

Renate Ferres
Friederike Meyer-Belitz
Bettina Röhrs
Alexander Thomas

Beruflich in Mexiko



Trainingsprogramm
für Manager,
Fach- und
Führungskräfte



Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von
Alexander Thomas, Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Renate Ferres

Friederike Meyer-Belitz

Bettina Röhrs

Alexander Thomas

Beruflich in Mexiko

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

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 3-525-49060-7

© 2005, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen / 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. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Lehr- und Unterrichtszwecke. Printed in Germany.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

■ Inhalt

Vorwort	9
Einführung in das Training	12
Theoretischer Hintergrund	12
Entwicklung des Trainingsprogramms	14
Aufbau und Ablauf des Trainings	15
Weiterführende Hinweise zum Verständnis des Trainingskonzepts	17
Themenbereich 1: »Sympathieorientierung (Simpatía)«	21
Beispiel 1: Die E-Mail	21
Beispiel 2: Probleme mit der Stromversorgung	25
Beispiel 3: Die Präsentation	29
Beispiel 4: Der neugierige Rechtsanwalt	32
Kulturelle Verankerung von »Sympathieorientierung (Simpatía)«	35
Themenbereich 2: »Gesicht wahren«	39
Beispiel 5: Das Meeting nach dem Meeting	39
Beispiel 6: Die Straßenkünstler	42
Beispiel 7: Der Kindergeburtstag	45
Kulturelle Verankerung von »Gesicht wahren«	49
Themenbereich 3: »Kollektivismus (Colectivismo)«	53
Beispiel 8: Die Rechnung	53
Beispiel 9: Die Muchacha	56
Beispiel 10: Gute Absichten	60
Kulturelle Verankerung von »Kollektivismus (Colectivismo)«	64

Themenbereich 4: »Hierarchieorientierung«	67
Beispiel 11: Umbaupläne	67
Beispiel 12: Das Kritikgespräch	71
Beispiel 13: Der kranke Maschinenführer	75
Kulturelle Verankerung von »Hierarchieorientierung« . . .	78
Themenbereich 5: »Repräsentationsorientierung (Buena Presencia)«	81
Beispiel 14: Das Konzert	81
Beispiel 15: Die schicke Sekretärin	84
Beispiel 16: Die Einladung	87
Kulturelle Verankerung von »Repräsentationsorientierung (Buena Presencia)«	90
Themenbereich 6: »Gegenwartsorientierung«	93
Beispiel 17: Die Reise	93
Beispiel 18: Abend mit Freunden	97
Kulturelle Verankerung von »Gegenwartsorientierung« . .	101
Themenbereich 7: »Polychrones Zeitverständnis« . . .	105
Beispiel 19: Die Besprechung	105
Beispiel 20: Späte Gäste	108
Beispiel 21: Die Buchung	112
Kulturelle Verankerung von »polychrones Zeitverständnis«	115
Themenbereich 8: »Flexibilität und Spontaneität« . . .	119
Beispiel 22: Die Bonifikation	119
Beispiel 23: Der Urlaubskalender	123
Beispiel 24: Die neue Produktionslinie	126
Kulturelle Verankerung von »Flexibilität und Spontaneität«	130
Kurze Charakterisierung der mexikanischen Kulturstandards	132
Informationen zu Mexiko	134
Landeskunde	134
Geschichte	139
Politik und Wirtschaft	142
Leben in Mexiko	146
Hilfreiche Adressen und weiterführende Literatur . . .	151
Literatur	153

»Wie unsere Höflichkeit anzieht, so kühlt unsere Reserviertheit ab. Die unberechenbare Heftigkeit, die unser Herz zerreißt, der krampfhaft glanz unserer Fiestas bringen schließlich jeden Ausländer in Verwirrung. Die Sensation, die wir hervorrufen, gleicht der, welche Orientalen auslösen. Denn auch sie – Chinesen, Inder, Araber – sind verschlossen und undurchschaubar. Auch sie schleppen ›in Lumpen‹ eine immer noch lebendige Vergangenheit mit sich. Es gibt ein mexikanisches Rätsel, wie es ein chinesisches oder ein afrikanisches gibt. Der wirkliche Inhalt solcher Vorstellungen hängt immer vom Betrachter selbst ab. So ist man sich darüber einig, dass Ausländer sich ein zweideutiges, wenn nicht widersprüchliches Bild von uns machen. Wir erwecken kein Vertrauen. Unsere Antworten wie unser Schweigen sind nicht vorauszusehen und kommen unerwartet. Verrat und Treue, Verbrechen und Liebe lauern in der Tiefe unseres Blickes. Wir ziehen an und stoßen ab.«

(Octavio Paz 1998, S. 70)

Vorwort

Mexiko ist nach Angabe des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung mit einem Bruttosozialprodukt von 637 Milliarden US-Dollar (2002) die neuntgrößte Volkswirtschaft der Erde. In Lateinamerika liegt Mexiko damit, bezogen auf das Handelsvolumen, an erster Stelle. Die wichtigsten Industriezweige sind die Kraftfahrzeug- und Kraftfahrzeugzulieferindustrie sowie die Petrochemie, die Chemie- und Textilindustrie.

Mexiko ist etwa fünfeinhalb Mal größer als Deutschland und hat 100 Millionen Einwohner. Davon leben etwa 22 Millionen Menschen in der Hauptstadt Mexiko-Stadt und der dazugehörigen metropolitanen Region (Angaben beziehen sich auf das Jahr 2002), die zu den größten urbanen Ballungsräumen der Erde zählt.

Aufgrund seines Pro-Kopf-Einkommens gehört Mexiko zu den Ländern mit einem mittleren Einkommensniveau. Mexiko ist ein Schwellenland mit einzelnen regional und sektoral hoch entwickelten Industriepolen. Außerhalb der dynamischen Wachstumsregionen, insbesondere in den ländlichen Gebieten, herrscht jedoch noch immer weit verbreitete Armut; die Teilnahme an den Entwicklungsfortschritten des Landes ist dort unzureichend. Fast 38 Prozent der Bevölkerung leben unterhalb der statistischen Armutsgrenze. Bei der indigenen Bevölkerung wird die Armutsinzidenz auf 80 Prozent geschätzt; ihre Analphabetenrate ist mit circa 40 Prozent fast viermal so hoch wie der Landesdurchschnitt.

Der Entwicklungsdualismus zeigt sich auch darin, dass Mexiko Empfänger internationaler Entwicklungshilfe ist, zugleich aber selbst Entwicklungshilfeleistungen in Zentralamerika und der Karibik erbringt. Eine weitere Begleiterscheinung der Kon-

zentration auf einzelne Wachstumspole und -regionen sind die großen Umweltprobleme. Und dennoch scheint die Lebenszufriedenheit der Menschen sehr hoch zu sein. Umfragen zum grundsätzlichen Lebensgefühl ergeben, dass sich die Mexikaner in der Mehrheit als glücklich bezeichnen (DIE ZEIT 17.12.2003).

Politisch ist Mexiko mit der Ablösung der Partei der Institutionellen Revolution im Jahr 2000 in eine neue Phase des Demokratieausbaus und der Modernisierung eingetreten. Eine aktivere Politik trägt zur Bewältigung der internen und externen Herausforderungen der globalisierten Welt sowie zu einer stärkeren Einflussnahme auf internationaler Ebene bei.

Zwischen Mexiko und Deutschland gibt es zahlreiche Berührungspunkte. Alexander von Humboldt steht für die traditionsreichen kultur- und bildungspolitischen Beziehungen zwischen beiden Ländern, da er es war, der in Deutschland erstmals umfassend über Mexiko berichtete. Noch heute tragen einige mexikanische Schulen und der Lehrstuhl einer Universität seinen Namen. Ein Symbol für die engen Beziehungen zwischen Deutschland und Mexiko sind auch der Staatsbesuch von Präsident Fox im Januar 2003 und die Mexikoreise des damaligen Bundespräsidenten Rau im November 2003.

Am intensivsten ist die deutsch-mexikanische Kooperation im Wirtschaftsbereich. Die traditionell guten bilateralen Beziehungen zwischen Deutschland und Mexiko und die bestehende Entwicklungszusammenarbeit erhalten im Rahmen der strategischen Partnerschaft zwischen der EU und Lateinamerika und insbesondere des seit Juli 2000 wirksamen Globalabkommens der EU mit Mexiko ihren besonderen Stellenwert. Aufgrund der Mitgliedschaft Mexikos in der OECD und im nordamerikanischen Freihandelsabkommen NAFTA, seines fortgeschrittenen Entwicklungszustands und seiner zunehmend einflussreichen Rolle auf internationaler Ebene und in den Vereinten Nationen ist Mexiko auch für den politischen Dialog ein wichtiger Partner geworden.

Deutschland war im Jahr 2002 hinter den USA und Japan der drittgrößte Handelspartner Mexikos. Die wichtigsten deutschen Exportgüter sind Kraftfahrzeuge, Pkws, Wohnmobile und sonstige Maschinen. Im Gegenzug importiert Deutschland beispielsweise

mexikanische Kraftfahrzeuge, Fahrgestelle, Karosserien und Motorteile. Das wohl bekannteste Symbol für die guten Handelsbeziehungen in diesem Sektor ist der VW-Käfer, der in Mexiko »Vocho« genannt wird. Das Vertrauen Deutschlands und der deutschen Wirtschaft in Mexiko illustriert auch der Bau des Hauses der deutschen Wirtschaft in Santa Fe, das im Oktober 2001 vom mexikanischen Staatspräsidenten Fox und dem baden-württembergischen Ministerpräsidenten Teufel eingeweiht wurde.

In der Deutsch-Mexikanischen Industrie- und Handelskammer (CAMEXA) sind über 800 deutsche Firmen registriert, die in Mexiko eine Vertretung haben. Nach Angaben der Deutschen Bundesbank beliefen sich die deutschen Direktinvestitionen im Jahr 2001 auf fast sieben Milliarden Euro. Unter den Entwicklungsländern ist Mexiko demnach weltweit das zweitgrößte Ziel-land von Auslandsinvestitionen. Im Rahmen der deutsch-mexikanischen Entwicklungszusammenarbeit hat Deutschland seit 1962 über 200 Millionen Euro zur Verfügung gestellt. Die Hälfte dieser Mittel floss in Projekte der technischen Zusammenarbeit.

Mexiko ist ein Land, das sich zunehmend der internationalen Wirtschaft öffnet und heute zu den interessantesten Märkten Lateinamerikas zählt. Durch die beschriebenen Entwicklungen und die zunehmende Globalisierung erhalten interkulturelle zwischenmenschliche Kontakte eine immer größere Bedeutung. Natürlich verlaufen die Begegnungen zwischen Menschen verschiedener Kulturkreise, so auch zwischen Deutschen und Mexikanern, nicht immer ohne Probleme. Da viele Menschen ihr eigenes Verhalten für selbstverständlich und normal halten, können im Umgang mit Fremden leicht Missverständnisse und Vorurteile entstehen.

Eine interkulturelle Vorbereitung auf einen Aufenthalt in Mexiko soll die deutschen Leserinnen und Leser dieses Bands sensibilisieren und ihnen dabei helfen, Stereotype zu erkennen und aufzubrechen. Gelingt es ihnen, aus dem gewohnten Blickwinkel herauszutreten und die Möglichkeit eines Perspektivenwechsels zu erlernen, so werden sie die Sichtweise ihrer mexikanischen Interaktionspartner besser verstehen und sich leichter an die Gepflogenheiten des Gastlandes anpassen können.

■ Einführung in das Training

■ Theoretischer Hintergrund

In interkulturellen Begegnungen treffen mindestens zwei Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft aufeinander. Jeder von ihnen bringt in die Interaktionssituation spezifische Werte, Normen und Handlungsweisen mit ein, die er im Sozialisationsprozess internalisiert hat. Sie werden im Umgang mit Mitgliedern der eigenen Kultur akzeptiert und als bindend angesehen, jedoch nicht als handlungswirksam wahrgenommen. Diese ungeschriebenen Gesetze einer jeweiligen Kultur werden als *Kulturstandards* bezeichnet. Sie umfassen alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer Kultur als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich erachtet werden. Eigenes und fremdes Verhalten wird auf der Grundlage dieser Kulturstandards beurteilt und reguliert. Kulturstandards stellen keine starren, festgeschriebenen Regeln dar, sondern Selbstverständlichkeiten, Leitlinien gesellschaftlichen und sozialen Handelns, die im Lauf der Sozialisation verinnerlicht werden (vgl. Thomas 1996, 1999).

Verstehen wir Kulturstandards als Beschreibungsparameter einer Kultur, so lässt sich diese als ein *Orientierungssystem* auffassen, in dem wir uns mit Hilfe unserer Kulturstandards zurechtfinden. Wie stark unser Verhalten durch Kulturstandards geprägt ist, zeigt sich oft erst im Umgang mit Personen unterschiedlicher kultureller Prägung. Es entsteht eine *interkulturelle Handlungssituation*, in der die Unterschiede zwischen den betreffenden Kulturen deutlich werden. Dabei orientiert sich jeder Handelnde zunächst an seinen eigenen Kulturstandards. Das Verhalten des

Gegenübers wird den eigenen Standards gemäß wahrgenommen und beurteilt, also kulturinadäquat interpretiert. Konsequenzen sind Irritationen, Missverständnisse und negative Handlungsergebnisse (vgl. Thomas 1999). Solche belastenden Situationen können das Phänomen erzeugen, das als *Kulturschock* bezeichnet wird. Die fremde Kultur wird dann oftmals als merkwürdig oder rätselhaft abgewertet; häufig sind psychische und psychomotorische Reaktionen die Folge.

Um solche Situationen zu minimieren bedarf es *interkultureller Handlungskompetenz*, also Eignungen und Befähigungen, die in der interkulturellen Handlungssituation zum Erfolg führen. Für den störungsfreien Umgang mit einem fremdkulturellen Partner sind beispielsweise die Akzeptanz kultureller Unterschiede und der Umgang mit uneindeutigen Situationen entscheidend. In der interkulturellen Psychologie wurden Trainings entwickelt, in denen diese Kompetenzen vermittelt werden können (vgl. Thomas et al. 2003a, b).

Das Training in diesem Buch ist konzipiert worden, um Deutschen, die sich auf einen beruflichen Aufenthalt in Mexiko vorbereiten wollen, Hinweise für den Umgang mit Mexikanern zu geben. Es soll Sie, die Leserinnen und Leser, für Ihre eigene kulturelle Prägung sensibilisieren und Ihnen dabei helfen, ein komplexes Verständnis der mexikanischen Kultur, der Verhaltensweisen, Denkweisen und Bedürfnisse von Mexikanern zu entwickeln. Beides sind notwendige Voraussetzungen für Ihre Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit im beruflichen und privaten Feld. Wenn Sie mexikanische Denkmuster frühzeitig kennen lernen und das Verhalten der Mexikaner einschätzen, antizipieren und verstehen können, so wird Ihnen dies die Eingewöhnung im Gastland wesentlich erleichtern.

Das Training vermittelt Ihnen auf kognitiver Ebene Wissen über kulturelle Unterschiede und zieht die Kulturstandards zur Erklärung der Differenzen heran. Hierdurch entwickeln Sie die Fähigkeit, das Verhalten Ihrer mexikanischen Handlungspartner auf der Grundlage deren kulturellen Orientierungssystems zu interpretieren.

Das Trainingsmaterial für Mexiko entspricht in Aufbau und

Durchführung den anderen publizierten interkulturellen Trainings (z. B. Schmidt u. Thomas 2003; Thomas u. Schenk 2001; Martin u. Thomas 2002). Es existiert unter anderem auch ein Band zu Argentinien, das mit sechs identischen Kulturstandards eine sehr große Übereinstimmung mit Mexiko aufweist (Foellbach et al. 2002).

Das Trainingsmaterial für Mexiko wurde entwickelt aus intensiven Gesprächen mit mexikoerfahrenen deutschen Führungskräften über ihre konkreten Probleme im Gastland und ihre mehr oder weniger erfolgreich eingesetzten Lösungsversuche. Experten haben die Interviews daraufhin analysiert, welche kulturspezifischen Einflussfaktoren das jeweilige Verhalten der Interaktionspartner bestimmen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in diesem Buch als situationsorientiertes Training präsentiert, mit dessen Hilfe die interkulturelle Handlungskompetenz in der Zusammenarbeit mit Mexikanern deutlich gesteigert werden kann. Die situationsorientierte Trainingsform, also das Kennenlernen einer anderen Kultur aus typischen Situationen und den aus ihnen ableitbaren Kulturstandards heraus, entspricht den modernen Erkenntnissen der Trainingsforschung. Sie hat sich in vielen Trainingsseminaren und als Selbstlernmedium bewährt und zeigt – verglichen mit anderen Verfahren – die größten Lernerfolge.

■ Entwicklung des Trainingsprogramms

In den Interviews mit deutschen Managern und Führungskräften, die in Mexiko arbeiten und leben, kamen eine Fülle authentischer Situationen zur Sprache, in denen Deutsche erhebliche Schwierigkeiten mit ihren mexikanischen Interaktionspartnern hatten, weil sie deren Verhaltens- und Reaktionsweisen nicht verstanden. Die geschilderten Situationen wurden für das Training lediglich sprachlich überarbeitet; außerdem wurden die Namen der Beteiligten geändert, um die Anonymität der befragten Personen und Unternehmen zu sichern. Anschließend wurden Studierende, Doktoranden und Dozenten ausgewählt, die sowohl

mit der deutschen als auch mit der mexikanischen Kultur sehr vertraut sind (so genannte bikulturelle Experten) und die die von den Führungskräften in Mexiko erlebten Situationen kulturadäquat erklärten. Durch die Befragung von Personen, die über keinerlei Erfahrung mit der mexikanischen Kultur verfügten, wurden weniger zutreffende Interpretationen erhoben.

Mit Hilfe von Methoden, die sich in der interkulturellen Forschung bewährt haben, wurden die Situationen auf Basis der Expertenkommentare zu acht Kulturstandards gruppiert, die einen guten Einblick in die mexikanische Kultur vermitteln. Die Kulturstandards werden am Ende jeder Trainingseinheit beschrieben und durch politische, geschichtliche und landeskundliche Informationen ergänzt (vgl. Thomas 1996, 1999).

■ Aufbau und Ablauf des Trainings

Sie können das Training im Selbststudium durchführen, es aber auch im Rahmen einer Gruppenübung nutzen. Der Lernprozess im Training vollzieht sich in vier Stufen. Im ersten Schritt wird Ihnen eine Interaktionssituation zwischen einem mexikanischen und einem deutschen Partner geschildert. Sie werden unvorbereitet mit dem Verhalten des mexikanischen Interaktionspartners konfrontiert und müssen sich zunächst eigene Erklärungen für das mexikanische Verhalten überlegen. Vermutlich gehen Sie dabei von Ihrem eigenen kulturellen Orientierungssystem aus, was Ihnen später in der Auseinandersetzung mit der kulturadäquaten mexikanischen Interpretationsweise bewusst werden wird. Auf diese Art und Weise können Sie sich dafür sensibilisieren, wie Kultur ihr eigenes, als individuell und autonom empfundenes Handeln beeinflusst. Die Kenntnis eigenkultureller Standards und die Erfahrung im Umgang mit ihnen sind bedeutsame Voraussetzungen für die flexible Anwendung der zu erlernenden mexikanischen Kulturstandards, die, ebenso wie die deutschen, Spielräume für die Ausgestaltung persönlichen und situationspezifischen Verhaltens bieten.

Die zweite Stufe des Lernprozesses bietet vier alternative Deu-

tungsmuster zu der jeweils geschilderten Interaktionssituation an. Diese Deutungsmuster entstammen teils der deutschen, teils der mexikanischen Kultur und erklären das in der Situation gezeigte Verhalten unterschiedlich angemessen. Erst die Kenntnis der Gründe, Ursachen und Ziele einer Handlung schafft die Voraussetzung für eine angemessene Reaktion.

Hintergrund des Anbietens von vier alternativen Erklärungen ist das Einüben des Erwägens mehrerer Alternativen vor dem vorschnellen Fällen einer Entscheidung. Ihre Aufgabe besteht also darin, sich über die Beurteilung der Antwortalternativen der sich daraus ergebenden Konsequenzen bewusst zu werden. Auf diesem Weg werden Sie die Abhängigkeit des Handelns von kulturellen Deutungsmustern erkennen.

Auf der dritten Stufe des Lernprozesses werden die hinter den vorgegebenen Antwortalternativen verborgenen kulturtypischen Attributionen erklärt. Es wird für jede Antwortalternative erläutert, bis zu welchem Grad oder unter welchen Umständen sie kulturangemessen ist. An dieser Stelle des Lernprozesses erhalten Sie konkrete Informationen über die kulturellen Hintergründe des in der jeweiligen Situation geschilderten mexikanischen Verhaltens. Darüber hinaus wird das in der Beispielsituation als Einzelfall geschilderte Verhalten auf ein allgemein gültiges Niveau gehoben, um das Typische deutlich und verständlich zu machen.

In der vierten Stufe können Sie Ihr neu erworbenes Wissen gedanklich ausprobieren. Hier können Sie versuchen, eine eigene Handlungsstrategie zu entwickeln, mit der der geschilderte Konflikt vermieden oder vielleicht gelöst werden kann. Das Trainingsmaterial bietet Ihnen Unterstützung an, indem es eine detaillierte Interaktionsanalyse liefert und daraus einige Schlüsse für Lösungsstrategien ableitet. Diese Lösungsstrategien stellen aber lediglich fragmentarische Anregungen und keine Rezepte dar, da die unendliche Vielzahl an Interaktionssituationen flexible Reaktionen erfordert.

Schließlich wiederholt sich die dargestellte Abfolge, wodurch ein und dasselbe kulturelle Thema in verschiedenen Kontexten beschrieben wird. Durch die Darstellung des allen Situationen gemeinsamen Kulturstandards in multiplen Kontexten wird die-

ser als vielseitiges und flexibles Erklärungs-konstrukt erfahrbar und Sie können den Umgang mit ihm einüben. Im Verlauf des Trainings entwickeln Sie so Verhaltenssicherheit und die Fähigkeit, das Wissen auf neue, unbekannte Situationen während Ihres beruflichen Einsatzes in Mexiko zu übertragen und anzuwenden.

Am Ende eines Themenblocks wird der allen Situationen gemeinsame Kulturstandard und seine kulturhistorische Verankerung präsentiert. An dieser Stelle gilt es noch einmal zu betonen, dass Kulturstandards keine starren Regeln sind, sondern erst im Handeln der Menschen erfahrbar und begreifbar werden.

Die eigentliche Arbeit im Prozess des interkulturellen Lernens vollzieht sich erst in Mexiko. Das Ziel des Trainings besteht darin, die dazu erforderliche Grundlage und optimale Lernstrategien zur Bewältigung der kommenden Aufgaben in Beruf und Alltag bereitzustellen.

■ Weiterführende Hinweise zum Verständnis des Trainingskonzepts

Jeder Mensch ist geprägt durch die Kultur, in der er aufgewachsen ist. Der kulturelle Kontext bestimmt, was wahrgenommen wird und wie andere Menschen und deren Verhalten wahrgenommen werden, wie jemand fühlt, denkt und beurteilt. Dennoch ist stets zu berücksichtigen, dass jeder Mensch immer auch nach seinen eigenen, individuellen Maßstäben handelt, die von kulturellen Normen abweichen können. Insofern gilt es zu betonen, dass mit den Kulturstandards nicht das absolute, sondern lediglich das wahrscheinlichste Verhalten vorhergesagt wird.

Die Beschreibung der mexikanischen Kultur anhand von Kulturstandards bringt zwangsläufig eine Vereinfachung mit sich. Die in diesem Training verwendeten Bezeichnungen »der Mexikaner« oder »die Mexikaner« sind Verallgemeinerungen. So gibt es individuelle, regionale und statusabhängige Unterschiede, die im Training nicht erfasst werden können.

Gerade in Mexiko sind zum Beispiel die Unterschiede zwi-

schen der Stadtbevölkerung und der Landbevölkerung sehr groß. Ein weiterer Aspekt betrifft die Unternehmenskultur der Firmen, in denen die befragten Personen arbeiten. Wie in Deutschland bestehen auch in Mexiko große Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen.

Bei den vorgestellten Lösungsstrategien handelt es sich um Verhaltensempfehlungen, wobei berücksichtigt werden muss, dass es kein Patentrezept gibt, nach dem Konflikte gelöst oder gar vermieden werden können. Die hier auf empirischem Weg gewonnenen Situationen beschreiben Konfliktkonstellationen, die von den befragten Führungskräften am häufigsten dargestellt wurden. Dabei soll keineswegs der Eindruck entstehen, dass das Leben in Mexiko nur aus Problemen besteht. Das Ziel des Trainings ist jedoch, anhand schwieriger Situationen Unterschiede zwischen der mexikanischen und der deutschen Kultur deutlich zu machen. Neben diesen konfliktbehafteten gibt es natürlich konfliktfreie Situationen, die sicher den größten Teil des Alltagslebens in Mexiko ausmachen. Da für sie kein Trainingsbedarf besteht, finden sie in diesem Handbuch keine Erwähnung. Durch die Beschreibung der am häufigsten berichteten Unterschiede und Konfliktquellen sollen einige Orientierungspunkte vermittelt werden, die das Handeln im Gastland erleichtern und Enttäuschungen sowie Missverständnissen vorbeugen.

Mit diesem Training können Sie sich auf die mexikanische Kultur und den Umgang mit ihr vorbereiten. Es wird Ihnen dabei helfen, das Verhalten Ihrer mexikanischen Partner besser zu verstehen. Nehmen Sie sich Zeit für die Bearbeitung des Materials und versuchen Sie, das Positive am Fremden, Unbekannten und vordergründig schwierig Erscheinenden zu entdecken. Wer mit Verhaltensunterschieden umgehen kann und der mexikanischen Kultur mit Verständnis, Respekt und Wertschätzung begegnet, kann sich mit größerer Sicherheit in Mexiko zurechtfinden.



■ Themenbereich 1: »Sympathieorientierung (Simpatía)«

■ Beispiel 1: Die E-Mail

■ Situation

Sonja ist Leiterin der Human Resources in einem Pharmakonzern und noch nicht lange in Mexiko. Sie benötigt eine Information von einer mexikanischen Kollegin. Also schreibt sie ihr eine kurze E-Mail: Liebe Adriana, könntest du mir die Liste der Seminaranbieter zuschicken? Vielen Dank, Sonja. Adriana antwortet, dass sie dies tun werde, aber es folgt nichts.

Warum schickt Adriana Sonja nicht die gewünschte Liste?

- 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 an. Es ist möglich, dass mehrere Antwortalternativen den gleichen Erklärungswert besitzen.

■ Deutungen

- a) Die E-Mail wirkt nicht dringend. Dementsprechend lässt man sich in Mexiko mit der Antwort Zeit.



- b) In Mexiko erreicht man ohne ein persönliches Gespräch, ohne einen persönlichen Kontakt so gut wie nichts. Eine Bitte vor-

zubringen, ohne auf die persönliche Ebene einzugehen, wird ignoriert.



- c) In der E-Mail ist kein genauer Termin benannt und es ist nicht spezifiziert, was Sonja braucht.



- d) Mexikaner präferieren die Face-to-Face-Kommunikation. In Mexiko beschafft man sich Informationen immer über den persönlichen, direkten Kontakt.



- 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):

Dieser Aspekt ist in Mexiko nicht ganz unbedeutend. Mit Dringlichkeit wird hier tatsächlich anders umgegangen als in Deutschland. Mexikaner neigen dazu, Dinge, die einem Deutschen dringend erscheinen und die er deshalb umgehend erledigen würde, beiseite zu schieben und erst zu einem späteren Zeitpunkt zu bearbeiten. In diesem Beispiel geht es jedoch nicht um eine Bitte, der unbedingt sofort nachgekommen werden muss, sondern um

eine Aufgabe, die zeitnah erfüllt werden sollte. Die zentrale Ursache für das Verhalten der Mexikanerin ist in einer anderen Antwort zu finden.

Erläuterung zu b):

Die Ernsthaftigkeit der Deutschen und ihr ständiges Streben nach einer effizienten Nutzung der Zeit irritiert die Mexikanerin und vielmehr noch empfindet sie Sonjas Bitte als sehr unhöflich. Mexikaner sind immer bestrebt, im persönlichen Umgang eine harmonische Atmosphäre herzustellen. Demzufolge werden Interaktionen in Mexiko stets positiv gestaltet. In Geschäfts- und Arbeitsbeziehungen nimmt Vertrauen eine zentrale Rolle ein, und der Aufbau und die Pflege von Vertrauensverhältnissen implizieren eben eine gute persönliche Beziehung. Mexikaner, in diesem Fall Adriana, sind nicht willens, einen Arbeitsauftrag zu erfüllen oder einer Bitte nachzukommen, wenn zu der bittenden Person kein persönliches Verhältnis besteht oder sich die Person, in diesem Fall Sonja, nicht um ein persönliches Verhältnis bemüht. Mexikaner bewerten das als sehr unhöflich. Mit dieser Antwort haben Sie den Kern der Sache getroffen.

Erläuterung zu c):

In ihrer E-Mail hat Sonja zwar keinen konkreten Termin benannt, zu dem sie die Unterlagen haben möchte; dennoch macht sie unmissverständlich klar, dass sie die Liste der Seminaranbieter von Adriana benötigt. Mit dieser Vermutung liegen Sie also falsch. Möchte man in Mexiko eine Information zu einem bestimmten Termin erhalten, so ist zu empfehlen, den gewünschten Zeitpunkt zu nennen und den Mexikaner oder die Mexikanerin vorher ein- bis zweimal daran zu erinnern.

Erläuterung zu d):

Diese Erklärung klingt zunächst ganz plausibel. Tatsächlich präferieren Mexikaner die persönliche Kommunikation, die bis vor einigen Jahren auch allgemein üblich war. Mit der stark fortschreitenden Industrialisierung des Landes hat sich dies jedoch geändert. Auch in Mexiko stellt die E-Mail heute eine nicht mehr wegzudenkende Kommunikationsform dar, denn auch hier fin-

det ein Großteil der Kommunikation über weite Distanzen, etwa nach Amerika oder Europa, statt. Mexiko hat sich also, was die Kommunikation betrifft, anpassen müssen. Grundsätzlich ist es sicher nach wie vor einfacher und erfolgversprechender, mit einer Bitte oder Forderung die entsprechende Person direkt aufzusuchen. Dies ist jedoch aus Zeit- und Distanzgründen, wie hier im Fall von Sonja, nicht immer möglich. Diese Deutung trifft demnach nicht zu.

■ Lösungsstrategie

Mexikaner wundert es, wenn Deutsche beim Vorbringen einer Bitte oder beim Erteilen eines Arbeitsauftrags nur um das Geschäftliche kreisen. Das ist in Mexiko absolut unüblich und wird zudem als unhöflich empfunden. Ein Großteil der Mexikaner weiß zwar um die in Deutschland übliche Effizienz bei der Arbeit, kann dies aber nur schwer verstehen und im eigenen Land akzeptieren. In Mexiko ist der Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten anders als in Deutschland. Hier nimmt man sich die Zeit, um Kollegen besser kennen zu lernen, um ein »Schwätzchen« zu halten. Das ist besonders wichtig. Mexikaner legen großen Wert darauf, die Menschen kennen zu lernen, mit denen sie zusammenarbeiten. Ein Deutscher, der nur sein Anliegen vorträgt, fällt sofort unangenehm auf. In die gleiche Richtung weist auch die Erklärung für den hohen Arbeitseinsatz und die Flexibilität der Mexikaner: Die Motivation entspringt der persönlichen Bindung, die man zu seinem Geschäftsfreund oder Chef aufgebaut hat.

Sehr ähnlich kann die Situation in einem Meeting sein. Auch hier kann es passieren, dass die deutschen Teilnehmer mit der Erwartung in die für eine Stunde angesetzte Besprechung gehen, ein bestimmtes Problem zu lösen oder in einer schwierigen Lage weiterzukommen, das Meeting jedoch ohne Ergebnis verlassen, weil die mexikanischen Partner den Großteil der Zeit persönliche Erlebnisse austauschen. Auch hier hinterlässt ein deutscher Manager, der sofort mit der Tür ins Haus fällt, in den Augen von Mexikanern einen schlechten Eindruck. Wer in Mexiko erfolg-

reich verhandeln möchte, sollte also die eigene Persönlichkeit mit einbringen und gleichzeitig aufgeschlossen sein für die Persönlichkeit des Partners. So ist davor zu warnen, zur ersten Verhandlungsrunde mit einem mexikanischen Partner gleich den Rechtsanwalt hinzuzunehmen, da der mexikanische Geschäftsmann zunächst daran interessiert ist, die Persönlichkeit seines Gegenübers kennen zu lernen.

In der geschilderten Situation hätte Adriana Sonja sicher sofort den Gefallen getan und ihr die Liste der Seminaranbieter geschickt, wenn Sonja ein bisschen mit ihr geplaudert hätte. Gewiss fehlt hier zumindest eine Frage wie »Cómo estás?« (»Wie geht es dir?«).

Sofern es möglich gewesen wäre, hätte Sonja auch noch einmal persönlich auf Adriana zugehen können. Aber eine kurze E-Mail, die lediglich die Bitte enthält, wird in Mexiko schlichtweg ignoriert. So berichtet eine deutsche Führungskraft, dass sie bei einem Anliegen stets versucht, den Ansprechpartner oder die Ansprechpartnerin persönlich aufzusuchen und – gerade auch, wenn das direkte Gespräch nicht möglich ist – mit Fragen wie »Wie geht es Ihnen?«, »Wie geht es Ihrer Familie?« oder »Was haben Sie am Wochenende unternommen?« auf die persönliche Ebene einzugehen.

■ Beispiel 2: Probleme mit der Stromversorgung

■ Situation

Jochen ist Produktionsleiter in einem Pharmakonzern. Sein Unternehmen liegt in einem recht alten Industriegebiet, in dem die Stromversorgung äußerst mangelhaft ist. Die Kapazität, die seine Firma benötigt, ist relativ hoch. Von der Elektrizitätsgesellschaft bekommt er maximal 1500 Kilowattstunden zur Verfügung gestellt. Jochen braucht mehr, also schreibt er Anträge und setzt alle möglichen Ämter in Bewegung. Es bringt nichts. Einige Wochen später lernt Jochen bei einer Geschäftseinladung zufällig einen Manager dieser Elektrizitätsgesellschaft kennen. Er geht einmal mit ihm zum Essen. Jetzt hat Jochen keine Probleme mehr mit der Stromversorgung.