. Im arabischen Raum kenne ich interkulturelle Trainings allerdings bislang nicht. In China gibt es an Universitäten bereits Seminare, die zum Beispiel auf Deutschland vorbereiten.

**SZ:** Kann es sein, dass wir Deutschen auch in diesem Punkt ein bisschen perfektionistisch sind? Wir wollen uns anderen Sitten unbedingt anpassen und übersehen dabei, dass die anderen gegen so manchen deutschen Spleen gar nichts haben?

**Kratochwil:** Das ist ein wichtiger Punkt. Das Motto in meinen Seminaren lautet: Aufpassen, nicht anpassen, nicht römischer werden als die Römer. Viele Araber zum Beispiel, gerade aus der gebildeten Schicht, kennen sehr viel mehr von unserer Kultur als umgekehrt. Ich kann mich an Diskussionen mit Arabern über Kant erinnern, in denen ich an meine Grenzen stieß. Mir geht es darum, kulturelle Handlungsmuster dechiffrieren zu lernen. Also: Worauf muss ich mich einlassen, wenn ich dahin reise? Ziel ist es nicht, als Deutscher wie ein Araber zu agieren, sondern zu lernen, die Handlung des anderen einzuordnen. Aber es ist natü-

rlich eine sehr deutsche Eigenschaft, sich sehr genau auf andere einzustellen. Wir kommen aus einer Kultur der hohen Unsicherheitsvermeidung. Insofern ist die Tatsache, dass solche Seminare bei uns boomen, auch ein Spiegel unserer kulturellen Beschaffenheit.

**SZ:** Was sind denn die häufigsten Fehler, die Deutsche auf dem internationalen Parkett begehen?

**Kratochwil:** Die Deutschen sind zu sachorientiert, manchmal auch zu besserwischerisch, zu ungeduldig und zu unflexibel, etwa wenn es um andere Zeitvorstellungen geht.

**SZ:** Kann man das denn überhaupt in einem sterilen Seminarraum lernen, braucht man da nicht die Alltagspraxis?

**Kratochwil:** Das eine schließt das andere nicht aus. Das Training soll sensibilisieren, vorbereiten auf das, was später im Ernstfall eintritt. In einem geschützten Raum kann ich ein Unbehagen, das ich einer anderen Kultur gegenüber habe, einfach mal aussprechen. Und ich kann Handlungsmuster etwa in Rollenspielen ausprobieren, ohne dass ein Geschäftsabschluss dranhängt.

Interview: Viola Schenz