

**Interkulturelle Kommunikation in Vietnam –
Schwerpunkt Betrachtung der interkulturellen
Kommunikation im schweizerisch-vietnamesischen
Joint Venture**

Konzeptionelle Grundlagen - Experteninterviews – Lösungsperspektiven

Zusammenfassung der Lizentiatsarbeit eingereicht der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

Betreuender Professor: **Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom**

Betreuender Assistent: **David Lüthi**, lic. phil.

Institut für Organisation und Personal
Engenhaldenstrasse 4
CH-3012 Bern

von:

Khai Nguyen Ly
aus Bern

Eigerplatz 12
CH-3007 Bern

Bern, 25. Juni 2006

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	II
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Thematische Eingrenzung	2
1.3 Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.4 Methodisches Vorgehen	3
2 Konzeptionelle Grundlagen	3
2.1 Internationalisierung.....	4
2.2 Kultur	4
2.3 Interkulturelle Kommunikation.....	5
2.4 Interkulturelle Kompetenz	5
3 Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung	6
4 Lösungsperspektiven	8
4.1 Relevante Aspekte in der beruflichen Zusammenarbeit mit Vietnamesen.....	9
4.2 Das Training interkultureller Kompetenzen.....	10
Literaturverzeichnis	12

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heisst
durchges.	Durchgesehen(e)
Dr.	Doktor
Dres.	Doctores
f.	folgende
ff.	fortfolgende
h. c.	honoris causa
hrsg. v.	herausgegeben von
IOP	Institut für Organisation und Personal
Jg.	Jahrgang
lic. phil.	Licentiata philosophiae
Ltd.	Limited
Matr.-Nr.	Matrikelnummer
mult.	multus
Nr.	Nummer
S.	Seite(n)
v.	von
vgl.	vergleiche

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit ist die Zusammenfassung der Lizentiatsarbeit zum Thema „Interkulturelle Kommunikation in Vietnam – Schwerpunktbetrachtung der interkulturellen Kommunikation im schweizerisch-vietnamesischen Joint Venture“, die am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern (IOP) erstellt wurde. Im Folgenden werden die *Ausgangslage und Problemstellung*, die *Zielsetzung* und das *Methodische Vorgehen der Arbeit* dargelegt.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die zunehmende Internationalisierung bringt mit sich, dass in Unternehmen immer mehr Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund miteinander arbeiten. Doch das quantitative Wachstum bedeutet nicht automatisch eine Verbesserung der Kommunikation. Nicht selten bringen solche Kontakte gar eine Verstärkung von Vorurteilen und Stereotypen mit sich. In der Grossindustrie kursiert eine Schätzung, wonach bis zu 70 Prozent aller internationalen Joint Ventures an interkultureller Unverträglichkeit scheitern. Interkulturelle Verwerfungen machen sich in internationalen Projekten in der Regel aber erst nach einer gewissen Zeit bemerkbar, wenn die anfänglichen euphorischen Erwartungen der Ernüchterung gewichen sind, die sich aus den alltäglichen kleinen Reibereien ergibt. Erfolgsfaktoren rein wirtschaftlicher Art allein reichen nicht aus, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten. Ergänzend zu den ökonomischen müssen in der internationalen Zusammenarbeit kulturelle Aspekte berücksichtigt werden (vgl. Jürgen Beneke 2001: 2).

Mit der Internationalisierung wächst auch das Bedürfnis an Kenntnissen zu interkulturellen Kommunikation. Diese ist aber nicht immer ein einfaches Unterfangen. Wenn Menschen unterschiedlicher Kulturen einander begegnen, treffen verschiedenartige Weltansichten, Wertorientierungen, Normen, Einstellungen und Vorstellungen aufeinander. Oft kommt es zu Missverständnissen oder Fehlinterpretationen. Wechselseitige Verständnisschwierigkeiten bilden eher die Regel als die Ausnahme. In einer sich globalisierenden Welt hängen Effizienz und Effektivität nicht zuletzt von interkultureller Kompetenz ab (vgl. Maletzke 1996: 182).

1.2 Thematische Eingrenzung

Der Verfasser betrachtet in dieser Arbeit die interkulturelle Kommunikation in Vietnam. Der Schwerpunkt liegt in der Betrachtung der interkulturellen Kommunikation im schweizerisch-vietnamesischen Joint Venture in Vietnam. Hier arbeiten Expatriates aus der Schweiz und anderen Ländern mit einheimischen vietnamesischen Mitarbeitern zusammen. In dieser Konstellation sind wesentliche kulturelle Unterschiede stets gegeben. Die Expatriates stammen hier aus Ländern, die eher kulturell individualistisch sind im Gegensatz zu den vietnamesischen Mitarbeitern. Diese und andere kulturelle Unterschiede können eine erfolgreiche Zusammenarbeit erschweren. Im Gastland (Vietnam) wird von den Entsandten neben besonderen Fachkenntnissen zusätzlich erwartet, dass sie sich gegenüber der lokalen Kultur korrekt verhalten (vgl. Maletzke 1996: 156). Die internationale Zusammenarbeit stellt hohe Anforderungen an die interkulturelle Kompetenz der Beteiligten.

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Aus der Problemstellung folgt die Zielsetzung. Diese kann in der vorliegenden Arbeit in eine theoretische und eine praktische Zielsetzung aufgegliedert werden. Das theoretische Ziel besteht darin, die Bedeutung des Faktors „Kultur“ in der interkulturellen Kommunikation zu erörtern und die Notwendigkeit seiner Berücksichtigung aufzuzeigen. Der Verfasser befasst sich mit der Frage, wie sich kulturelle Unterschiede in Vietnam auf die interkulturelle Kommunikation und die Interaktion in der Unternehmung auswirken.

Die Interviews mit in Vietnam tätigen Schweizern und Vietnamesen stellt das praktische Ziel dieser Arbeit dar. Hier geht es darum, konkrete Angaben aus der Praxis über kulturbedingte Wahrnehmungen und Einschätzungen im Rahmen der interkulturellen Zusammenarbeit zu sammeln. Aus diesen Angaben werden mögliche Konfliktbereiche identifiziert, die zu berücksichtigen sind um ein besseres Kulturverständnis zwischen den Kulturparteien zu ermöglichen. Schliesslich sollen Lösungsperspektiven präsentiert werden.

1.4 Methodisches Vorgehen

Die Informationen, die der Arbeit zugrunde liegen, basieren auf einer Literaturrecherche und –analyse ausgewählter Fachliteratur.

Ein konzeptioneller Bezugsrahmen zur Thematik wird erstellt. Als Grundlage dafür dient die von Prof. Thom in seinen Vorlesungen verwendete Darstellungsweise für Bezugsrahmen. Die im Umfeld wirksamen Elemente, welche auf die *Interkulturelle Kommunikation im Joint Venture in Vietnam* Einfluss ausüben, sowie die verschiedenen Handlungsgrößen, die eingesetzt werden können, werden vorgestellt.

Im praktischen Teil wird ermittelt, in welcher Hinsicht und in welchen Bereichen Menschen aus Vietnam und der Schweiz bzw. dem Westen in ihrem [Kommunikations-] Verhalten unterschiedlich orientiert sind und wie man diese Unterschiede nicht nur erkennt und anerkennt, sondern die Zusammenarbeit so gestaltet, dass sich ein Optimum ergibt. In sieben Interviews mit Vietnam-Kennern, Expatriates aus der Schweiz und einheimischen Mitarbeitern der Firma Holcim (Vietnam) Ltd. ergründet der Verfasser, wie interkulturelle Unterschiede wahrgenommen werden und inwiefern Schwierigkeiten in der interkulturellen Kommunikation bei der täglichen Arbeit zwischen Expatriates und Einheimischen die Arbeit beeinträchtigen. Der Verfasser geht bei der Erforschung der interkulturellen Kommunikation zwischen Vietnamesen und Schweizern explorativ vor. Narrative Interviews bieten sich für das vorgesehene Ziel an, da die Wahrnehmung von kulturellen Unterschieden und Gemeinsamkeiten vom Betrachter abhängt und daher das Prinzip der Offenheit verfolgt wird.

2 Konzeptionelle Grundlagen

Die konzeptionellen Grundlagen für diese Arbeit gliedern sich in Betrachtungen zur Internationalisierung, Kultur, interkulturelle Kommunikation sowie interkulturelle Kompetenz.

2.1 Internationalisierung

Mit dem Begriff der Internationalisierung wird eine Vielzahl verschiedener Phänomene beschrieben. Die Breite der Betrachtung reicht dabei von bestimmten Formen des Markteintritts, d.h. Internationalisierung verstanden als Export, Direktinvestition im Ausland oder Lizenzvergabe ins Ausland, Führung ausländischer Tochterunternehmen, bis hin zur abstrakten Gleichsetzung von Internationalisierung und grenzüberschreitender Auslandstätigkeit. Die Internationalisierung wird in der Literatur als Phänomen beschrieben, das die Unternehmen als Ganzes erfasst. Die Trennlinie der verschiedenen Ansichten verläuft zwischen den Ansätzen, die den Begriff auf eingegrenzte funktionsbereichsspezifische Probleme beziehen und hauptsächlich am Absatzmarkt oder Marketing ausgerichtet sind und jenen, die von einer funktionsübergreifende Ausdehnung der Aktionsmöglichkeiten der Unternehmung in anderen Ländern ausgehen. Die Internationalisierung lässt sich aber nicht nur auf Fragen des Absatzes oder Marketings reduzieren, da auch Problemfelder anderer betrieblicher Teilbereiche betroffen sind (vgl. Perlitz 1995: 9ff.).

2.2 Kultur

In der Fachliteratur gibt es eine Vielzahl von Kulturdefinitionen. Für diese Arbeit wird vom Kulturverständnis nach Maletzke (1996: 16) ausgegangen. Seine Definition steht stellvertretend für die Vielzahl existierender Definitionen. Maletzke fasst Kultur auf als „[...] System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen, Wertorientierungen, die sowohl im Verhalten und im Handeln der Menschen als auch in ihren geistigen und materiellen Produkten sichtbar werden.“

Um verschiedene Kulturen zu charakterisieren, wird in dieser Arbeit auf die Kulturkonzepte von Hofstede und Hall/Hall zurückgegriffen. Auf dem Gebiet interkultureller Vergleiche ist Geert Hofstede der wohl am häufigste zitierte Experte. Aus seinen umfassenden Studien gingen folgende Kulturdimensionen hervor: Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus, Maskulinität/Femininität, Unsicherheitsvermeidung und langfristige/kurzfristige Orientierung. Ziel des Konzeptes ist es aufzuzeigen, dass trotz der enormen Vielfalt von Denkweisen eine Struktur in dieser

Vielfalt existiert, die als eine Grundlage gegenseitigen Verstehens dienen kann (vgl. Hofstede 2001: 2ff.).

Hall/Hall unterscheiden in ihrem Konzept grundsätzlich zwei mögliche Ausprägungen von Kulturen, nämlich *high-context* Kulturen und *low-context* Kulturen. Dabei definieren Hall/Hall (1990: 6) *context* folgendermassen: „*Context* is the information that surrounds an event; it is inextricably bound up with the meaning of that event. The elements that combine to produce a given meaning – events and context – are in different proportions on the culture.“ Diese zwei Ausprägungen werden anhand der Kriterien Zeit, Raum und Informationsfluss genauer beschrieben.

2.3 Interkulturelle Kommunikation

„Interkulturelle Kommunikation“ findet nach Maletzke (1996: 37) statt, wenn Menschen verschiedener Kulturen einander begegnen und sich wechselseitig „fremd“ erleben. Als interkulturell gelten alle Beziehungen, in denen die Beteiligten nicht ausschliesslich auf ihre eigenen Codes, Konventionen, Einstellungen und Verhaltensformen zurückgreifen, sondern in denen andere Codes, Konventionen, Einstellungen und Alltagsverhaltensweisen erfahren werden. „*Interkulturell* sind daher alle jene Beziehungen, in denen Eigenheit und Fremdheit, Identität und Andersartigkeit [...] zentral Verhalten, Einstellung, Gefühle und Verstehen bestimmen. *Interkulturell* sind alle jene menschlichen Beziehungen, in denen die kulturelle Systemhaftigkeit durch die Überschreitung der Systemgrenzen erfahren wird.“ (Maletzke 1996: 37).

2.4 Interkulturelle Kompetenz

Agieren Individuen oder Organisationen in fremden Kulturen, sind besondere Fähigkeiten – in ihrer Summe spricht man von *interkultureller Kompetenz* - erforderlich, damit die Interaktion erfolgreich gestalten werden kann vgl. Thomas/Hagemann/Stumpf 2003: 239). Nach Kiechl (1997: 14) ist eine Person interkulturell kompetent, wenn sie „[...] bei der Zusammenarbeit mit Menschen aus ihr fremden Kulturen deren spezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns erfasst und begreift. Die Erkenntnisse müssen zudem in die eigene Kognition integriert werden und ihren Niederschlag im Denken, Fühlen und Handeln im fremdkulturellen Handlungsfeld finden.“

Die interkulturelle Kompetenz gilt als Voraussetzung für einen erfolgreichen Auslandeinsatz und kann durch Lernprozesse angeeignet werden. Die Entwicklung interkultureller Kompetenz erfolgt in verschiedenen Stufen. Ziel einer solchen Abstufung ist „[...] eine Überwindung des *natürlichen* Ethnozentrismus, die zu einem Aufmerksamwerden für Fremdes, zu einem Akzeptieren anderer Kulturen, *so wie sie sind*, zu einer *Bewertung und Beurteilung* und schliesslich zur selektiven Aneignung von Kultur führen soll.“ (Baumer 2004: 143) gilt.

3 Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung

Die Aussagen aus den Interviews zeigen auf, dass in vielen kulturellen Aspekten des geschäftlichen und privaten Lebens grosse Unterschiede zwischen Schweizern und Vietnamesen bestehen. Diese Unterschiede sind den Interviewpartnern bekannt, wobei die Unterschiede für die Zusammenarbeit unterschiedlich bewertet wurden. Trotz des Wissens über die andere Kultur entstehen in der Zusammenarbeit Schwierigkeiten, die auf Missverständnisse in der interkulturellen Kommunikation zurückzuführen sind. Einige der genannten kulturellen Unterschiede bereiten keine bedeutenden Störungen in der Zusammenarbeit und werden hingenommen. Andere Spannungen sind subtiler und offenbaren sich erst, wenn auch Äusserungen aus anderen Fragenbereichen herangezogen werden. Hier werden einige kulturelle Aspekte noch einmal kurz zusammengefasst. Aus der Auswertung der Interviews lassen sich Vorschläge für eine verbesserte interkulturelle Kommunikation in der Zusammenarbeit in Vietnam ableiten, die in der Arbeit vorgestellt werden.

Zeiterleben

Im Bereich von Zeiterleben und Planung werden grosse Unterschiede zwischen Schweizern und Vietnamesen festgestellt. Vietnamesen erleben die Schweizer als sehr strukturiert und diszipliniert. Ein grosser Unterschied zwischen Vietnamesen und Schweizer sehen beide Parteien darin, dass die Schweizer eher langfristig, während Vietnamesen eher kurzfristig planen. Hinsichtlich der Pünktlichkeit kann es zu Konflikte kommen, wenn Schweizer oder allgemein die Westlichen auf den eher lockeren Umgang mit der Zeit seitens der Vietnamesen treffen. In einem internationalen Unternehmen, so sind sich die meisten Befragten einig, müssen aber gewisse „Regeln“ wie Pünktlichkeit als Standard gelten.

Trennung zwischen Geschäftlichem und Privatem

Bei den schweizerischen Befragten gibt es eine klare Trennung zwischen Geschäfts- und Privatbereich. Diese Trennung erwarten die Schweizer auch von den vietnamesischen Kollegen. Allerdings sind sich die Schweizerischen Befragten auch bewusst, dass in Vietnam beide Bereiche ineinander fließen und eine klare Trennung oftmals schwierig ist. Die Beziehungspflege und –aufbau im Geschäftsbereich hat nicht nur in Vietnam sondern in grossen Teilen Asiens eine ausserordentliche Bedeutung, die man nicht unterschätzen darf.

Gesichtsverlust

Die ausserordentliche Bedeutung eines Gesichtsverlusts in der vietnamesischen Kultur ist allen Interviewpartnern bewusst. Die Schweizerischen Befragten gaben an, dass sie im Umgang mit dem vietnamesischen Gegenüber die Vermeidung des Gesichtsverlusts als wichtiges Gebot sehen. Interessant ist die Äusserung eines schweizerischen Befragten, wonach Vietnamesen in Verhandlungen die Gesichtsthematik bewusst als „Instrument“ bzw. „Waffe“ einsetzen.

Machtdistanz: Hierarchie, Entscheidungsverhalten und Führungsverhalten

Vietnamesen werden als sehr hierarchie- und autoritätsgläubig wahrgenommen. Es ist für einen Vietnamesen ausserordentlich wichtig, sich in einem hierarchischen Gefüge einordnen zu können. Neben der Stellung bzw. Position im Unternehmen ist vor allem das Alter für die Einordnung des Individuums in der Hierarchie entscheidend. Mit dem starken Hierarchiebewusstsein geht eine Konzentration *der Entscheidungs- und Anweisungskompetenz* auf den Vorgesetzten einher, der dafür die alleinige Verantwortung trägt.

Kommunikationsstil

Die Unterschiede im Kommunikationsstil verursachen sowohl bei den schweizerischen als auch bei den vietnamesischen Befragten Schwierigkeiten und werden von den meisten als solche wahrgenommen. Die Probleme in diesem Bereich spiegeln exemplarisch einige der grundlegenden Unterschiede zwischen einer *high-context* - und einer *low-context*-Kultur wider: Für die schweizerischen Entscheidungsträger stellt die indirekte Ausdrucksweise der Vietnamesen eine

besondere Schwierigkeit dar. Vietnamesen hingegen empfinden die direkte Ausdrucksweise als sehr konfrontativ. Als zusätzliche Erschwernis kommt hinzu, dass Vietnamesen ihr Gemütszustand oft hinter einem Lächeln verbergen, so dass die Westlichen oder Schweizer die Mimik bzw. Gestik nicht immer richtig interpretieren können.

Notwendigkeit von interkultureller Vorbereitung

Alle Befragten sind sich in dem Punkt einig, dass eine seriöse und professionelle Vorbereitung im Hinblick auf einen Einsatz im internationalen Umfeld unbedingt notwendig ist. Die Vorbereitung geschieht einerseits auf der individuellen Ebene, andererseits wird von der Unternehmung erwartet, ihre Mitarbeiter auf eine Zusammenarbeit im internationalen Umfeld vorzubereiten.

Die Befragung mit den Interviewpartnern hat aufgezeigt, dass auf Seiten des Individuums grundsätzlich Offenheit, Toleranz und die Bereitschaft, sich auf Neues einzustellen eine Voraussetzung ist für die Auslandsendung. Wichtig ist auch, dass man sich vor der Auslandsendung mit dem Land und der vietnamesischen Kultur auseinandersetzt.

Die in anderen Auslandseinsätzen gewonnene Erfahrung im internationalen Umfeld lässt eine Vorbereitung auf einen Vietnameinsatz oft unnötig erscheinen. Sechs der sieben Befragten sind der Meinung, dass eine Notwendigkeit an interkulturellen Trainings besteht, um die Mitarbeiter auf die Zusammenarbeit im internationalen Umfeld vorzubereiten.

4 Lösungsperspektiven

In Kapitel 4.1 werden ausgewählte Aspekte betrachtet, auf die es im geschäftlichen Umgang mit vietnamesischen Mitarbeitern zu achten gilt. Diese Themen ergeben sich aus der empirischen Untersuchung bzw. deren Ergebnisse, verknüpft mit den theoretischen Grundlagen. Die Beachtung und Einbeziehung dieser Aspekte in das eigene Kommunikationsverhalten kann nach Auffassung des Verfassers die interkulturelle Kommunikation in Vietnam mit vietnamesischen Mitarbeitern erheblich erleichtern. Im zweiten Teil wird das interkulturelle Training vorgestellt. Nach Meinung des Verfassers können Investitionen in interkulturelle Trainings nur

gewinnbringend für die Zusammenarbeit in einem internationalen Unternehmen sein. Derartige Trainings würden die beteiligten Personen besser auf die gegenseitigen kulturbedingten Erwartungen an Kommunikationssituationen vorbereiten und dadurch wären die Beteiligten eher in der Lage, Missverständnisse zu vermeiden.

4.1 Relevante Aspekte in der beruflichen Zusammenarbeit mit Vietnamesen

Kenntnis der Landessprache

Kenntnisse der Landessprache stellen zwar keine notwendige Erfolgsbedingung dar, sind jedoch nach Erfahrung derjenigen, die sie zumindest teilweise beherrschen, einem erfolgreichen Einsatz förderlich. In erster Hinsicht wird auf diese Weise das Interesse am Gastland gezeigt, was eine gute Basis für eine Vertrauensbeziehung schafft. Die Sprache selbst ist Ausdruck einer Kultur, durch ihr Erlernen ist ein Zugang zur Kultur erleichtert und die Effizienz des „kultursensibilisierten“ Managers kann erhöht werden (vgl. Nass 1998: 126f.).

Harmoniebedürfnis und Konfliktscheu

Grundlegend für den zwischenmenschlichen Umgang ist überall in Asien das Streben nach Harmonie (vgl. Weggel 1990: 295). Jegliche Art von offener Konfliktaustragung wird vermieden. Bei Interessenkonflikten gilt es, mit Fingerspitzengefühl zu handeln; Ein direktes Nein wird verpönt, aber auch ein Ja bleibt ambivalent. Während Konfliktbereitschaft im Westen als „Markenzeichen einer funktionierenden Demokratie“ gilt, wird sie in Asien als Zeichen schlechter Erziehung betrachtet (Weggel 1990: 295).

Atmosphäre

Der Begriff „Atmosphäre“ (vietn.: bầu không khí) ist eine zentrale Denkkategorie in Vietnam. Laut Weggel (1990: 297) wird lieber eine Unwahrheit in Kauf genommen, als die „Atmosphäre“ zu trüben. Um ein angemessene Atmosphäre zu wahren, gibt man sich bescheiden, zurückhaltend und ordnet sich genau in die Hierarchiekette ein. Wer sich solchen Erwartungen nicht zu fügen vermag, gilt in Asien schnell als „Unperson“ (vgl. Weggel 1990: 297f.).

Gesichtswahrung

Der allgemeine Wunsch nach Wahrung des Gesichts verlangt von westlichen Expatriates Einfühlungsgabe, die sich in verschiedenster Form ausdrücken kann. Wer nach etwas gefragt wird, gibt selten zu, dass er die Antwort nicht weiss. Er erwartet gleichzeitig aber, dass der Fragende dieses Nichtwissen „übersieht“ und dem anderen hilft, sein Gesicht zu bewahren (vgl. Peill-Schoeller 1994: 223).

Prinzip der Indirektheit beachten

Die vietnamesische Gewohnheit der *indirekten Redeweise* muss berücksichtigt werden. Die indirekte Sprache und das ausgeprägte Konfliktvermeidungsverhalten führen dazu, dass nur selten Stellungnahmen und Willensäußerungen erfolgen. In Vietnam werden Kritik und Opposition innerhalb einer Gruppe oft indirekt vorgebracht. Mit dieser indirekten Kritikmethode sollten sich westliche Mitarbeiter vertraut machen, um damit umgehen zu können (vgl. Peill-Schoeller 1994: 221).

Hierarchiebewusstsein

Die Hierarchieordnung hat in Vietnam eine sehr wichtige Rolle. Wer in Vietnam tätig sein will, muss die bestehende Hierarchiegebundenheit als Faktum berücksichtigen (vgl. Rothlauf 1999: 200). Die Anerkennung der bestehenden Hierarchie ist grundlegend zur Sicherstellung der erforderlichen Harmonie in der Zusammenarbeit. Erst die Kenntnis des Ranges des anderen befähigt einen zur adäquaten Kommunikation (vgl. Peill-Schoeller 1994: 234).

Organisationsausrichtung zugunsten von Gemeinschaftsdenken

Begriffe wie Gemeinschaftswesen, Schamgefühl Pflichtethos, Wir-Bewusstsein, Harmoniebestreben und Konsensbemühung sind von besonderer Bedeutung und sollten in Entscheidungsfindungsprozesse, Kommunikationsstrategien oder Mitarbeitermotivierung auf Seiten der Führungskräfte beachtet werden. Individualismus steht in Asien eher für ‚Isolierung‘ (vgl. Peill-Schoeller 1994: 233).

4.2 Das Training interkultureller Kompetenzen

In der Arbeit werden verschiedene Formen des Trainings interkultureller Kompetenzen dargestellt. Grundsätzlich wird zwischen informations- und

erfahrungsorientierten Trainings unterschieden. Bei informationsorientierten Trainings müssen die Teilnehmer in der Lage sein, eine Fülle von Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten. Erfahrungsorientierte Trainings erfordern die Bereitschaft der Teilnehmer, sich aktiv zu beteiligen. Es hat sich gezeigt, dass in der Praxis die Entscheidung für eine Trainingsform von finanziellen, personellen und zeitlichen Rahmenbedingungen abhängen. (vgl. Thomas/Hagemann/Stumpf 2003: 263ff.)

Bei der Konzeption eines interkulturellen Trainings, das auf die Arbeit in Vietnam vorbereiten soll, erachtet der Verfasser es als sinnvoll, sowohl informations- als auch erfahrungsorientierte Verfahren einzusetzen. Als Einführung bietet sich der informationsorientierte Trainingsansatz an. In dieser Phase wird der Kulturbegriff geklärt, zentrale Charakteristika von Kulturen werden beschrieben und deren Wirkungsweise auf menschliches Erleben und Verhalten aufgezeigt. Hier sollen die Teilnehmer für interkulturelle Problemstellungen sensibilisiert werden. Insbesondere die kulturellen Aspekte des geschäftlichen und privaten Lebens sollen in diesem interkulturellen Training aufgegriffen und die beschriebenen Unterschiede zu Zeit- und Raumerleben, des Kollektivs, zur Hierarchie, zum Entscheidungsverhalten und zum Kommunikationsstil zwischen der schweizerischen und der vietnamesischen Kultur sowie deren Einfluss auf das Verhalten und Handeln aufgezeigt werden. Wichtige Merkmale des vietnamesischen Kommunikationsstils wie Harmoniebedürfnis, Indirektheit oder Gesichtstswahrung müssen angesprochen werden.

Der Erfolg einer Trainingsmassnahme hängt immer davon ab, inwieweit Personalentwicklungsbestandteile miteinander verknüpft sind. Beispielsweise wird nicht jede Fähigkeit von jedem Mitarbeiter mit gleichem Erfolg erlernbar sein, da der Erwerb von Handlungsfähigkeiten bestimmte Grundanlagen voraussetzen. Weiter ist der Erfolg des Trainings abhängig von der Motivationslage, mit der ein Mitarbeiter in das Training geht. Schliesslich ist zu bedenken, dass entwicklungsrelevante Einflüsse auf den Mitarbeiter tagtäglich durch die Realität im Unternehmen einfließen und nicht nur im Training. Personalentwicklung findet daher jederzeit statt, was zur Folge haben kann, dass im Training erworbenes Wissen im Unternehmensalltag nicht umgesetzt wird (vgl. Thomas/Hagemann/Stumpf 2003: 268f.).

Literaturverzeichnis

Baumer, Thomas (2004)

Handbuch interkulturelle Kompetenz, Zürich 2004

Beneke, Jürgen (2001)

Hard facts und soft skills: Systematische Ansätze für eine ganzheitliche Globalisierung. In: CultureScan, Jg. 1, Nr. 1, November 2001, S. 1 - 21

Hall, Edward T./Hall, Miltred R. (1990)

Understanding Cultural Differences. Germans, French and Americans, Yarmouth 1990

Hofstede, Geert (2001)

Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 2., durchges. Aufl., München 2001

Kiechl, Rolf (1997)

Interkulturelle Kompetenz. In: Globalisierung: Von der Vision zur Praxis. Methoden und Ansätze zur Entwicklung interkultureller Kompetenz, hrsg. v. Enid Kopper/Rolf Kiechl, Zürich 1997, S. 11 - 30

Maletzke, Gerhard (1996)

Interkulturelle Kommunikation - Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen, Opladen 1996

Nass, Oliver (1998)

Interkulturelles Management in Südostasien, Wiesbaden 1998

Peill-Schoeller, Patricia (1994)

Interkulturelles Management: Synergien in Joint Ventures zwischen China und deutschsprachigen Ländern, Berlin Heidelberg 1994

Perlitz, Manfred (1995)

Internationales Management, 2. Aufl., Stuttgart 1995

Rothlauf, Jürgen (1999)

Interkulturelles Management: mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und Saudi-Arabien, München Oldenbourg 1999

Thomas, Alexander/Hagemann, Katja/Stumpf, Siegfried (2003)

Training interkultureller Kompetenz. In: Interkulturelles Management, 3. Aufl., hrsg. v. Niels Bergemann/Andreas L.J. Sourisseaux, Heidelberg 2003, S. 237 - 272

Weggel, Oskar (1990)

Die Asiaten. Gesellschaftsordnungen, Wirtschaftssysteme, Denkformen, Glaubensweisen, Alltagsleben, Verhaltensstile. München 1990