

# Des Eisbergs Kern

Neue Perspektiven für Interkulturelles Office Management

Erzählt uns eine Weltkarte wirklich die Wahrheit? Liegt Europa tatsächlich zentral in der Mitte und Japan am östlichen Rand? Die „Down-under“-Karte aus Australien wenigstens rückt den fünften Kontinent ins Zentrum, vertauscht zudem Norden und Süden und stellt damit die Welt auf den Kopf. „Die Perspektive der Welt legt nicht Gott, sondern der Europäer fest“, führt Eduardo Retta in das zweitägige Training „Interkulturelles Office Management“ ein. Zwei Tage lang drehte sich für zwölf PwC-Partnersekretärinnen alles um das Thema interkulturelle Kommunikation.

*Aschaffenburg.* „Interkulturell“: der Anspruch ist Programm. Eduardo Retta, der US-Amerikaner mit der „mexikanischen Seele“, und Christine Wirths, die deutsche Trainerin, vereinen die amerikanische und europäische Arbeitsweise als bikulturelles Trainerteam so anschaulich wie kurzweilig miteinander. Die Veranstaltung, von der Aus- und Fortbildung (AuF) organisiert, richtet sich an Mitarbeiterinnen, deren Arbeitsplatz eine „internationale Schnittstelle“ ist. Und so geht es im Seminar (auch) um das Erkennen kultureller Unterschiede in der schriftlichen und mündlichen Kommunikation, um den Einfluss und die Bedeutung kultureller Prägung auf Übersetzungen, um den Schriftverkehr mit ausländischen Geschäftspartnern oder die Betreuung von Delegationen. Dass die Seminarsprache Englisch ist („international English“, sagt Retta, „not British or American“), ist für die Teilnehmerinnen kein Problem. Sie kommen aus den Servicelines ABAS, TLS und CF und haben Tag für Tag Kontakt mit Geschäftspartnern aus Portugal und Russland, Schweden und

Italien. Nach der Vorstellungsrunde gibt es sofort ein Fallbeispiel: Die Teilnehmerinnen werden mit einer (im nonverbalen Rollenspiel der Trainer dargebotenen) schwer durchschaubaren Zeremonie konfrontiert – es fehlt der Einblick, um welche Kultur es sich handelt. Schnell ist die Gruppe dabei, die Frage nach der Bedeutung von Kulturtechniken zu diskutieren. Der Seminarinhalt wird plötzlich ganz greifbar: Wer das Problem der kulturellen Differenzen ganz verstehen will, muss seine eigene kulturelle Gebundenheit zunächst einmal selbst erkennen.

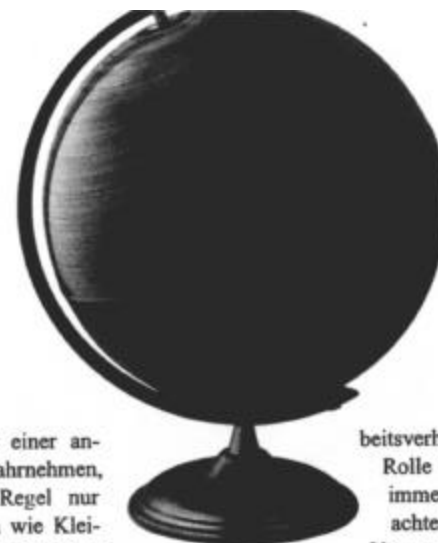
## Es geht nicht ums Händeschütteln

Das „Interkulturelle Office Management“, das von AuF drei- bis viermal im Jahr veranstaltet wird, ist immer ausgebucht – und das spricht für die Qualität des Trainings. Das Seminar geht in die Tiefe, will sich gar nicht lange mit Fragen der „surface culture“ aufhalten. Retta und Wirths beziehen sich dazu immer wieder auf das „Eisbergmodell“: Was wir an unserem

Gegenüber aus einer anderen Kultur wahrnehmen, sind in aller Regel nur Äußerlichkeiten wie Kleidung oder Essgewohnheiten.

Wirths, die das Trainingskonzept entwickelt und im Rahmen einer Bedarfsabfrage an die Zielgruppe angepasst hat, betont: „Es gibt hier keine Tipps, ob und wie Hände geschüttelt oder Küsschen gegeben werden sollen – es geht hier um ‚deep culture‘. Und das bedeutet: Wie verstehen andere Kulturen so schwierig zu bestimmende Größen wie Macht, Zeit, Hierarchie oder Risiko?“

So vermittelt das spannende Seminar auf vielfältige Weise – über Interviews, Einzel- und Gruppenübungen, Fallbeispiele und Rollenspiele – einen Blick aus der Vogelperspektive auf die eigene und andere Kulturen. Was ist „typisch“ für Amerikaner, Briten, Deutsche? Welche Differenzen im Ar-



beitsverhalten spielen eine Rolle und lassen sich immer wieder beobachten? Wo fangen die Vorurteile an? Was heißt

es für meinen Umgang mit einem Menschen aus Japan, wenn ich weiß, dass sein Auftreten viel stärker von der Gruppe abhängig ist als das eines individualistischen Amerikaners? Wer weiß, dass es ethnische Gruppen gibt, die ein hohes oder niedriges Bedürfnis nach Sicherheit oder Risikovermeidung haben?

Wie wichtig das ist, wissen gerade die Mitarbeiterinnen aus den Sekretariaten, die für ausländische Geschäftspartner in aller Regel die erste Ansprechperson sind. So ist die Qualität und Professionalität des Interkulturellen Office Management letztlich die erste Visitenkarte, die ein international ausgerichtetes Unternehmen überreicht.

MICHAEL NEUNER