

Connaître « les règles du jeu »

Pour éviter les malentendus interculturels



Mira Manck, traduction Juliette Rime

Premier journée de travail à son nouveau poste pour Hans Goetz. Il a été muté à Paris pour diriger une campagne de produit. A cette occasion, Monsieur Goetz a mis en place une réunion d'équipe. Une heure après avoir commencé la réunion, il est interrompu par ses collaborateurs qui proposent d'aller boire un café. Monsieur Goetz rappelle que la pause est seulement prévue pour 10h30 et poursuit les points de l'agenda. A la fin de la réunion, il demande à toutes les personnes présentes de préparer un concept résumant les points principaux de la mise en place du projet pour leur prochaine réunion. Une semaine plus tard Monsieur Goetz constate qu'aucun de collaborateurs français n'a préparé de concept. Certes, les membres de son équipe ont de nombreuses idées et parlent à tort et à travers pour soumettre des propositions mais personne n'a préparé de papier ou mis sur pied de présentation. Monsieur Goetz explique aux Français parfois qu'un tel refus de travailler était peut-être possible avec son prédécesseur, mais qu'il n'accepterait pas ce comportement...

Cette histoire fait partie d'un entraînement interculturel que l'on peut utiliser pour préparer une insertion à l'étranger. Dans les entreprises actives à l'échelle internationale, il est obligatoire d'avoir eu entre-temps une activité à durée déterminée à l'étranger. Quand on est envoyé dans des pays voisins tels que la France ou l'Allemagne, le séjour est considéré comme ne devant pas poser problème. Ce petit exemple montre pourtant que des malentendus culturels n'ont pas seulement lieu dans des pays très éloignés comme l'Asie. Des collaborateurs tels que Hans Goetz qui n'ont pas été formés interculturellement pour leur séjour à l'étranger ont un comportement pour ainsi dire « culturellement aveugle. »

La nécessité d'une préparation ciblée pour de telles missions a été longtemps méconnue mais aussi tout simplement ignorée. Certaines entreprises sont encore convaincues que des connaissances linguistiques et quelques informations sur le pays suffisent largement pour se préparer à partir à l'étranger.

Si des incidents comme celui décrit plus haut se multiplient, les objectifs de la mission à l'étranger sont alors compromis. De tels échecs présentent de nombreux risques pour les entreprises. Outre les coûts supplémentaires pour les primes de déplacement, un salaire plus élevé ou des cours de langue, des inconvénients indirects peuvent aussi apparaître comme la détérioration des relations avec le partenaire étranger ou des pertes de parts de marché sur les marchés internationaux. Cela peut notamment affecter la relation entre l'entreprise et le collaborateur qui a échoué.



Pour éviter ces risques, de plus en plus d'entreprises ont pris entre temps la décision de mieux préparer leurs collaborateurs à leur mission à l'étranger par le biais d'entraînements interculturels. Les différentes formes de formation interculturelle vont de cours sur les différences culturelles en général à des jeux de rôles où les participants doivent découvrir par eux-même les valeurs et les façons d'agir d'une culture donnée.

Un mode d'entraînement souvent employé est la méthode du *critical incident* tout d'abord parce qu'elle est facilement applicable et aussi parce qu'elle reproduit des rencontres interculturelles concrètes. On présente des situations aux participants dans lesquelles est survenu un *critical incident* (un incident critique). Un *critical incident* peut avoir lieu dans des situations dans lesquelles des personnes de cultures différentes entrent en conflit à cause de malentendus culturels. L'exemple cité plus haut correspond à ce genre de situation.

Pour analyser la situation, différentes réponses sont proposées aux participants du cours :

a) *En France, on ne travaille pas aussi dur qu'en Allemagne. Les Français font plus de pauses et ne sont pas aussi orientés vers le rendement que les Allemands. Monsieur Goetz devrait essayer d'encourager les Français à travailler davantage.*

b) *Les Français considèrent la pause-café comme une possibilité de poursuivre le travail de manière plus rentable dans une atmosphère détendue.*

c) *Il existe un problème de compréhension linguistique. Comme Monsieur Goetz n'est pas de langue maternelle française, les Français n'ont pas compris exactement ce qu'il entendait par « concept ».*

Les réponses des participants doivent les aider à reconnaître leurs préjugés et à interpréter correctement le comportement de leurs collègues étrangers. Ces réponses peuvent aussi aider le responsable du cours à constater si les participants ont déjà été sensibilisés à l'interculturalité.



Ainsi celui qui répond a) est convaincu que sa culture est la meilleure et qu'il atteindra au mieux son objectif par le biais de sa propre culture. L'entraînement aidera à reconnaître que cette attitude est mauvaise, « ethnocentrique ».

La réponse b) explique la proposition des collaborateurs français de commencer par aller boire un café. La raison de cette proposition résulte des différences dans la compréhension du temps. Des chercheurs dans le domaine de la culture font la différence entre les compréhensions du temps polychromes et celles monochromes. Dans les cultures dites monochromes (comme en Allemagne), les choses sont accomplies en temps et en heure et les unes après les autres. Par contre la France est considérée comme une culture polychrome, dans laquelle plusieurs choses peuvent être réglées en même temps et pêle-mêle. Ainsi les Français ne voient aucune contradiction à aller boire un café en poursuivant le briefing du projet, alors que pour les Allemands, aller boire un café est synonyme de pause et d'interruption du travail.

La réponse c) nous explique pourquoi les Français n'ont pas présenté de concept bien construit lors de la deuxième réunion d'équipe. Hans a utilisé le mot français « concept » qui certes est la traduction communément employée pour le « Konzept » allemand. Cependant en français un concept n'est qu'une façon de réunir des idées en vrac alors que les Allemands entendent par « Konzept » la rédaction d'un manuscrit structuré, de plusieurs pages, éventuellement aussi accompagné d'une présentation orale.

L'exemple illustre que lors de rencontres entre Français et Allemands aussi, le problème peut résider dans un simple détail. Lors de contacts commerciaux et de projets internationaux la réussite comme l'échec peuvent justement dépendre de ces petits détails.

Et c'est justement parce que les relations économiques franco-allemandes sont si intensives que les entreprises devraient tout faire pour que leurs collaborateurs maîtrisent les « règles du jeu » de l'autre culture et soient ainsi parfaitement préparés à ce genre de différences culturelles et à des situations potentielles de conflit – dans leur intérêt, mais aussi dans celui de l'entreprise.

Sources

Bolten, Jürgen (2001) : *Interkulturelle Kompetenz*. Erfurt : Landeszentrale für politische Bildung, p. 80–105.

Hall, Edward Twitchell (1976) : *Die Sprache des Raumes*. Dusseldorf : Pädagogischer Verlag Schwann.

Hofstede, Geert (1993) : *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management*. Wiesbaden : Gabler.

Müller-Jacquier, Bernd (1999) : *Interkulturelle Kommunikation und Fremdsprachendidaktik*. Coblenz : Universität Koblenz-Landau.

Littérature annexe

Regnet, Erika ; Hofmann, Laila Maija (Hrsg.) (2000) : *Personalmanagement in Europa*. Göttingen : Hogrefe Verlag.

Adler, Nancy J. (1997) : *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston : International Thomson Publishing.

Kammel, Andreas ; Teichelmann, Dirk (1994) : *Internationaler Personaleinsatz – konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen*. Munich ; Vienne : Oldenbourg Verlag.

Die »Spielregeln« kennen



Trainings zur Vermeidung interkultureller Missverständnisse

von *Mira Manck*

Es ist der erste Arbeitstag für Hans Goetz in seiner neuen Position. Er ist nach Paris versetzt worden, um eine Produktkampagne zu leiten. Für diesen Tag hat Herr Goetz ein Teammeeting einberaumt. Nach einer Stunde wird er jedoch unterbrochen, es wird vorgeschlagen einen Kaffee zu trinken. Herr Goetz verweist darauf, dass die Pause erst für 10.30 Uhr angesetzt ist und macht sich daran seine Agenda weiter abzuarbeiten. Am Ende des Meetings bittet er alle Anwesenden für ihr nächstes Treffen ein Konzept, das die wichtigsten Punkte ihrer Projektplanung zusammenfasst, vorzulegen. Eine Woche später stellt Herr Goetz fest, dass keiner seiner französischen Mitarbeiter ein Konzept erstellt hat. Zwar hat sein Team viele Ideen und alle sprechen durcheinander um Vorschläge für ihr weiteres Vorgehen zu unterbreiten, aber niemand hat ein Paper ausgearbeitet oder eine Präsentation vorbereitet. Herr Goetz erklärt den verdutzten Franzosen, dass eine solche Arbeitsverweigerung vielleicht bei seinem Vorgänger möglich war, dass er dieses Verhalten aber nicht akzeptieren wird ...

Diese Geschichte ist Teil eines interkulturellen Trainings, das zur Vorbereitung auf Auslandseinsätze genutzt werden kann. In international tätigen Unternehmen ist eine zeitlich befristete Tätigkeit im Ausland mittlerweile obligatorisch für die mittlere und höhere Führungsebene. Gerade bei Entsendungen in Nachbarländer wie Frankreich und Deutschland wird der Aufenthalt meist eher als unproblematisch eingeschätzt. Dass jedoch nicht nur bei einem Einsatz im fernen Asien kulturbedingte Missverständnisse auftreten können, zeigt dieses kleine Beispiel. Mitarbeiter wie Hans Goetz, die für ihren Auslandsaufenthalt nicht interkulturell geschult wurden, verhalten sich sozusagen »kulturblind«.

Die Notwendigkeit der gezielten Vorbereitung für solche Einsätze wurde lange nicht erkannt oder aber auch einfach ignoriert. Und noch immer herrscht in vielen Unternehmen die Überzeugung, dass Sprachkenntnisse und einige Informationen zur Landeskunde als Vorbereitung für den Auslandseinsatz vollkommen ausreichend sind.

Wenn sich solche Zwischenfälle wie die eingangs geschilderte Situation häufen, sind die Ziele der Auslandsentsendung aber gefährdet. Solche misslungenen Auslandseinsätze bergen für Unternehmen zahlreiche Risiken. Neben den zusätzlichen finanziellen Belastungen für Reisezuschüsse, erhöhtes Gehalt oder Sprachkurse, können auch indirekte Nachteile entstehen wie Verschlechterung der Beziehungen zu den ausländischen Partnern oder Einbußen von Marktanteilen auf internationalen Märkten. Nicht zuletzt kann dies auch das Verhältnis von Unternehmen und gescheitertem Mitarbeiter belasten.



Um diesen Gefahren vorzubeugen, entscheiden sich mittlerweile immer mehr Unternehmen dafür, ihre Mitarbeiter durch interkulturelle Trainings besser auf den Auslandseinsatz vorzubereiten. Die verschiedenen Formen der interkulturellen Schulung reichen von Vorlesungen über kulturelle Unterschiede im Allgemeinen bis hin zu interaktiven Rollenspielen, in denen die Teilnehmer die Werte und Handlungsweisen einer bestimmten Kultur selbst interaktiv entdecken sollen.

Eine häufig genutzte Trainingsform ist die *critical-incident-Methode*, da sie zum einen in der Durchführung nicht besonders aufwendig ist und zum anderen konkrete interkulturelle Begegnungen wiedergibt. Den Trainingsteilnehmern werden Situationen präsentiert, in denen sich ein *critical incident* (deutsch: kritischer Vorfall) ereignet hat. Ein *critical incident* kann immer dann auftauchen, wenn Angehörige verschiedener Kulturen in Konfliktsituationen kommen, die auf interkulturellen Missverständnissen basieren. Das Beispiel am Anfang ist eine solche Situation.

Um die Situation zu analysieren werden den Trainingsteilnehmern verschiedene Erklärungsmuster angeboten:

a) *In Frankreich wird nicht so hart gearbeitet wie in Deutschland. Die Franzosen machen mehr Pausen und sind nicht so leistungsbereit wie die Deutschen. Herr Goetz sollte versuchen, die Franzosen zu mehr Leistung zu motivieren.*

b) *Von einer Kaffeepause erhoffen sich die Franzosen in einer entspannten Atmosphäre produktiver weiterarbeiten zu können.*

c) *Es liegt ein sprachliches Verständnisproblem vor. Weil Herr Goetz kein französischer Muttersprachler ist, haben die Franzosen nicht genau verstanden, was er meinte, als er von einem »concept« sprach.*

Die Antworten der Teilnehmer sollen ihnen helfen eigene Vorurteile zu erkennen und das Verhalten ihrer ausländischen Kollegen richtig zu deuten. Sie können aber auch Hinweis für den Trainer sein, inwiefern die Teilnehmer bereits interkulturell sensibilisiert sind.



So ist wer Antwort a) wählt überzeugt, dass seine Kultur die beste ist, und dass er mit den Mitteln seiner eigenen Kultur auch am besten zum Ziel kommen wird. Dies ist genau die Einstellung, die in interkulturellen Trainings als falsch, da »ethnozentristisch« entlarvt werden soll.

Antwort b) erklärt den Vorschlag des französischen Teammitglieds, erst mal einen Kaffee trinken zu gehen. Unterschiede im Zeitverständnis sind hierfür der Grund. Kulturwissenschaftler unterscheiden zwischen so genannten

monochronen und polychronen Zeitverständnissen. In monochronen Kulturen – wie in Deutschland – werden Dinge pünktlich und der Reihe nach erledigt. Frankreich dagegen gilt als polychrone Kultur, in der mehrere Sachen gleichzeitig und auch durcheinander erledigt werden können. So sehen die Franzosen keinen Widerspruch darin, einen Kaffee trinken zu

gehen und gleichzeitig die Projektbesprechung fortzusetzen, während für Deutsche Kaffeetrinken gleichbedeutend mit Pause und Arbeitsunterbrechung ist.

Antwort c) liefert die Erklärung dafür, warum die Franzosen kein ausgearbeitetes Konzept zu dem zweiten Teammeeting vorgelegt haben. Hans nutzte das französische Wort »concept«, das ja gemeinhin angenommen, die korrekte Übersetzung des deutschen »Konzepts« ist. Jedoch stellt im Französischen ein Konzept nur eine Art lose Ideensammlung dar, wohingegen die Deutschen unter einem Konzept durchaus ein mehrseitiges, strukturiertes Manuskript, eventuell auch verbunden mit einer mündlichen Präsentation, verstehen.

Das Beispiel veranschaulicht, dass gerade auch bei den deutsch-französischen Begegnungen der Teufel im Detail liegen kann. Bei internationalen Geschäftskontakten und Projekten kann der Erfolg oder Misserfolg aber genau von solchen Details abhängen.

Und eben weil die deutsch-französischen Wirtschaftsbeziehungen so intensiv sind, sollten die Unternehmen alles tun, damit ihre Mitarbeiter die »Spielregeln« der anderen Kultur beherrschen und somit auf solche interkulturellen Unterschiede und Konfliktpotentiale perfekt vorbereitet sind – zu ihrem Wohl und zum Wohl des Unternehmens.

Quellen

Bolten, Jürgen (2001): *Interkulturelle Kompetenz*, Erfurt: Landeszentrale für politische Bildung, S. 80-105

Hall, Edward Twitchell (1976): *Die Sprache des Raumes*, Düsseldorf: Pädagogischer Verlag Schwann.

Hofstede, Geert (1993): *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management*. Wiesbaden: Gabler.

Müller-Jacquier, Bernd (1999): *Interkulturelle Kommunikation und Fremdsprachendidaktik*, Koblenz: Universität Koblenz-Landau.

Zur weiterführenden Literatur

Regnet, Erika; Hofmann, Laila Maija (Hrsg.) (2000): *Personalmanagement in Europa*, Göttingen: Hogrefe Verlag.

Adler, Nancy J. (1997): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston: International Thomson Publishing.

Kammel, Andreas; Teichmann, Dirk (1994): *Internationaler Personaleinsatz – konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen*, München/Wien: Oldenbourg Verlag.

Dieser Artikel als Hördatei (4,8MB)

([QuickTimePlayer»Download](#)), ([WindowsMediaPlayer»Download](#))

