

Skriptum zum Vortrag

Interkulturelle Kompetenz im Beratungs- und Betreuungsprozess

Çağlayan ÇALIŞKAN
Unternehmensberater

Mythos „Geldkulturen“ – G'schichten oder Wirklichkeit?
Fachtagung von SCHULDNER-HILFE und FH OÖ
Linz, 30.11.2010

INHALTSVERZEICHNIS	EINLEITUNG	3
	MIGRATION UND INTEGRATION	4
	WAS IST KULTUR?	6
	KULTURDIMENSIONEN	11
	ANHANG	18

IMPRESSUM Das vorliegende Skriptum wurde als begleitende und ergänzende Unterlage für den Vortrag von Çağlayan Çalışkan im Rahmen der Fachtagung von SCHÜLNER-HILFE und FH OÖ „Mythos Geldkulturen“ – G’schichten oder Wirklichkeit? in Linz am 30.11.2010 zum Thema „*Interkulturelle Kompetenz im Beratungs- und Betreuungsprozess*“ erstellt.

CALISKAN & NETWORK
CONSULTING • COACHING • COMMUNICATION

SCHOTTENRING 16, A-1010 VIENNA, AUSTRIA
TELEPHONE: +43 (1) 537 12 – 4852
FAX: +43 (1) 537 12 – 4000
E-MAIL: OFFICE@CALISKAN.AT
HOMEPAGE: WWW.CALISKAN.AT

EINLEITUNG Unter dem Begriff „Interkulturelle Kompetenz“ meinen wir in erster Linie die Fähigkeit, mit Menschen anderer Kulturkreise erfolgreich zu kommunizieren. Wenn auch ein vollständiges Verstehen einer uns fremden Kultur nicht unseren Anspruch darstellt – ja dies betrachten wir sogar als eine unerreichbare Zielsetzung – versuchen wir im Rahmen des Vortrags uns das Grundwissen gemeinsam zu erarbeiten, das uns die Kommunikation mit Mitgliedern anderer Kulturen erleichtern soll.

Unser Ansatz ist einfach: wir nehmen den Ausgangspunkt bei uns selbst, bei unserem eigenen Kulturkreis. Denn wir gehen von der Grundannahme aus, dass ein rein technisches Aufnehmen von Informationen über die „andere Kultur“ in Form von „do’s und don’ts“ allein uns nicht weiterbringen wird. Viel mehr vertreten wir die Ansicht, dass ein „sich selbst kennen“ das universale Werkzeug auf dieser spannenden Reise durch die kulturelle Vielfalt unserer Erde ist.

Migration und Integration begleiten unseren Alltag. Den aktuellen Studien zur Folge leben in Österreich mehr als eineinhalb Millionen Menschen mit Migrationshintergrund. Seit Jahren werden zahlreiche soziale Projekte für die Zielgruppe Migranten organisiert und durchgeführt. Aus unserer Sicht können diese zielgerichteter und effizienter gestaltet werden, wenn die interkulturellen Aspekte darin Berücksichtigung finden.

Auf der anderen Seite wird auch der Umgang mit Geld von kulturellen Prägungen der Einzelnen wesentlich beeinflusst. Die Anwendung der interkulturellen Kompetenz im Beratungs- und Betreuungsprozess erhöht daher die Erfolgchancen in der Schuldenberatung.

MIGRATION Woran denken Sie, wenn Sie die Worte „Migration und Integration“ lesen?
UND Vielleicht denken Sie an die Gastarbeiterfrauen im Kopftuch. Oder es kommen
INTEGRATION die Bilder der gebrochen Deutsch sprechenden Ausländer hoch, dem Sie flüchtig in der Straßenbahn begegnen. Möglich, dass die Warnrufe von Politikern in Ihren Ohren klingen, die lauthals vor einer Entfremdung des Heimatlandes warnen: „Wien darf nicht Istanbul werden“ oder „Daham statt Islam“...

Der Zuzug ausländischer Arbeitskräfte nach Österreich blickt mittlerweile auf ein halbes Jahrhundert zurück. Die Themen Migration und Integration begleiten unseren Alltag, die Medien berichten täglich darüber, die Politik sieht sich vor einer großen Herausforderung, die privaten Unternehmern entdecken neue Zielgruppen, die Akzeptanz und der Widerstand dem Fremden gegenüber liefern sich einen erbitterten Kampf.

Das herrschende Bild über die Migranten ist mitunter etwas verzerrt. Und die Diskussionen hinsichtlich deren (mangelnde) Integration in die österreichische Gesellschaft lässt manchmal das Wesentliche aus dem Blickfeld verschwinden.

Dieses aktuelle Bild der breiten Öffentlichkeit über die Migranten in Österreich wird aus meiner Sicht im Wesentlichen von folgenden Faktoren geprägt: erstens von der optischen Auffälligkeit der Gastarbeiter (z. B. dicker Schnurrbart, Frauen mit Kopftuch etc.); zweitens von gelegentlichen Urlaubsaufenthalten im touristischen Süden; drittens von nicht selten polarisierenden Tagesmeldungen in den Massenmedien; und viertens von populistischen Parolen zu Wahlkampfzeiten, die sich erfolgreich in unser Gedächtnis reimen.¹

Der wachsende Ausländeranteil in der Bevölkerung ist auf der einen Seite eine gesellschaftliche und politische Herausforderung: die öffentliche Hand steuert mit zahlreichen Projekten dagegen. Und auf der einen Seite bietet sie auch Chancen: die Privatwirtschaft entwirft neue Konzepte zur Erschließung der bisher brachliegenden Kundenpotentiale.

Eines steht jedenfalls fest: die aktuelle Situation erfordert gezielte Maßnahmen.

¹ Çalışkan, Çağlayan: »Wirtschaftspartner Türkei - Ein Handbuch für erfolgreiche Unternehmer«. Heidelberg: Redline Wirtschaft, 2007

**INTERKULTURELLE KOMPETENZ
IN SOZIALPROJEKTEN**

Das Thema interkulturelle Kompetenz ist in der Privatwirtschaft bereits ein fixer Bestandteil der Personalentwicklung bei international tätigen Unternehmen. Im Sozialbereich ist dieser Aspekt jedoch relativ neu.

Zu Beginn in der Einleitung haben wir behauptet, dass die Berücksichtigung interkultureller Gesichtspunkte die Zielsicherheit und Erfolgchancen bei zahlreichen Sozialprojekten erhöhen kann; auch in der Schuldenberatung.

Das glauben wir deswegen, da das Wesen der erfolgreichen Kommunikation aus unserer Sicht sehr viel mit Empathie sowie Verständnis für das Gegenüber zu tun hat. Die interkulturelle Kompetenz, wie wir sie verstehen, baut genau darauf auf und nimmt dabei den Ausgangspunkt bei unserer eigenen Kultur.

Dazu ein Beispiel: Die Japaner waren nicht die ersten, die entdeckt haben, dass die Befolgung der Devise „*When in Rome, do as the Romans do*“ nützlich ist. Viel mehr noch, sie haben eine andere Dimension dazu addiert, die uns hier interessiert, nämlich: „*When in Rome, understand the behaviour of the Romans, and thus become an even more complete Japanese.*“²

Nicht zuletzt deswegen glauben wir, dass vom Aufbau der interkulturellen Kompetenz im Sozialbereich (durch die Implementierung von interkulturellen Trainings für die Sozialarbeiter, Lehrkörper sowie Fach- und Führungskräfte in diesem Segment) alle Sozialprojekte davon profitieren werden; und nicht nur diejenigen mit Bezug auf die Migranten.

Lassen Sie uns nun im Folgenden einen kurzen Blick auf dieses Thema werfen.

² Trompenaars, Fons: »Riding the waves of culture - understanding cultural diversity in business«. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997

WAS IST KULTUR?

Es gibt in der Literatur keine allgemein akzeptierte Definition des Begriffes „Kultur“. Der Begriff ist zwar Gegenstand verschiedener Wissenschaften, doch seine Bedeutung betrachten Anthropologen, Sozialwissenschaftler oder Wirtschaftswissenschaftler stets aus verschiedenen Perspektiven, je nach Betrachtungsinteresse variieren auch die Erklärungen.³ Es scheint also, dass es vielmehr Konsens darüber gibt, dass Dissens über einen einheitlichen Kulturbegriff existiert.⁴



Wenn wir jedoch über interkulturelle Kompetenz sprechen, kommen wir nicht umhin, den Begriff Kultur zu definieren. Und hier helfen uns ein paar Bilder über diese erste Hürde:



- Trompenaars betrachtet die Kultur als eine Zwiebel, die Schicht um Schicht untersucht werden soll, um herauszufinden, was darin enthalten ist.⁵
- Hofstede spricht von einer frühkindlichen, kollektiven und mentalen Programmierung.⁶
- Schein wiederum beschreibt die Kultur als die Art und Weise, wie eine Gruppe von Menschen Probleme löst.⁷



3 Kutucu, Serdar: »Der Einfluss der Landeskultur auf virtuelle Organisationen«. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Universität Wien: 2006

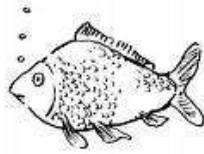
4 Gerhards, Jürgen: »Kulturelle Unterschiede in der Europäischen Union. Ein Vergleich zwischen Mitgliedsländern, Beitrittskandidaten und der Türkei«. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2005

5 Trompenaars, Fons: »Riding the waves of culture - understanding cultural diversity in business«. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997

6 Hofstede, Geert: »Lokales Denken, globales Handeln«. München: dtv-Beck, 2006

7 Schein; Edgar: »Organizational Culture and Leadership«. New York: Wiley Publishers, 2004

**DER FISCH WEISS NICHT,
DASS ER NASS IST...**



Der Fisch weiss nicht, dass er nass ist, so lange er sich im Wasser befindet. Ähnlich wie dem Fisch geht es uns während wir uns in unserem eigenen Kulturkreis bewegen. Doch erst bei der Begegnung mit einer anderen Kultur merken wir, dass wir aus dem uns vertrauten Wasser draußen sind, das wir bisher nicht wahrnehmen konnten. Nun befinden wir uns in fremden Gewässern. Eine uns unbekannte Kultur ist bestimmend für die neue Umgebung, die uns herausfordert.

Der Begriff »Kulturschock« beschreibt diesen Zustand recht passend. Wahrscheinlich jeder, der eine über die Ausmaße eines Urlaubs hinaus gehende Reise in ein fremdes Land unternommen oder sich auf eine andere intensive Begegnung mit einer fremden Kultur eingelassen hat, hat dieses Phänomen bereits selbst erlebt oder zumindest beobachtet. Das fremdartige, ungewohnte Verhalten der Menschen des anderen Kulturkreises, deren Umgang miteinander und ihre Mentalität verursachen zunächst oft eine Verunsicherung.

Was uns in unserem bisherigen Leben Halt und Orientierung gegeben hat, ist nicht mehr hilfreich, da sie in dieser neuen Umgebung nicht mehr oder zumindest nicht zur Gänze gültig ist. Nun ist die Fähigkeit gefordert, sich mit der fremden Kultur auseinanderzusetzen und eine neue Orientierung zu finden – die so genannte interkulturelle Kompetenz.

Die Begegnung mit anderen Kulturen macht es uns erst möglich, uns mit uns selbst zu befassen und in die Ebenen einzudringen, die im regulären Alltag nicht zugänglich sind. Denn interkulturelles Handeln erfordert, dass die Überbewertung der eigenen Kultur abgelegt wird, die immer nur eine einzige Wahrheit und Wirklichkeit zulässt; die interkulturelle Kompetenz beinhaltet hingegen die Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur, Förderung der Kommunikationsfähigkeit und Bereitschaft, kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu erkennen.⁸

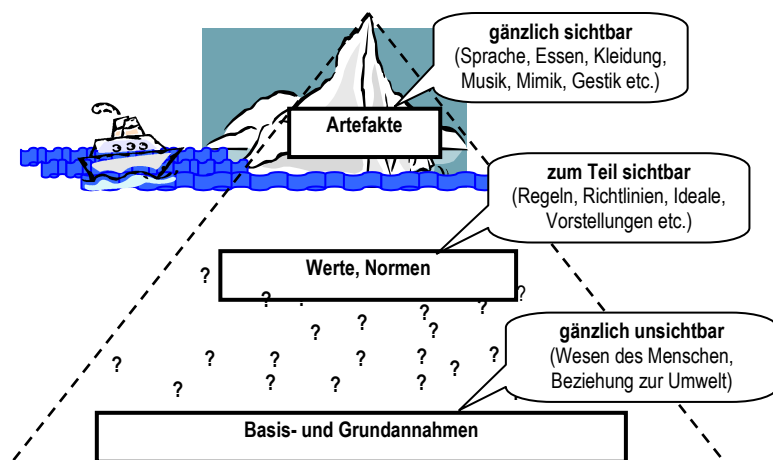
⁸ Gün, Tatlıcan: »Business mit der Türkei. Ein Ratgeber für Einsteiger«. Bern: Haupt Verlag, 2006

**KULTURMODELL
VON E. SCHEIN**

Das dreistufige Modell von Schein, das aus drei Kulturebenen besteht und das Sinnbild eines Eisbergs als Metapher heranzieht, hilft uns hier weiter.⁹ Die so genannten **Artefakte** stellen die erste Ebene und somit die sichtbaren Teile der Kultur dar, wie Sprache, Kleidung, Essen, Musik oder Rituale: wir sehen vorrangig das, was aus dem Wasser herausragt. Dieser oberflächliche Eindruck der fremden Kultur kann zwar von außen beobachtet und beschrieben, jedoch ohne Hintergrundinformationen nicht wirklich verstanden und verarbeitet werden.

Die zweite Ebene stellen die **Werte und Normen** dar, die teils sichtbar und teils verborgen sind. Während Werte abstrakte und unsichtbare Dinge sind, die als Ideale oder Vorstellungen beschrieben werden können, sind Normen allen Eingeweihten bekannte Regeln und Richtlinien und somit von außen beobachtbar. Sie sind Gefühle der Orientierung zwischen den entgegengesetzten Polen und betreffen Begriffspaare wie gut und böse etc.¹⁰ Die Normen lassen sich im Verhalten der Menschen beobachten. Die Werte hingegen sind nur schwer ersichtlich, sie sind oft die Begründung der Normen und somit des Verhaltens. Meist sind Werte und Normen den Mitgliedern des Kulturkreises nur zum Teil bewusst, manches wird nämlich übernommen und befolgt, ohne zu hinterfragen.

Auf der dritten Ebene stehen die **Basis- und Grundannahmen**, die zur Gänze unsichtbar sind und den Kern der Kultur darstellen. Denn Werte und Normen können hinterfragt und geändert werden, die Basis- und Grundannahmen hingegen nicht. Auf dieser Ebene sind die Beziehung des Menschen zur Umwelt sowie sein Wesen selbst enthalten. Mit anderen Worten: hier sind die Antworten auf alle Fragen zu Hause, die eben nicht beantwortet werden können. Unter Grundannahmen versteht man Überzeugungen, die als so selbstverständlich gelten, dass nicht darüber nachgedacht wird.



⁹ Schein; Edgar: »Organizational Culture and Leadership« New York: Wiley Publishers, 2004
¹⁰ Hofstede, Geert: »Lokales Denken, globales Handeln«. München: dtv-Beck, 2006

**MIT ÖSTERREICHISCHER
BRILLE BETRACHTET**

Österreicher, die im Ausland tätig waren, berichteten über ihre Beobachtungen bezüglich einer ihnen fremden Businesskultur wie folgt:¹¹

„Selten werden geschäftliche Besprechungen mit ausreichender Vorbereitung begonnen.“

„Es kann durchaus vorkommen, dass auch andere Themen und Inhalte zur Sprache kommen, die gar nicht auf der Agenda sind, falls überhaupt eine existieren sollte.“

„Die Meetings dienen vielmehr dazu, soziale Beziehungen aufzubauen als aktuelle Probleme zu lösen und dauern oft lange.“

„Exakte Planung kommt selten vor, vorhandene Pläne werden selten eingehalten, es wird eher auf aktuelle Entwicklungen reagiert.“

„Vereinbarungen werden selten schriftlich festgehalten, das Mündliche wiegt mehr.“

Diese kurzen Berichte stellen die Notwendigkeit eines Blicks hinter den Vorhang recht anschaulich dar, denn ohne die Möglichkeit der fundierten Verarbeitung solcher Beobachtungen wird die beabsichtigte Zusammenarbeit mit Menschen aus einem fremden Kulturkreis früher oder später unter der Last der gegenseitigen Verunsicherung leiden.

Aus Vereinfachungsgründen verzichte ich hier auf die durchaus berechtigte Differenzierung der vorhandenen Kulturkreise innerhalb Österreichs. Es ist damit jedoch keineswegs meine Absicht, die Kultur Vorarlbergs oder Tirols als eine identische Einheit mit der Kultur Niederösterreichs anzusehen. Und ganz zu schweigen von den zahlreichen kulturellen Unterschieden innerhalb dieser Bundesländer selbst. Hier wird lediglich von der Annahme ausgegangen, dass die österreichische Kultur im Vergleich zu den anderen Kulturkreisen durchaus eine gewisse Homogenität aufweist.

Aus dem gleichen Grund werden hier auch die in den folgenden Beispielen angeführten Kulturkreise in Zentral- und Südosteuropa, Mittelmeerraum, Afrika oder im Nahen Osten ebenfalls als jeweils relativ homogene Einheiten betrachtet, wenn auch die Unterschiede innerhalb dieser Regionen mindestens genauso groß sind, wie jene im deutschsprachigen Raum.

¹¹ Koçel, Tamer ; Tekarslan, Erdal: »Turkish Austrian cultural similarities and differences in business«. In: III. Austrian and Turkish Management Seminar: Intercultural Management. Tagungsbericht Universität Salzburg, 1995

**„Do's & Don'ts“
HELFEN NICHT WEITER**

Mehrere Kulturkreise können Sie jeden Tag in Österreich beobachten. Die Internationalisierung der Wirtschaft, die starke Zuwanderung der letzten Jahrzehnte aus dem Süden, die aktuelle Osterweiterung der EU und die rege touristische Reisetätigkeit etc. tragen dazu bei. Diese bunte Vielfalt an Kulturen unterscheidet sich von Ihrer eigenen, das stellen Sie ja bei jeder Begegnung mit den jeweils der anderen Seite zugehörigen Menschen Tag für Tag fest. Diese sehen anders aus, sie verhalten sich anders, ihre Sprache klingt fremd, ihre Mimik und Gestik zu entziffern erfordert Erfahrung.

Oft wird in diesem Zusammenhang einem rein technischen Aufnehmen von Information über die fremde Kultur der Vorzug gegeben. Die Listen mit »dos und don'ts« sind recht beliebt, helfen aber im Endeffekt wenig, da diese kaum einem tiefgründigen Verstehen der Kultur dienen.

Auch wenn ein zusätzliches Wissen über die andere Seite im ersten Schritt manches erleichtert, ist die Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur die unabdingbare Basis beim Aufbau der interkulturellen Kompetenz. Denn die Wurzeln der eigenen Identität liegen oft tiefer als anfänglich vermutet und unsere gewohnten Verhaltensmuster sind uns manchmal nicht bewusst.

Es ist notwendig, diese uns nicht nur bewusst zu machen, sondern auch die Bereitschaft aufzubringen, sie zu hinterfragen oder sogar zu ändern.¹² Hier sprechen wir von der Bereitschaft „unter die Wasseroberfläche“ zu blicken, um auf den ersten Blick unsichtbare Dinge zu betrachten. Denn unreflektierte, unbewusste Vorurteile über die andere Kultur können in der Kommunikation hinderlich sein. Respekt und Wertschätzung sind die unverzichtbaren Grundhaltungen im Aufbau der interkulturellen Kompetenz.

¹² Gün, Tatlıcan: »Business mit der Türkei. Ein Ratgeber für Einsteiger«. Bern: Haupt Verlag, 2006

KULTURDIMENSIONEN

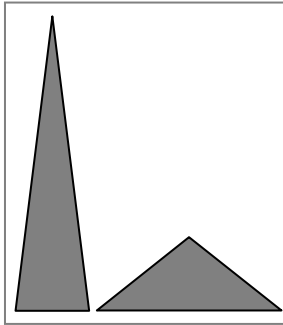
Die Kulturforschung ist eine Vergleichende, also braucht sie einen Bezugspunkt; eine andere Kultur wird beispielsweise im Vergleich zu der eigenen mit dem Fokus beschrieben, worin sich diese unterscheiden.¹³ Diese vergleichende Sichtweise hilft uns, die andere Kultur leichter zu verstehen und uns schneller darin zu orientieren.

Aus den Erkenntnissen der federführenden Wissenschaftler dieser beschreibenden Forschungsdisziplin wie Trompenaars, Adler, Hall oder Hofstede werden wir nun folgende **Kulturdimensionen** zusammenfassen, die uns erlauben, Vergleiche zwischen der österreichischen und den anderen Kulturkreisen zu ziehen:

- Umgang mit Macht
- Regeln versus Ausnahmen
- Ich versus Wir
- Beziehung versus Sache
- Umgang mit Zeit

¹³ Kutucu, Serdar: »Der Einfluss der Landeskultur auf virtuelle Organisationen«. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Universität Wien: 2006

UMGANG MIT MACHT



Der Begriff **Machtdistanz** bezieht sich auf die in einem Kulturkreis herrschende Machtverteilung sowie die Bedeutung und Akzeptanz von Hierarchien in dieser Gesellschaft.¹⁴

Die leicht beobachtbaren Ausprägungen dieser Kulturdimension beispielsweise im türkischen Kulturkreis finden wir in den Beziehungsmustern innerhalb der Familienmitglieder oder etwa im Umgang der Bürger mit den Würdenträgern in öffentlichen Ämtern.

So wird in der Erziehung der Kinder mehr Wert auf Gehorsam und Respekt gelegt als auf Selbständigkeit und Unabhängigkeit. Diese Linie setzt sich in der Schule nahtlos fort, so stehen die türkischen Schüler auf, wenn der Lehrer die Klasse betritt beziehungsweise zeigen sie auf, bis ihnen das Wort erteilt wird und akzeptieren das Gesagte ohne Widerspruch. Die Männer verfestigen diese Erziehung während ihres Militärdiensts, dessen Hauptaugenmerk bei Rekrutenausbildung auf den uneingeschränkten Gehorsam gerichtet ist. Die Frauen werden hingegen von ihren Familien, Verwandten und sogar von der Nachbarschaft - vor allem auf ihre Sittlichkeit und Ehre hin - bewacht und geschützt.

Zur Verdeutlichung ein Beispiel: Im schulischen Leben bedeutet diese Kulturdimension, dass in einer Kultur mit einer geringeren Machtdistanz, hier die Österreicherische, die Schüler ihren Lehrern durchaus widersprechen können, während dies in der türkischen Kultur selten vorkommt. Denn in einer Kultur mit hoher Machtdistanz haben die Lehrer die Rolle eines „Gurus“, die ihre persönliche Weisheiten an ihre Schüler weitergeben.

¹⁴ Hofstede, Geert: »Lokales Denken, globales Handeln«. München: dtv-Beck, 2006

REGELN
VERSUS
AUSNAHMEN

In dieser Kulturdimension geht es – grob zusammengefasst – darum, ob in einer Kultur die Regeln und Normen oder die Beziehungen und Ausnahmen im Vordergrund sind.¹⁵



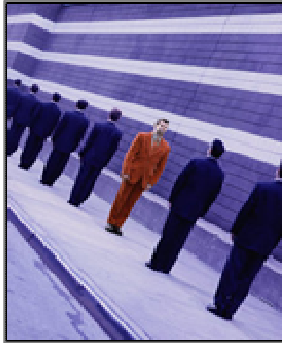
Die überwiegend im **Partikularismus** (Ausnahmeorientierung) lebenden Gesellschaften (die Balkan-Länder wollen wir hier dazu zählen) halten das Prinzip der Ausnahme hoch. Das heißt, die herrschenden Regeln sind zwar durchaus zu beachten und gelten für alle Mitglieder der Gemeinschaft, jedoch können immer wieder Ausnahmen für Einzelne vorkommen. Also *„Wir sind zwar alle gleich, doch Manche sind eben gleicher als alle anderen.“*

Diese Ausprägung begegnet dem österreichischen Beobachter auf unterschiedlicher Art und Weise. Mal Augen zwinkernd und auf freundliche Art um eine Ausnahme bittend lebt beispielsweise der „Balkaner“ den Partikularismus, oder aber auch im durchaus gebieterischen Ton nach dem Motto *„Weist du überhaupt, wer ich bin?“* verlangt er manchmal nach einer Sonderbehandlung.

Der im Vergleich zu Südosteuropa überwiegend im **Universalismus** (Regelorientierung) befindliche österreichische Kulturkreis kennt jedoch Regeln, die für alle Mitglieder der Gruppe auf gleicher Art und Weise gelten. Ausnahmen können hier allein deswegen nicht gemacht werden, da erstens *„weil wir das immer schon so gemacht haben“* und zweitens *„weil wir das nie anders gemacht haben“* und drittens *„da ja sonst jeder kommen kann“*.

¹⁵ Trompenaars, Fons: »Riding the waves of culture - understanding cultural diversity in business«. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997

ICH Die Kulturdimension ***Individualismus versus Kollektivismus*** (Ich versus Wir)
VERSUS beschreibt die Rolle des Einzelnen in der Gesellschaft sowie die Beziehung der
WIR Mitglieder einer Gruppe untereinander.¹⁶



In einer individualistischen Kultur, wie etwa in Österreich, treffen die Menschen ihre persönlichen Entscheidungen allein beziehungsweise im engsten Familienkreis. Jeder versteht sich als Individuum und trägt die Verantwortung selbst für die eigenen Handlungen.

Hingegen werden in der eher kollektivistischen Kultur (hier dient uns Naher Osten als Beispiel) kaum Schritte gesetzt, ohne diese mit der sozialen Umwelt im Voraus abgestimmt zu haben. Denn die Individuen definieren sich selbst in der Regel über die Gruppe, die sie beschützt und für sie Verantwortung übernimmt. So hat die Familie, Verwandtschaft sowie Sippe eine sehr hohe Bedeutung in diesen Kulturen. Die Kinder lernen sehr früh, dass sie - als Teil von ihr - der Gruppe verpflichtet sind, die ihrerseits wiederum ihre Mitglieder beschützt.

Im Berufsleben bedeutet dies, dass Loyalität seitens der Einzelnen gegenüber der Gruppe, sprich Mitarbeiter einer kollektivistischen Kultur gegenüber dem Unternehmen, im Vordergrund ist. Im Gegenzug erwarten Mitarbeiter, dass das Unternehmen für sie sorgt.

Ein anderes Beispiel ist das viel diskutierte Thema der städtischen Ghettos von Ausländern in Wien. Betrachten wir diese Situation jedoch aus einem interkulturellen Blickwinkel, können wir erkennen, dass die überwiegende Mehrheit der Ausländer in Österreich aus kollektivistischen Kulturkreisen kommt. Sie suchen daher öfter die Gemeinschaft als die Einwanderer aus Deutschland, übrigens die größte Ausländergruppe in Österreich.

¹⁶ Trompenaars, Fons: »Riding the waves of culture - understanding cultural diversity in business«. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997

BEZIEHUNG
VERSUS
SACHE



Im Vergleich zu den südlich des Alpenhauptkammes gelegenen Ländern zählt Österreich zu den **spezifischen** (Sachorientierung) Kulturkreisen.¹⁷ Hier sind vor allem Fakten, objektive und differenzierte Sichtweisen sowie die Fähigkeiten des abstrakten Denkens und der Genauigkeit gefordert. Während die Privatsphäre sich auf einen kleinen und intimen Kern des Lebens beschränkt, verläuft die Kommunikation mit den nicht zu diesem Intimkreis zählenden Personen über die Belanglosigkeiten und Unpersönliches aus dem öffentlichen Teil des Lebens.

So unterhält sich beispielsweise der Österreicher mit seinem Tennisfreund lang und ausgiebig über Fitnesstraining oder gesunde Ernährung, ohne ihm jedoch Zugang in seine Intimsphäre zu gewähren sowie diesen von seinem Gegenüber zu verlangen. Er ist ja vordergründig an der Information selbst interessiert und nicht an dem Gesprächspartner als Person. Hier wiegt also die Sache mehr als die Beziehung.

Der Zugehörige einer **diffusen** (Beziehungsorientierung) Kultur jedoch hält es umgekehrt und betrachtet einen weit größeren Teil seines Lebens als Privatsphäre und teilt auch mehr davon mit seiner sozialen Umwelt. Mündliche und persönliche Einholung von Meinungen über informelle Kanäle rangieren hier vor der sachlichen und wissenschaftlich gesicherten, schriftlichen Information. Der „Südländer“ unterscheidet nicht so stark zwischen Freundschaft und Geschäftsbeziehung wie die Österreicher dies gewöhnlich tun, die Grenzen verschwimmen hier recht schnell.

Für ihn ist die Beziehung wichtiger als die Sache. Er will sich seinem Gegenüber mitteilen und von ihm Persönliches erfahren, erst dadurch fühlt er sich wohl und baut Vertrauen auf. Während sich beispielsweise der Österreicher wundert, wann der Gesprächspartner denn endlich zur Sache kommen will, versucht der „Südländer“ in erster Linie herauszufinden, mit wem er hier zu tun hat.

¹⁷ Trompenaars, Fons: »Riding the waves of culture - understanding cultural diversity in business«. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997

UMGANG Die Unterschiede zwischen den Kulturkreisen hinsichtlich „Umgang mit Zeit“
MIT werden in der Regel am deutlichsten wahrgenommen, beispielsweise in Sachen
ZEIT Pünktlichkeit.



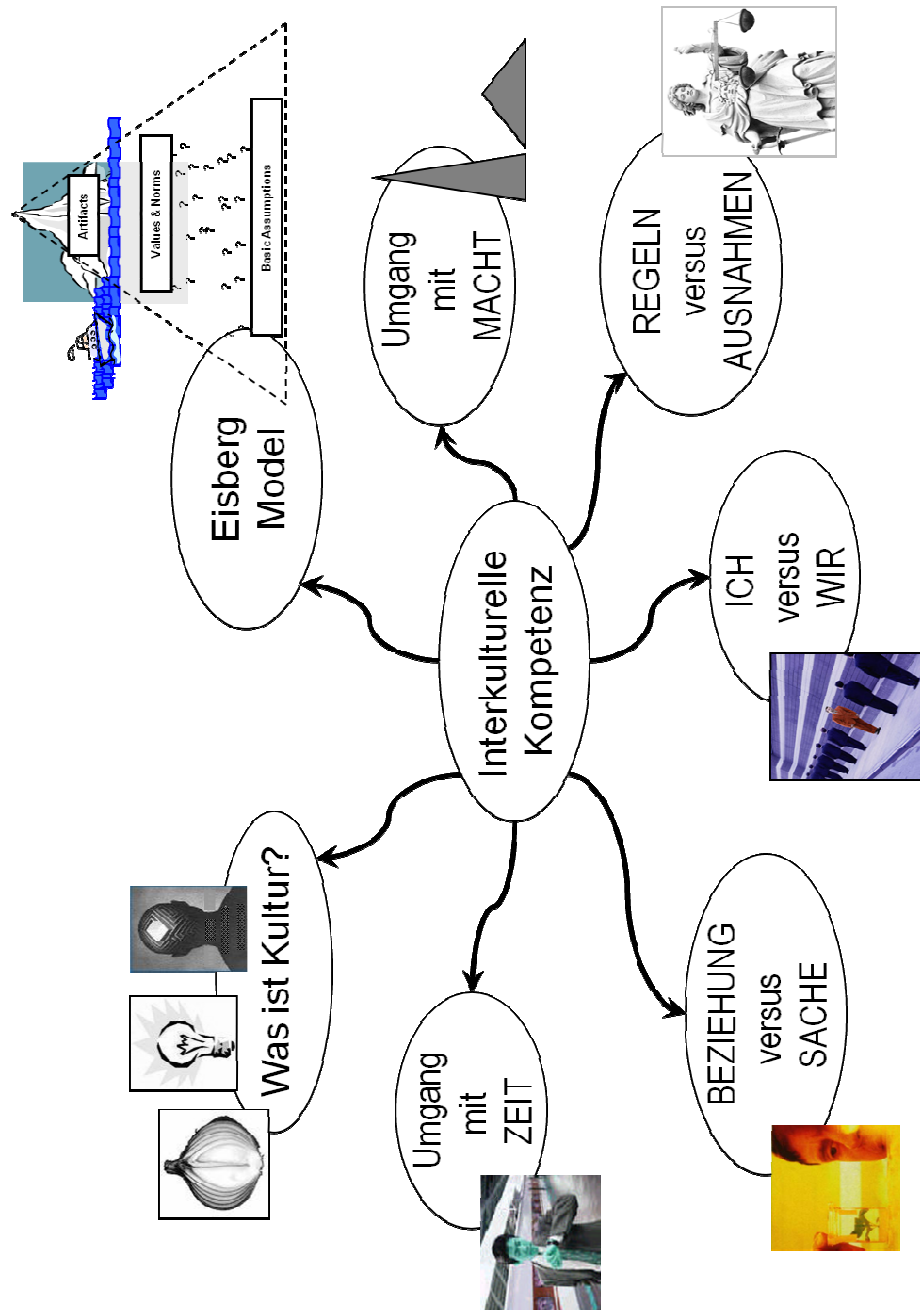
In den so genannten **polychronen** Kulturen, wie etwa jene im Nordafrika, werden mehrere Aufgaben gleichzeitig bearbeitet und Zeitpläne besitzen keine große Bedeutung.¹⁸ Die zeitliche Orientierung liegt eher in der Gegenwart, Flexibilität und Improvisation sind wichtige Fähigkeiten im (Berufs-) Leben.

Hingegen zählt der deutschsprachige Raum im Großen und Ganzen (und je westlicher bzw. nördlicher umso mehr) zu den **monochronen** Kulturen, die eine genaue Zeitplanung, deren zuverlässige Einhaltung sowie effiziente Erledigung von Aufgaben „eins nach dem anderen“ zu lobenswerten Tugenden erklären.

Kommen also Personen aus diesen zwei Kulturkreisen zusammen, kann dies unter anderem zu ernsthaften Missverständnissen führen, wie etwa bei Planung und Durchführung von Projekten in kulturell gemischten Teams.

¹⁸ Hall, Edward T.; Hall, Mitred R.: »Understanding cultural differences«. London: B&T, 1990

ZUSAMMENFASSUNG



ANHANG

**QUELLENVERZEICHNIS
LITERATUREMPFEHLUNGEN**

Çalışkan, Çağlayan:
»Wirtschaftspartner Türkei - Ein Handbuch für erfolgreiche Unternehmer«.
Heidelberg: Redline Wirtschaft, 2007

Gachowetz, Helmut:
»Attitudes and Values of Managers in Middle- and South-East-Europe. Some Preliminary Results«. In: *III. Austrian Turkish Management Seminar, Intercultural Management, Tagungsbericht*. Salzburg: Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Organisationspsychologie der Universität Salzburg, Band 3, 1995

Gerhards, Jürgen:
»Kulturelle Unterschiede in der Europäischen Union. Ein Vergleich zwischen Mitgliedsländern, Beitrittskandidaten und der Türkei«.
Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2005

Hall, Edward T.; Hall, Mitred R.:
»Understanding cultural differences«.
London: B&T, 1990

Herbrand, Frank:
»Fit für fremde Kulturen«.
Bern; Stuttgart; Wien: Haupt, 2002

Hofstede, Geert:
»Lokales Denken, globales Handeln«.
München: dtv-Beck, 2006

Huntington, Samuel P.:
»Kampf der Kulturen. Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert«.
Hamburg: Spiegel Verlag, 2006

Kutucu, Serdar:
»Der Einfluss der Landeskultur auf virtuelle Organisationen«.
Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Universität Wien, 2006

Schein, Edgar:
»Organizational Culture and Leadership«
New York: Wiley Publishers, 2004

Trompenaars, Fons:
»Riding the waves of culture - understanding cultural diversity in business«.
London: Nicholas Brealey Publishing, 1997

Williams, Jerry:
»Don't they know it's Friday? Cross-cultural considerations for business life in the Gulf«
London: Gulf Business Books, 1998

BERATERPROFIL
ÇAĞLAYAN ÇALIŞKAN



PROFIL Çağlayan Çalışkan ist Unternehmensberater, Buchautor und ausgebildeter Hochsee-Schiffskapitän. Zwar ist er schon lange nicht mehr auf den Meeren, dafür jedoch umso öfter als interkulturelle Brücke zwischen Deutschland, Österreich und der Türkei unterwegs.

WERDEGANG Nach seinem Studium an der Hochschule für Seehandel und Schifffahrt in Istanbul kam er 1988 nach Österreich. Mangels Meere verbrachte der gebürtige Türke lange Jahre als Führungskraft in der österreichischen Bankenbranche. Er gründete 2003 das Beratungsunternehmen CALISKAN & NETWORK.

EXPERTISE Als Experte für „Interkulturelle Kompetenz“ sowie „Migration & Integration“ betreut er öffentliche Organisationen und privatwirtschaftliche Unternehmen. Er hält interkulturelle Managementseminare ab, coacht Expats, begleitet Führungskräfte und berät international tätige Unternehmen bei ihrem „Business in der Türkei“. Er pendelt zwischen Frankfurt, Wien und Istanbul.

MOTTO Unsere Vielfalt ist unser Reichtum.

KONTAKT Schottenring 16, A-1010 Vienna, Austria
Telefon +43 1 537 12 4852
Fax +43 1 537 12 4000
Mobil +43 664 454 03 25

Cumhuriyet Cad 115, TR-34373 Istanbul, Turkey
Telefon +90 212 343 89 19
Fax +90 212 310 59 82
Mobil +90 533 493 42 70

E-Mail office@caliskan.at
Web www.caliskan.at
Plattform www.facebook.com/Interkulturelle.Kompetenz