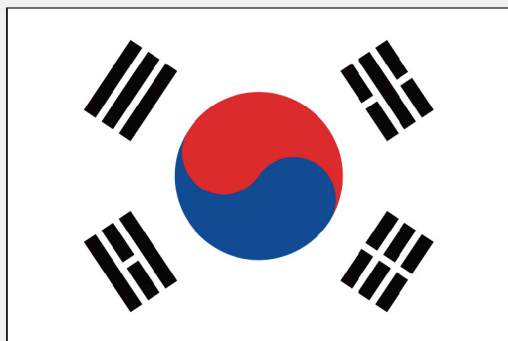


Andreas Bruch / Alexander Thomas

Beruflich in Südkorea

Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte



HANDLUNGSKOMPETENZ IM AUSLAND

Vandenhoeck & Ruprecht



Andreas Brüch / Alexander Thomas, Beruflich in Südkorea

Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von
Alexander Thomas, Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Andreas Brüch / Alexander Thomas, Beruflich in Südkorea

Andreas Brüch
Alexander Thomas

Beruflich in Südkorea

**Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte**

4. Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

Die 8 Cartoons hat Jörg Plannerer gezeichnet.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-525-49058-7

ISBN 978-3-647-49058-8 (E-Book)

© 2012, 2004 Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.
www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Printed in Germany.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg

Druck und Bindung: ⊕ Hubert & Co, Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

■ Inhalt

Vorwort	7
Einführung in das Training	11
Zu Besonderheiten eines Auslandsaufenthalts	12
Was Sie durch das Orientierungstraining lernen sollen	15
Aufbau und Bearbeitung des Orientierungstrainings	17
Hinweise zur selbstständigen Bearbeitung des Orientierungstrainings	19
Themenbereich 1: Wer ist hier der Chef?	23
Beispiel 1: Kollege Briefträger	23
Beispiel 2: Abgelehnte Beförderung	26
Beispiel 3: Kunde springt ab	29
Beispiel 4: Neugieriger Geschäftspartner	32
Beispiel 5: Geschrei im Büro	35
Kulturelle Verankerung von »Hierarchieorientierung«	38
Themenbereich 2: Nur die Wahrheit zählt?	45
Beispiel 6: Schwieriger Markteintritt	45
Beispiel 7: Zu wenig Erklärungen	49
Beispiel 8: Gescheiterte Neueinstellung	52
Beispiel 9: Endlose Verhandlungen	55
Beispiel 10: Lachende Sekretärin	58
Beispiel 11: Herr Choi kündigt	61
Kulturelle Verankerung von »Gesicht wahren«	64
Themenbereich 3: Freunde fürs Leben?	69
Beispiel 12: Werbegeschenke mit Effekt?	69
Beispiel 13: Debatten um eine Sitzgruppe	72
Beispiel 14: Keine demokratische Lösung	76
Beispiel 15: Hoch die Gläser!	79
Beispiel 16: Probleme mit der Verarbeitung	82

Kulturelle Verankerung von »Beziehungsorientierung«	85
Themenbereich 4: Meins, Deins oder unseres?	91
Beispiel 17: Ein distanzloser Kollege	91
Beispiel 18: Das neue Team	94
Beispiel 19: Ein unharmonischer Abschied	97
Beispiel 20: Wandernde Faxe	100
Kulturelle Verankerung von »Gruppenorientierung«	103
Themenbereich 5: Ewige Dankbarkeit und Treue?	109
Beispiel 21: Ein Darlehen bei den Mitarbeitern	109
Beispiel 22: Übertriebene Dankbarkeit?	112
Kulturelle Verankerung von »Loyalität«	115
Themenbereich 6: Aus dem Bauch heraus	119
Beispiel 23: Ärger auf der Messe	119
Beispiel 24: Prügelei um einen Firmenwagen	122
Kulturelle Verankerung von »Emotionalität«	125
Themenbereich 7: Planung ist das halbe Leben	129
Beispiel 25: Erfolgreiche Kundenbetreuung	129
Beispiel 26: Kurzfristige Buchungen	132
Kulturelle Verankerung von »Regelrelativismus – Flexibilität und Spontaneität«	135
Themenbereich 8: Ein echter Mann, eine echte Frau	141
Beispiel 27: Ein »netter« Abend im Restaurant	141
Beispiel 28: Die Weihnachtsfeier	144
Beispiel 29: Der Kaffeekonflikt	147
Beispiel 30: Zudringlicher Kunde	150
Beispiel 31: Freundschaft ohne Gegenseitigkeit?	153
Kulturelle Verankerung von »traditionelle Geschlechtsrollendifferenzierung und Trennung von Familienleben und Beruf«	156
Literatur	161

■ Vorwort

In den letzten zwei Jahrzehnten ist der gesamte Globus zu einem einzigen großen Markt zusammengewachsen. Aufgrund ökonomischer Erfordernisse und wegen der Entwicklung schnellerer Verkehrsmittel und Kommunikationssysteme haben sich die internationalen Handelsbeziehungen enorm erweitert. Durch die Globalisierung haben viele Menschen aus den Industrienationen Erfahrungen mit interkulturellen Kontakten gemacht. Kontakte dieser Art mögen manchmal befremdlich, kränkend, verwirrend oder auch belustigend sein, weil ausländische Besucher in der Regel versuchen, ihre Erlebnisse aus ihrer eigenen kulturellen Sicht zu interpretieren. Mittlerweile ist es zwar Allgemeinwissen, dass Personen aus verschiedenen Kulturen unterschiedlich denken und handeln. Vielen Menschen fehlt jedoch ein systematisches Verständnis der anderen Kultur. Ihr Wissen ist bruchstückhaft, oberflächlich und begrenzt, da es lediglich auf persönlichen Erfahrungen beruht.

Die Sozialpsychologie hat gezeigt, dass Menschen sich gedanklich aktiv darum bemühen, die Ursachen für unerwartete Ereignisse und Verhaltensweisen anderer Menschen herauszufinden. Dies geschieht besonders häufig im Kontakt mit Personen aus anderen Kulturen. Die Ursachenzuschreibung mündet gewöhnlich in der Annahme, dass die anderen (in diesem Fall »die Koreaner«) Absichten, Gewohnheiten oder Eigenschaften besitzen, die direkt ihre Handlungsweise bestimmen. Durch diese Schlussfolgerungen haben wir als sozial Handelnde den Eindruck, gut für den Umgang mit Personen aus anderen Kulturen gerüstet zu sein. Dieser Eindruck ist jedoch eher durch einen psychologischen Mechanismus bedingt, als durch objektive Fakten begründet. Tatsächlich kann die Wissensbasis, die der Bildung derartiger

Wahrnehmungen zugrunde liegt, von der einzelnen Person nicht zuverlässig überprüft werden. Der Grund ist ein anderes psychologisches Phänomen, das man aus der kognitiven Informationsverarbeitung kennt, die so genannte »Strategie des bestätigenden Hypothesentestens«. Damit ist gemeint, dass Personen mit vorgefertigten Hypothesen wie beispielsweise »Koreaner sind unzuverlässig« dazu neigen, jene Erlebnisse verstärkt wahrzunehmen, die ihre Hypothese bestärken und diejenigen Informationen zu ignorieren, die geeignet sind, sie zu widerlegen. Diese beiden Mechanismen machen es der Person anfangs schwer, ein der Realität angemessenes Wissen aufzubauen. Viele Menschen erkennen daher in interkulturellen Kontakten die kritischen Bereiche ihres Denkens oft nur unzureichend und bestätigen sich immer wieder ihre eigenen ursprünglichen Vorurteile. Wenn keine korrekte Information beispielsweise durch Schulung oder Training erfolgt, setzt sich dieses mangelhafte Wissen immer weiter fort.

Angesichts der weltweit wachsenden Bedeutung von kulturellem Austausch erforschen Sozialwissenschaftler schon seit längerem intensiv interkulturelle Unterschiede und haben umfassende Theorien zu Erklärung kultureller Unterschiede entwickelt. Diese Theorien helfen uns, die Rätsel der Missverständnisse zwischen den Kulturen zu entmystifizieren.

Dabei haben wir viele Erkenntnisse gewonnen, die sich auf kulturelle Unterschiede zwischen Koreanern und Deutschen beziehen und die den Laien überraschen werden. Beispielsweise ist für den »typischen« Deutschen seine Selbstverwirklichung das wichtigste Lebensziel. In Korea besteht das wichtigste Ziel dagegen immer noch darin, die Harmonie innerhalb der eigenen Gruppe zu wahren, auch wenn sich hier bei der jüngeren Generation einige Veränderungen bemerkbar machen. Während man in Deutschland davon ausgeht, dass das Verhalten die Persönlichkeit des Handelnden widerspiegelt, gilt dies in Korea in viel geringerem Ausmaß. Während Deutsche in zwischenmenschlichen Konfliktsituationen eher eine universelle Norm der Fairness bevorzugen, orientieren sich Koreaner in solchen Fällen stärker an persönlichen Beziehungen. Ob man derselben sozialen Gruppe angehört oder nicht, ist in Deutschland von viel geringerer Bedeutung als in Korea. Für Deutsche sind in der Konversation Of-

fenheit und Ehrlichkeit wichtig, Koreaner dagegen sind darin geübt, ihre Gefühle, besonders die negativen, nicht offen zu zeigen. Die Kulturideologie des Individualismus ist in Deutschland hoch geachtet. In Korea ist sie dagegen gleichbedeutend mit Egoismus. Hier ist Kollektivismus wesentlich wichtiger.

Die empirische Grundlage für das in diesem Buch enthaltene Training bilden Episoden, die deutsche Geschäftsleute mit Koreanern wirklich erlebt haben und die für sie verwirrend und unverständlich waren. Die betreffenden Situationen werden von den Autoren auf wissenschaftlicher Basis erläutert. Durch das Training wird der Leser in die Lage versetzt, sein Wissen zu verallgemeinern, um so auch bei eigenen ähnlichen Erlebnissen mehr Verständnis aufzubringen.

Ich bin sicher, dass dieses Buch Vorurteile gegenüber Koreanern abbauen und zu einer besseren Kommunikation zwischen ihnen und Deutschen beitragen wird. Nach meiner Überzeugung führt ein tieferes Verständnis verschiedener Kulturen zu einer echten Wertschätzung der ganzen Menschheit.

Prof. Han Gyuseog, Ph.D.
Department of Psychology
Chonnam National University
Kwangju, Süd-Korea

■ Einführung in das Training

Stellen Sie sich vor, Sie haben bei der Firma Ihres koreanischen Geschäftspartners ein Bauteil zur Produktion in Auftrag gegeben. Leider sind die gelieferten Teile fehlerhaft. Zu Ihrer nächsten Besprechung in Seoul nehmen Sie ein Exemplar mit und weisen den Koreaner auf die mangelhafte Funktion hin. Nach einem flüchtigen Blick auf das Bauelement lacht Ihr Geschäftspartner, sieht zum Fenster hinaus und meint, Korea sei ein schönes Land. Einen erneuten Hinweis auf den Produktionsfehler beantwortet Ihr Geschäftspartner mit der Bemerkung, auch das Wetter sei zu dieser Jahreszeit fabelhaft.

Eine anderes Beispiel: Sie haben auf einem Fortbildungsseminar einen sympathischen Koreaner kennen gelernt, der mit seiner Familie schon seit einiger Zeit in Deutschland lebt. Sie haben ihn und seine Frau übers Wochenende zu sich nach Hause eingeladen und sich einige Gedanken darüber gemacht, was Sie den beiden Koreanern bieten könnten. Als guter Gastgeber haben Sie sich verschiedene Ausflugsziele und Restaurants überlegt, aus denen Ihre Gäste diejenigen auswählen sollen, die ihnen am besten gefallen. Zu Ihrer großen Enttäuschung bekommen Sie auf jedes Ihrer Angebote von den Koreanern zu hören, dass sie jede Unternehmung gut finden würden. Dadurch ist es Ihnen nicht möglich herauszufinden, welche Vorstellungen Ihre Gäste haben. Es scheint, dass den Koreanern Ihre Vorschläge egal sind. Auch sonst sind die beiden bemerkenswert passiv. Sie haben schließlich den Eindruck, der gesamte Besuch mache den Koreanern keinen Spaß. Sie fragen die beiden immer wieder, ob sie sich wirklich wohl fühlen. Ihre Gäste bejahen jedes Mal, dennoch haben Sie starke Zweifel. Sie fragen sich, was Sie falsch gemacht haben könnten.

Ähnliche Situationen werden im Umgang mit Koreanern immer wieder auftreten. Um sie meistern zu können und um das Verhalten von Koreanern zu verstehen, sind vorgefertigte Meinungen oder gar Vorurteile hinderlich. Sie können persönliche Kontakte erschweren oder gar in die vollkommen falsche Richtung führen, so dass Missverständnisse nur noch vergrößert werden. Das Verhalten und Denken der Koreaner ist wie bei Deutschen sehr stark durch ihre Kultur geprägt. Man muss sich daher mit den kulturspezifischen Ursachen ihrer Verhaltensweisen auseinandersetzen. Das Orientierungstraining in diesem Buch soll Ihnen dabei helfen. Es bietet fundierte und sozialwissenschaftlich überprüfte Informationen über zentrale Merkmale der koreanischen Kultur, die den Arbeitsalltag und das gesamte Leben in Korea bestimmen. Das Training ist speziell für Personen geeignet, die sich auf einen Arbeitsaufenthalt in Südkorea vorbereiten wollen oder Umgang mit koreanischen Geschäftspartnern und Kunden haben. Es werden in diesem Buch grundlegende Besonderheiten der koreanischen Kultur dargestellt, die auch bei der Kommunikation im Alltags- und Privatleben gelten. Daher können alle, die mit Koreanern persönlichen Kontakt haben, von den Informationen in diesem Buch profitieren.

■ Zu Besonderheiten eines Auslandsaufenthalts

Wer ins entferntere Ausland geht, muss sich meist an veränderte klimatische und geografische Bedingungen anpassen. Aber nicht nur die Natur, auch die von Menschen geschaffene Umwelt sieht anders aus und »funktioniert« anders als zu Hause. U-Bahn- oder Taxifahrten gestalten sich in Seoul anders als in Hamburg, der »korrekte« Ablauf eines Restaurantbesuchs unterscheidet sich in Pusan von dem in München. Der Tagesablauf und der Lebensrhythmus der Menschen in Korea ist anders als in Deutschland. Ein weiteres praktisches Problem stellen die anderen Ernährungsgewohnheiten dar. Auch die Prinzipien des menschlichen Miteinanders unterscheiden sich je nach Kultur. Die Wertvorstellungen, Verhaltensnormen und -regeln weichen in vielen Aspekten von dem ab, was wir Deutsche für wichtig und richtig halten. Die tie-

feren Ursachen für diese Unterschiede sind uns häufig unklar. Die Menschen verhalten sich eben anders und der Kontakt mit ihnen gestaltet sich deshalb oft problematisch (Thomas 2003).

Die Eingewöhnung in eine fremde Kultur bedeutet eine erhebliche körperliche, aber auch psychische Belastung. Vermutlich weiß jeder, dass Urlaubsreisen aus den genannten Gründen anstrengend sein können. Allerdings kommen Urlauber nach einigen Wochen wieder nach Hause, wo alles wie gewohnt funktioniert und die Auslandserlebnisse in der Regel nicht weiter belasten. Personen jedoch, die längere Zeit im Ausland leben, werden jeden Tag mit den lokalen Bedingungen konfrontiert und sind daher gezwungen, sich intensiv mit der fremden Kultur und ihren Menschen auseinander zu setzen. Manager im Ausland stehen zusätzlich unter Erfolgsdruck. Sie müssen mit ihren Kontaktpersonen aus der Gastkultur zielorientiert zusammenarbeiten und dabei die Unternehmensziele verfolgen. Sie können nicht wie Touristen ins Flugzeug steigen und sich verabschieden, wenn Arbeit und Leben im Gastland kompliziert und belastend werden. Das Gleiche gilt für die mitgereisten Familienmitglieder (Thomas 2001).

Längerfristige Auslandsaufenthalte verursachen also besondere Stressbelastungen. Dieser Stress entsteht häufig erst nach einer anfänglichen Phase der Begeisterung oder Euphorie. Nach einer Zeit der freudigen Überraschung über interessante Besonderheiten im Ausland stellt man fest, dass gerade diese Besonderheiten die gewohnte Lebensführung behindern. Plötzlich sind die bekannten und alltäglichen Verhaltensweisen nicht mehr ausreichend, um die eigenen Ziele zu erreichen. Einfache Dinge kosten plötzlich sehr viel mehr Mühe als zu Hause. Dies beginnt schon damit, dass es Schwierigkeiten bereitet, die praktischen Angelegenheiten des Alltags zu erledigen, beispielsweise die gewohnten Lebensmittel zu besorgen. Auch um zufrieden stellende Sozialkontakte aufzubauen, bedarf es größerer Anstrengungen, da das bisherige Umfeld an Bekannten und Freunden nicht mehr verfügbar ist.

Dieser Stress wird mit dem Begriff des *Kulturschocks* umschrieben (Ward et al. 2001). Mit Kulturschock sind die spezifischen Anforderungen gemeint, die an Menschen gestellt werden, wenn sie sich an eine andere Kultur anpassen. Ein Kulturschock kann sich als erhöhte Anspannung, Erregung, Gereiztheit, allgemeine Er-

schöpfung oder scheinbar grundlose Ermüdung äußern. Auch psychosomatische Störungen wie Kopfschmerzen, Muskelverspannungen und andere körperliche Beschwerden können sich einstellen. Gefühle wie Enttäuschung, Einsamkeit, Angst oder Verzweiflung treten auf, sie können sich bis zur Depression steigern. Die individuelle Belastung ist bei einer hohen Quote von Auslandsaufenthalten sogar so hoch, dass der Aufenthalt abgebrochen wird. Häufige Krankheiten oder überhöhter Alkoholkonsum können ebenfalls Anzeichen einer Überforderung sein.

Je nach Ausmaß der Belastung durch die äußeren Bedingungen (z. B. fremde Kultur, Arbeitssituation, Unterstützung durch die Familie) und der persönlichen Fähigkeit zur Stressbewältigung ist die Wirkung des Kulturschocks unterschiedlich. So hat beispielsweise Bruch (2001) in einer Untersuchung mit deutschen Auslandsentsendeten in den USA, Kanada, Japan und Südkorea festgestellt, dass eine erfolgreiche Anpassung an die fremde Kultur (geringe Stressbelastung, allgemeine Lebenszufriedenheit, Aufbau sozialer Kontakte, positive Zusammenarbeit mit Kollegen und Mitarbeitern aus der Gastkultur, angemessene Arbeitsleistung) umso schwieriger wird, je stärker sich das Gastland kulturell von Deutschland unterscheidet und je komplexer die Arbeitsanforderungen werden. Je nach Eigeninitiative, Sprachkenntnissen, Interesse am Gastland und Unterstützung durch das persönliche Umfeld wird die Anpassung individuell besser oder schlechter bewältigt. Korea hat sich in dieser Untersuchung als das »schwierigste« der genannten Länder gezeigt und ist übrigens auch bei einer Umfrage unter westlichen Expatriates im Vergleich zu anderen asiatischen Gastländern als am unbeliebtesten und problematischsten eingeschätzt worden (Park 1999). Daraus lässt sich ableiten, dass hier eine sorgfältige Vorbereitung auf Land und Leute besonders notwendig ist (Thomas et al. 2003).

Durch die internationale Vernetzung der Wirtschaftsbeziehungen sind die besonderen Bedingungen, unter denen Auslandseinsätze stattfinden, inzwischen allgemein bekannt. Dennoch ist die Misserfolgsrate bei Auslandsentsendungen nach wie vor relativ hoch und eine gründliche Vorbereitung der Mitarbeiter eher die Ausnahme (Bruch 2001). Die direkten Kosten einer gescheiterten Entsendung betragen in der Regel ein Vielfaches ei-

ner missglückten Platzierung im Inland. Die darüber hinausgehenden Folgekosten, etwa durch Imageverlust, können in der Regel gar nicht quantifiziert werden. Man stelle sich nur einmal vor, welche Auswirkungen es auf den langfristigen Unternehmenserfolg hat, wenn die deutschen Mitarbeiter einer Unternehmensniederlassung in Südkorea über längere Zeit nicht ausreichend über die elementaren Grundregeln der koreanischen Gesellschaft informiert sind. Die Effizienz ihrer Arbeit, zum Beispiel bei der Kundenbetreuung oder bei Vertragsverhandlungen, dürfte dann sehr gering sein.

Bei einem Auslandsaufenthalt wird man also intensiv mit unbekanntem oder unverständlichen Denk- und Verhaltensweisen konfrontiert. Es ist daher eine Zielsetzung von interkulturellen Trainingsmaßnahmen, Informationen und Strategien zu erfolgreichem interkulturellem Handeln zu liefern, um die individuelle Stressbelastung zu minimieren und die Eingewöhnung in der Gastkultur zu erleichtern. Unabdingbare Voraussetzung für erfolgreiches Lernen interkultureller Kommunikation ist allerdings ein gewisses Maß an persönlichem Interesse an der anderen Kultur. Ohne dieses ist die Prognose für erfolgreiches interkulturelles Handeln schlecht (Spieß u. Bruch 2002).

■ Was Sie durch das Orientierungstraining lernen sollen

Jeder hat bestimmte Vorstellungen und Hypothesen darüber, warum sich Menschen so verhalten, wie sie es tun, was sie dabei denken oder welche Gefühle sie dabei haben könnten. Der Mensch ist darauf angewiesen, sich Ereignisse in seiner Umwelt zu erklären, um richtig reagieren zu können. Wir benötigen also ein einigermaßen stimmiges Bild von anderen Menschen, um unser eigenes Verhalten mit anderen Personen koordinieren zu können. Um dies zu leisten, benötigen wir eine möglichst genaue Kenntnis über Handlungsursachen und -ziele unserer Mitmenschen. Zu Hause, in der gewohnten Lebensumwelt der eigenen Kultur, gelingt diese Ursachenzuschreibung normalerweise aus-

reichend gut. Denn unsere eigenkulturellen Regeln, Normen und Werte haben wir seit der frühen Kindheit eingeübt und wir wenden sie automatisch Tag für Tag an. So haben wir beispielsweise gelernt, wie der Blickkontakt im Gespräch mit anderen Menschen funktioniert. Wir besitzen also ein unserer Kultur angemessenes *Orientierungssystem*. Zusätzlich wissen wir, dass wir dieses Orientierungssystem mit der überwiegenden Zahl unserer Mitmenschen im Heimatland teilen (Thomas 2003).

In anderen Kulturen sind aber durch unterschiedliche geografische Bedingungen, jahrtausendelange historische Entwicklungen und Traditionen unterschiedliche Orientierungssysteme entstanden. So sieht man sich in Korea beim Gespräch wesentlich seltener direkt in die Augen, man blickt häufiger nach unten. Deutsche würden das vermutlich als Schüchternheit oder als schlechtes Gewissen interpretieren. In Korea wäre diese Interpretation des Blickverhaltens falsch. In fremden Ländern fehlt uns also die nötige Sicherheit in der Beurteilung des Verhaltens unserer Mitmenschen und es kommt zu Missverständnissen.

Hier setzt das Konzept des vorliegenden Orientierungstrainings für Südkorea an. Sie sollen Orientierungshilfen für die Beurteilung von Koreanern erhalten, indem Sie zentrale Merkmale der koreanischen Kultur kennen lernen. Dieses Wissen soll Sie befähigen, neben Ihrer deutschen Sichtweise auch einen koreanischen Blickwinkel einzunehmen. Dadurch wird es Ihnen ermöglicht, ursprünglich unverständlich oder fremd erscheinende Verhaltensweisen oder Reaktionen zu verstehen und entsprechend darauf zu reagieren. Sie sollen eine Vorstellung davon entwickeln, *warum* bestimmte Handlungsweisen auftreten. Das Training wird Ihnen also die Prinzipien des koreanischen Orientierungssystems vermitteln.

Die wichtigsten Elemente des koreanischen Orientierungssystems werden Ihnen im Training durch das Konzept der *Kulturstandards* nach Thomas (1991, 2000, 2003) erläutert. Kulturstandards bezeichnen alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Bewertens und Handelns, die von den meisten Mitgliedern einer Kultur für die eigene Person und für andere als normal, selbstverständlich und verbindlich angesehen werden. Durch Kulturstandards lassen sich die Werte und Normen einer Kultur beschreiben. So gibt es in

Deutschland Kulturstandards, die uns angeben, wie wir uns beispielsweise gegenüber unserem Chef verhalten sollten oder ob das Benehmen von Gästen in einem Café als richtig oder falsch anzusehen ist. In Korea könnten wir uns mit unseren deutschen Kulturstandards in solchen Situationen nur mangelhaft zurechtfinden.

Die in diesem Buch erläuterten zentralen *koreanischen Kulturstandards* beschreiben also jene kulturellen Besonderheiten, die weite Bereiche zwischenmenschlicher Kontakte und des Alltagslebens in Korea steuern. Koreaner regulieren und beurteilen ihr eigenes Verhalten und das Verhalten anderer Menschen vor dem Hintergrund ihrer eigenen Kulturstandards. In der Interaktion werden auch Deutsche anhand dieser Richtlinien von Koreanern wahrgenommen und eingeschätzt. Die jeweilige Handlungsweise des Deutschen wird also im Rahmen der Kulturstandards von den Koreanern als normal und verständlich akzeptiert oder als abweichend und unverständlich abgelehnt. Die Kenntnis der Kulturstandards ermöglicht Ihnen daher einerseits Koreaner »mit ihren eigenen Augen« zu sehen, ihr Verhalten vorherzusagen und zu verstehen. Andererseits können Sie Ihr persönliches Handeln auf die in Korea geltenden Normen und Regeln ausrichten. Die koreanischen Kulturstandards können Sie also später auf eine Vielzahl von Situationen, auf Ihren individuellen Handlungsbe reich und auf Ihre eigenen Erlebnisse anwenden.

■ Aufbau und Bearbeitung des Orientierungstrainings

Das Training schildert eine Serie von Episoden, die deutsche Manager in Korea erlebt haben. Diese Arbeitssituationen wurden im Rahmen eines universitären Forschungsprojektes auf der Basis des Kulturstandardkonzepts durch Interviews mit in Korea tätigen Führungskräften erhoben. An der Studie waren Niederlassungen einiger deutscher und internationaler Unternehmen sowie deutsch-koreanische Jointventures in den Städten Seoul und Kyongju beteiligt. Die Interviews wurden durch Inhaltsanalyse, Gruppendiskussionen und zwei Fragebogen-Untersuchungen

mit deutschen und koreanischen Versuchspersonen wissenschaftlich ausgewertet.

Das Trainingsmaterial kann grundsätzlich auf zwei Arten angewendet werden. Einerseits eignet es sich durch den spezifischen Aufbau zum Selbststudium, andererseits kann es auch als Baustein eines umfangreichen Vorbereitungsseminars auf eine Arbeitstätigkeit in Südkorea dienen. In diesem Fall wird das Training mit weitergehenden kulturellen, wirtschaftlichen und geografischen Informationen ergänzt. Hinzu kommen psychologische Schulungsmaßnahmen wie Rollenspiele, Verhaltens- und Kommunikationsübungen, die die Trainingsteilnehmer für den Umgang mit Menschen in fremden Kulturen sensibilisieren und Bewältigungsstrategien vermitteln.

Für die Publikation dieses Trainings wurden Situationen ausgewählt, die für die konflikthafte Interaktion zwischen koreanischen und deutschen Arbeitskräften beispielhaft sind. Die Episoden beschreiben also immer Begegnungssituationen, in denen sich die Koreaner anders verhalten, als Deutsche das erwarten, woraus sich Schwierigkeiten oder Konflikte ergeben. Nach jeder dieser kurzen Geschichten bekommen Sie verschiedene, plausibel erscheinende Interpretationen für das Verhalten der Koreaner angeboten. Bei jeder Antwortalternative stufen Sie zunächst auf der Skala zwischen »trifft überhaupt nicht zu« und »trifft voll zu« ein, für wie plausibel Sie sie halten. Anschließend bearbeiten Sie die Erklärungen zu den Antwortalternativen. Sie enthalten neben der Information, wie zutreffend die jeweilige Antwort ist, zusätzlich relevante Informationen über das Leben und den Arbeitsalltag in Korea. Durch die Bearbeitung der Situationen wird es Ihnen Schritt für Schritt ermöglicht, die Handlungsweise koreanischer Mitarbeiter, Geschäftspartner oder Bekannter zu verstehen.

Das Training ist entsprechend den Kulturstandards in einzelne Abschnitte gegliedert. Jeder Abschnitt enthält zunächst einige Situationen, es folgt die Beschreibung des Kulturstandards, der die übergeordnete Erklärung für die vorangegangenen Episoden ist. Die Kulturstandards enthalten kulturhistorische Begründungen, die ihre Entstehung erläutern, weitere Beispiele typischer Situationen und Tipps für Verhaltensstrategien. Wichtig ist, dass sich die Kulturstandards nicht auf die im Training geschilderten Si-

tuationen beschränken, sondern Sie diese auf Ihren eigenen (zukünftigen) Erfahrungsbereich übertragen können.

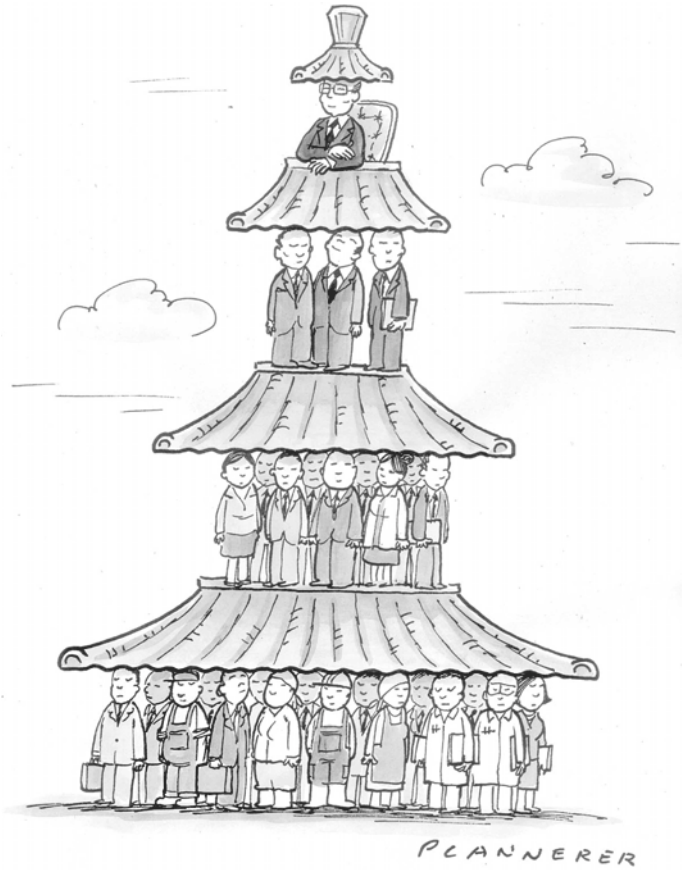
■ Hinweise zur selbstständigen Bearbeitung des Orientierungstrainings

Bei der eigenständigen Bearbeitung des Trainingsmaterials sollten Sie einige wichtige Hinweise beachten, um einen optimalen Lernerfolg zu erreichen:

- Gehen Sie die geschilderten Situationen, die angebotenen Lösungen und die entsprechenden Rückmeldungen der Reihe nach durch. Die Aussagen der Texte bauen aufeinander auf und enthalten Querverweise, die Sie ohne die vorhergehenden Informationen nicht sinnvoll nutzen können.
- Versuchen Sie nicht durch oberflächliches »Querlesen« herauszufinden, ob die von Ihnen favorisierte Antwortalternative richtig ist. Häufig gibt es gar nicht nur eine korrekte Antwort. Es ist wichtig, den Gesamtkontext der Situationen aus dem koreanischen Blickwinkel zu strukturieren und zu begreifen. Lesen Sie also alle Rückmeldungen – auch die als unzutreffend ausgewiesenen Lösungen – aufmerksam durch. Sie enthalten wichtige Hinweise zum Verständnis des Verhaltens und der Denkweise Ihrer zukünftigen Interaktionspartner und der allgemeinen kulturellen Bedingungen in Korea.
- Selbstverständlich könnte man bei jeder Situation diskutieren, ob es nicht noch andere, genauso zutreffende Antworten gibt oder ob man bei der Interpretation eventuell andere Schwerpunkte setzen müsste. So gibt es neben den kulturellen Bedingungen in der koreanischen Gesellschaft natürlich auch *Persönlichkeitsunterschiede* zwischen den Menschen, die in Interaktionen eine Rolle spielen können. Derartige Aspekte werden hier jedoch nicht beachtet, denn das Training soll Sie auf die Unterschiede zwischen den Kulturen vorbereiten. Die geschilderten Situationen sollten Sie als Beispiele auffassen, anhand derer Ihnen kulturelle Besonderheiten Koreas erläutert werden. Bei den angebotenen Antworten und Interpretationen

handelt es sich also um *prototypische* Lösungen im Sinne der koreanischen Kultur, die das richtige Verständnis der vorangegangenen Situationen vermitteln.

- Die Kulturstandards werden Ihnen durch Beispiele aus dem Managementbereich präsentiert. Sie sind durch ihre tiefe Verwurzelung in der koreanischen Kultur auch ohne weiteres auf andere Bereiche wie zum Beispiel private oder familiäre Kontakte übertragbar. Entsprechende Hinweise werden Sie im Lauf der Trainingsbearbeitung immer wieder finden. Die historischen, philosophischen und wirtschaftlichen Informationen werden nur so weit vertieft, wie dies zum allgemeinen Verständnis der Situationsschilderungen und der Kulturstandards nötig ist. Die Literaturliste am Ende des Buches enthält weitere Angaben zur vertiefenden Einarbeitung in die koreanische Kultur und zum Themenkomplex »interkulturelles Management«.



■ Themenbereich 1: Wer ist hier der Chef?

■ Beispiel 1: Kollege Briefträger

■ Situation

Herr Wahrig, ein Diplomkaufmann, Assistant Manager bei XY-Electronics, vertritt seine deutsche Firma bei einer Fachmesse für Elektroartikel in Seoul. Er braucht dringend einige Akten aus dem Büro. Da er weiß, dass heute noch sein älterer Kollege, der Assistant Manager Herr Chung, aufs Messegelände kommen soll, ruft Herr Wahrig im Büro an und bittet Chung, ihm die Unterlagen mitzubringen. Chung regt sich über diese Bitte fürchterlich auf und sagt unter anderem: »Wieso sollte ich das tun? Ich bin doch nicht Ihr Briefträger!« Seit diesem Vorfall ist das bisher gute Verhältnis zwischen den beiden Kollegen sehr gestört. Wahrig versteht nicht, warum sein Kollege sich weigerte ihm diesen kleinen Gefallen zu tun.

Warum wollte Herr Chung Herrn Wahrigs Unterlagen nicht mitbringen?

- Lesen Sie nun die Antwortalternativen nacheinander durch.
- Bestimmen Sie den Erklärungswert jeder Antwortalternative für die gegebene Situation und kreuzen Sie ihn auf der darunter befindlichen Skala entsprechend an. Es ist möglich, dass mehrere Antwortalternativen den gleichen Erklärungswert besitzen.

■ Deutungen

- a) Jeder ist selbst für seine Angelegenheiten verantwortlich. Wenn jemand einen Fehler begeht oder etwas vergisst, dann muss er auch die Konsequenzen tragen.



- b) Herr Chung, ein Akademiker, empfindet es als Erniedrigung, körperliche Arbeit in der Öffentlichkeit auszuführen.



- c) In Korea ist es nicht üblich, einen älteren Kollegen um Hilfe zu bitten. Der Erfahrenere kann diese Hilfe höchstens von sich aus anbieten.



- d) Da Herr Chung älter als Herr Wahrig ist, stellt Herrn Wahrigs Aufforderung, einen Botendienst für ihn zu leisten, eine Missachtung seiner Stellung dar.



- Versuchen Sie, Ihre Einstufung jeder Antwortalternative zu begründen. Halten Sie die Begründung in schriftlicher Form stichpunktartig fest.
- Lesen Sie nun die Erläuterungen zu jeder Antwortalternative durch und vergleichen Sie diese mit Ihren eigenen Begründungen.

■ Bedeutungen

Erläuterung zu a):

Diese Antwort ist falsch. Sie stellt eher eine individualistische Grundhaltung dar, die häufig in westlichen Ländern wie Deutschland anzutreffen ist. Man kann sie in Sprichwörtern wie »Jeder ist sich selbst der nächste« oder »Hilf Dir selbst, sonst hilft Dir keiner« erkennen. In Korea ist der Einzelne wesentlich weniger auf sich selbst gestellt als bei uns. In der koreanischen Kultur herrschen andere Grundsätze des Zusammenlebens, von denen Sie im Lauf des Trainings noch einige kennen lernen werden.

Erläuterung zu b):

Es lässt sich zwar nicht von der Hand weisen, dass dieser Aspekt die Reaktion des Koreaners bestimmt haben könnte. Auch ein deutscher Manager schleppt vielleicht nicht so gern Akten hin und her. Jedoch findet sich in diesem Denkansatz keine kulturspezifische Besonderheit Koreas. Es geht dem Koreaner hier nicht prinzipiell darum zu vermeiden, sich die Finger schmutzig zu machen oder als eine Art »Kuli« angesehen zu werden. Diese Erklärung trifft deshalb überhaupt nicht zu. Der Schwerpunkt zur Erklärung dieser Geschichte ist anders gelagert.

Erläuterung zu c):

Auch diese Antwort ist unzutreffend. Es ist in Korea durchaus alltäglich, einen Kollegen, sei er älter oder jünger, um Hilfe zu bitten. Wenn gegenseitige Unterstützung tabu wäre, wie könnte dann die Zusammenarbeit in einer koreanischen Firma überhaupt funktionieren? Diese Situation lässt sich nicht dadurch erklären, ob so etwas generell möglich ist oder nicht. Es geht vielmehr darum, wie die Bitte um Unterstützung vorgetragen wird und vor allem, um was es sich handelt.

Erläuterung zu d):

Der Koreaner fühlte sich in seiner Ehre getroffen. Er sieht es nicht als seine Aufgabe an, für den jüngeren Deutschen »den Briefträger zu spielen«. Da er der ältere Kollege ist, hat er einen höheren Status als Herr Wahrig. Die Aufforderung, etwas für einen Rangniedrigeren zu tragen, stellt eine schwere Beleidigung für den Ko-

Südkorea gilt aufgrund seiner kulturellen Eigenheiten als besonders schwieriges Land, wenn es für Deutsche um Geschäftsbeziehungen und Auslandsaufenthalte geht. Anhand vieler Beispielsituationen werden reale Erlebnisse und Konflikte geschildert, wie sie bei wirtschaftlichen Kontakten typischerweise auftreten. Zu jeder Situationschilderung erhält der Leser verschiedene Erklärungsmöglichkeiten, durch die er seine Fähigkeit erweitern kann, einen »koreanischen Blickwinkel« der Dinge zu erlernen.

Die Autoren

Dr. phil. Andreas Bruch, Diplom-Psychologe, war mehrere Jahre als Personalreferent bei einem weltweit tätigen IT-Unternehmen. Er ist selbständiger Coach und Trainer für Konfliktmanagement und interkulturelle Kommunikation sowie psychologischer Fachgutachter.

Dr. phil. Alexander Thomas ist emeritierter Professor der Universität Regensburg, bis 2005 an der Abteilung Sozialpsychologie und Organisationspsychologie. Er ist Gründungsmitglied des dortigen »Instituts für Kooperationsmanagement (IKO)«.

ISBN 978-3-525-49058-7



9 783525 490587

www.v-r.de