
Interkulturelle Kommunikation multikultureller Projekte im Mittleren Osten



Andreas Slogar

andreas.slogar@bluetusker.com

Inhalt

- Fragestellung
- Begriffsdefinition & Kategorisierung
 - Interkulturelle Kommunikation
 - Präferenzanalyse
- Best Practices
- Besondere Einflussfaktoren im Mittleren Osten
- Zusammenfassung

Fragestellung

Wie wirkt interkulturelle Kommunikation auf die internationale Projektarbeit im Mittleren Osten?

Wie kann der Projektleiter damit umgehen?



Begriffsdefinition

Interkulturelle Kommunikation (IK)

- ... bezeichnet die soziale Interaktion von **Personen** (oder Akteuren*) aus **unterschiedlichen Kulturen**.
- Die besondere Bedeutung der IK liegt darin, dass **Missverständnisse** durch **Ausdrucks-, Darstellungs- und Handlungsweisen** wie **Lautstärke, Tonfall, Mimik, Gestik, Grad der Höflichkeit** und Grad der **Freundlichkeit** bei der **Interaktion multipler Kulturen** in höherem Maße auftreten können als innerhalb einer Kultur.

*Individuen, soziale Gruppen, Organisationen, Gemeinden, Gesellschaften und Staaten

Kategorisierung Low & High Context Cultures

- **Edward T. Hall** hat in seiner **Analysen** zu kulturellen Unterschieden verschiedenster Nationen und **Kulturkreise** eine differenzierende **Kategorisierung** diverser **Kommunikationsformen** entwickelt.
- Er **unterscheidet** hierbei **Kulturen**, in denen die Menschen **einzelne Vorgänge nacheinander** bearbeiten von solchen, in denen **mehrere Dinge** zur gleichen Zeit, fast **parallel umgesetzt** werden. Erstere nennt er „**monochronic time culture**“.
Dieser **gegenüber** stellt er die so genannte „**polychronic time culturer**“.
- Zwei weitere Merkmalen der Kommunikation sind „low-context“- und „high-context“ Kulturen:
 - „**low-context-culture**“ = bevorzugte Kommunikation über die **Sachebene**
 - „**high-context-culture**“ = bevorzugte Kommunikation über **Beziehungsebene**
- **Treffen** nun **Menschen** einer „**low-context-culture**“, die nach dem Prinzip der „**monochronic time**“ **sachbezogenen Vorgang für Vorgang** abarbeiten, auf **Menschen** aus einer „**high-context-culture**“, die **viele Dinge gleichzeitig**, also „**polychronic time**“-basiert umsetzen können, sind Missverständnisse/Kommunikations**konflikte** sehr wahrscheinlich.

***Vorsicht Klischeegefahr!**: Menschen aus dem deutschsprachigen Kulturkreis sind tendenziell „low-context“ und „monochronic time“ ausgerichtet. Araber und Asiaten werden im Gegensatz dazu kulturell viel stärker als „high-context“ und „polychronic time“ kategorisiert.*

GCC

Cooperation Council for the Arab States of the Gulf



Zielsetzung der GCC Staaten

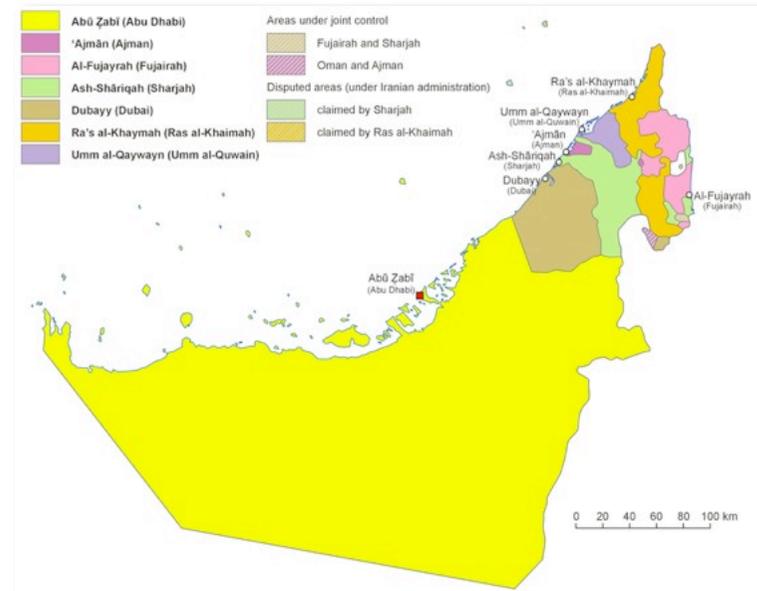
- Wirtschaftlicher und kultureller Interessensverbund der Staaten der Golfregion
- Zusammenarbeit in der Außen- und Sicherheitspolitik
- Liberalisierung des Handels, eine Zollunion (seit 2005) und eine Währungsunion bis ca. 2015

Bevölkerungsstruktur der V.A.E. (Beispiel)

- Einwohner 1971 180.000
- Einwohner 2008 ca. 5,0 Mio.
- 75 % der Einwohner sind Ausländer
- Amtssprache ist Arabisch; außerdem wird Hindi, Urdu und Farsi gesprochen; Englisch gilt als Handelssprache

Verteilung der nicht VAE Nationalitäten*

- Indien: 1,1 Millionen
- Pakistan: 750.000
- Bangladesch: 400.000–500.000
- Iran: 300.000–400.000
- Jordanien: 200.000
- Philippinen: 200.000
- Sri Lanka: 150.000
- Großbritannien: 120.000
- ...
- **Deutschland: 8.000**



Besondere IK Einflussfaktoren und -quellen im Mittleren Osten

- Direkte <> indirekte Kommunikation
 - Keine direkte Ansprache von Fehlern bzw. Fehlleistungen
 - Lösungsfindung vor Schuldfrage
- Beziehungsebene vor Sachebene
- Umgang mit und Einsatz von Komplimenten
- Bedeutung und Verbindlichkeit mündlicher Zusagen
- Pünktlichkeit (Wer muss oder wird wann pünktlich sein?)
- Bedeutung der individuellen gesellschaftlichen Stellung und des Beziehungsnetzwerks
- Religion(en) (z.B. Shari'a, Gebetszeiten, der Freitag)

Weitere wesentliche Besonderheiten im Geschäftsalltag



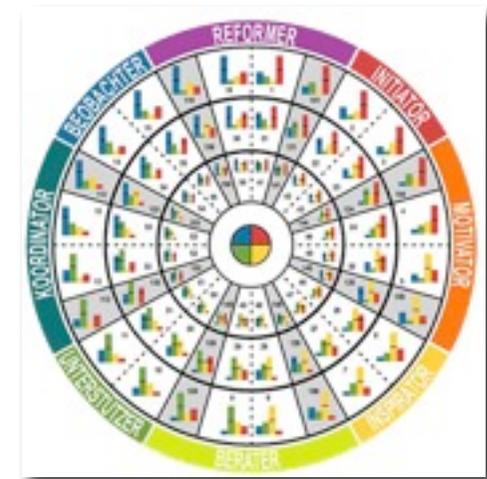
- Fremdsprache = Alltagssprache
- Fast Forward Syndrom*
 - Geschwindigkeit der regionalen soziokulturellen Entwicklung der letzten 30 Jahre (z.B. Gründung der VAE 1971, 180.000 Einwohner)
 - Suche nach der nationalen Identität / innerarabischer Generationenkonflikt
- Individuelle Lebenssituation, individuelle Motivation / Zeitliche Begrenzung des Aufenthalts (Expats)
- Innerarabische Konfliktsituation / politische Situation

*Begriffsbildung des Autors zur Beschreibung der rasanten gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklung der GCC Staaten im Zeitraum der letzten 20 Jahre

Begriffsdefinition (*Exkurs*)

Präferenzanalyse

- Der Psychoanalytiker C.G. Jung hat in der von ihm entwickelten **Präferenztypologie** ein Modell zu Analyse individueller Verhaltensaspekte beschrieben.
- Neben der Unterscheidung von **introvertierten** und **extrovertierten Kommunikations- und Verhaltenformen** differenziert Jung zusätzlich zwischen so genannten **beziehungsorientierten** oder **sachorientierten Verhaltenspräferenzen**.
- Jung hat insgesamt **56** so genannter **Präferenztypen** in langjährigen klinischen Studien identifiziert und beschrieben



Wie wirkt sich interkulturelle Kommunikation auf das Projekt aus?

(+) positiv wenn beachtet	(-) negativ wenn ignoriert
Verkürzung der Storming Phase	Fördert Missverständnisse = Konflikte
Identifikation mit Projekt	Gefühl der persönlichen Geringschätzung
Produktivität & Qualität	Frustration im Team
Teamgeist ↑ Konfliktpotential ↓	Erhöht Fluktuation

Best Practice - Planungsphase

Umfeldanalyse (*incl. Kulturanalyse*) +
Stakeholderanalyse + Risikoanalyse

+

*Analyse der interkulturellen
Kommunikation im internen wie
externen Projektumfeld*

Interkulturelle Vorstellungsrunde

- Persönliche Vorstellung in Gruppen zu je zwei Personen (ca. 30 - 40 Minuten)
- Aus jeder Gruppe stellt eine Personen die andere im Forum aller Teilnehmer vor

Tipp: Fragenkatalog als Hilfestellung und Anregung zum Gesprächsablauf

Best Practice - Projektinitialisierung

“Cultural dos and don’ts”

- Kick-off Workshops beinhaltet die gegenseitige Vorstellung kultureller Besonderheiten. (Ein Teilnehmer aus England stellt die kulturellen Besonderheiten pakistanischer oder indischer Kollegen vor usw.)

Ziel:

- Würdigung und Wertschätzung der jeweils anderen Kultur, ihrer Verhaltensregeln und Kommunikationsformen.
- Erfahrung der Unterschiede zwischen der eigenen Wahrnehmung und der anderer zur eigenen und fremdem Kultur.

Anmerkung: In einem eigenen Projekt stammen die Teammitglieder aus

- *Ägypten, Syrien, Jordanien, Pakistan, Indien, Kuwait, England, Irland, Deutschland, Frankreich, Niederlande, USA, Australien und Südafrika.*
- *Dauer des Workshops: 2 Tage*

Best Practice - Projektinitialisierung

Planspiel

- Zur Verdeutlichung der Bedeutung eines kooperativen und kommunikativen Arbeitsstils als Erfolgsfaktor im Projekt
- Im Planspiel müssen zufällig zusammen gestellten Gruppen den Prozessablauf eines neu zu bauenden Flughafens festlegen (z.B. 8 Abläufe: Gepäckabfertigung, Catering, Flugsicherung, Turn Around etc.)
- Das Team mit der besten Abstimmung und der daraus resultierenden schnellsten Flugabfertigung gewinnt das Planspiel.

Tipp:

- *Abschluss des Planspiels als Lessons Learned Session gestalten*
- *Erfahrungen und Erkenntnisse zur Kommunikation sind als Vorbereitung zur Vereinbarung von Projektregeln anwendbar*

Best Practice - Projektverlauf

Team Events

- Organisation informeller Veranstaltungen auf freiwilliger Basis
 - Gemeinsame Abendessen in unterschiedlichen Lokationen genießen sehr hohen Stellenwert im Mittleren Osten.
- Persönliche Teilnahme des Senior Management (*Kunde & Auftraggeber*) zur Unterstützung einplanen
- Organisation und Förderung gemeinsamer Besuche kultureller Veranstaltungen (e.g. Cricket, Football)

Cultural Reviews

- Projektleiter thematisiert kulturelle Problemstellungen in Einzelgesprächen mit den Teammitgliedern
 - Individuelle Situation und Wahrnehmung eines jeden Mitarbeiters regelmäßig berücksichtigen und hinterfragen

Tipp: Mitarbeiter in internationalen Teams im Mittleren Osten sind oft für sehr lange Zeit von ihren Familien und Freunden getrennt.

Die individuelle Lebenssituation ist im Mittleren Osten (hoher Anteil Arbeitsemigranten) eine sehr kritische und meist unterschätzte/ignorierte Einflussgröße.

Zusammenfassung

- Vertrauensbasis und persönliche Ebene im Mittleren Ostens über/vor der Sachebene
- Auswirkungen von IK (+/-) wirken direkt auf den Projektfortschritt
- PM muss über intensive Einzel- und Gruppenkommunikation IK in Projektplanung und -management einbeziehen
- Kategorisierungsmodell helfen in der Vorbereitung und Planung des IK-Managements im Projekt

Road surprises



Dankeschön!

Andreas Slogar

andreas.slogar@bluetusker.com



Autor / Quellennachweis

Autor

Andreas Slogar hat in über zwanzig Berufsjahren internationale Erfahrung als Berater, Projektmanager und Abteilungsleiter unterschiedlicher global operierender Unternehmen gesammelt. In 21 Ländern in den USA, West- und Osteuropa, dem Mittleren Osten und Afrika hat Slogar umfassenden Einblick in die strategische und operative Projektarbeit der unterschiedlichsten Unternehmen nehmen können. Seine langjährige praktische Erfahrung gibt er in Seminaren und Workshops an Projektteams und Manager weiter.

Anschrift: Andreas Slogar, Am Linsenbergr 2, 61352 Bad Homburg

Telefon: +49/(0)174/794.043.4

Email: andreas.slogar@bluetusker.com

URL: www.bluetusker.com

Quellennachweis

- Edward T. Hall, Beyond Culture. Garden City, New York 1989
- Die Psychologie von C. G. Jung: Eine Einführung in das Gesamtwerk von Jolande Jacobi von Fischer (Tb.), Frankfurt (Taschenbuch - Januar 2006)
- de.wikipedia.com – GCC unter Begriff „Golf-Kooperationsrat“, „VAE“