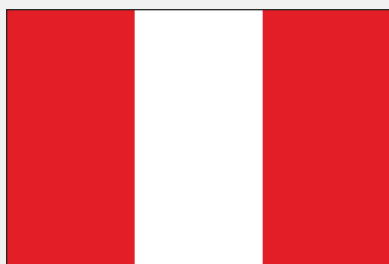


Carmen Maurial de Menzel /  
Alexander Thomas

## **Beruflich in Peru**

Trainingsprogramm für Manager,  
Fach- und Führungskräfte



HANDLUKSKOMPETENZ IM AUSLAND

Vandenhoeck & Ruprecht



Carmen Maurial de Menzel / Alexander Thomas, Beruflich in Peru

# Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von  
Alexander Thomas, Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Carmen Maurial de Menzel / Alexander Thomas, Beruflich in Peru

Carmen Maurial de Menzel  
Alexander Thomas

# **Beruflich in Peru**

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

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 7 Cartoons von Jörg Plannerer.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-525-40358-7

ISBN 978-3-647-40358-8 (E-Book)

© 2012, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /

Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, USA

[www.v-r.de](http://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 Verlags. Printed in Germany.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg

Druck und Bindung: ⊕ Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## ■ Inhalt

<b>Vorwort</b> . . . . .	7
<b>Einführung in das Training</b> . . . . .	11
Theoretische Grundlagen interkultureller Trainings . . . . .	12
Aufbau und Ablauf des interkulturellen Trainings . . . . .	14
<b>Themenbereich 1: Beziehungsorientierung</b> . . . . .	19
Beispiel 1: Das Mittagessen . . . . .	19
Beispiel 2: Sag ihm, dass ich dich schicke! . . . . .	24
Beispiel 3: Hilfe in der Not . . . . .	28
Kulturelle Verankerung von »Beziehungsorientierung« . . . . .	37
<b>Themenbereich 2: Personbezogene Hierarchie</b> . . . . .	43
Beispiel 4: Der peruanische Vorgesetzte . . . . .	43
Beispiel 5: Der deutsche Chef auf Dienstreise . . . . .	50
Beispiel 6: Gesagt ist nicht unbedingt getan . . . . .	57
Kulturelle Verankerung von »Personbezogene Hierarchie« . . . . .	63
<b>Themenbereich 3: Flexibler Umgang mit Regelsystemen</b> . . . . .	69
Beispiel 7: Der Autoverkehr . . . . .	69
Beispiel 8: Die verbindliche Entscheidung in einer NGO . . . . .	75
Beispiel 9: Die Zöllner . . . . .	83
Kulturelle Verankerung von »Flexibler Umgang mit Regelsystemen« . . . . .	89
<b>Themenbereich 4: Polychrones Zeitverständnis</b> . . . . .	99
Beispiel 10: Die Terminüberschneidung . . . . .	99
Beispiel 11: Wo bleibt der Kollege mit dem Auto? . . . . .	104
Beispiel 12: Das Wesentliche . . . . .	109
Kulturelle Verankerung von »Polychrones Zeitverständnis« . . . . .	114

<b>Themenbereich 5: Diffusion von Persönlichkeits- und Arbeitsbereichen</b> . . . . .	121
Beispiel 13: Der neue Counterpart . . . . .	121
Beispiel 14: Die Lösung lag schon vor . . . . .	126
Beispiel 15: Der »Amigo«-Zustand . . . . .	131
Kulturelle Verankerung von »Diffusion von Persönlichkeits- und Arbeitsbereichen« . . . . .	137
<b>Themenbereich 6: »Starker Kontext« als Kommunikationsstil</b> . . . . .	147
Beispiel 16: Die neue Adresse . . . . .	147
Beispiel 17: Die Helme . . . . .	152
Beispiel 18: Die Lieferung . . . . .	157
Kulturelle Verankerung von »Starker Kontext« als Kommunikationsstil . . . . .	162
<b>Themenbereich 7: Bereichsspezifischer Kulturstandard Reziprozität</b> . . . . .	169
Beispiel 19: Die Kinderärztin . . . . .	169
Beispiel 20: Die Viehhändler . . . . .	173
Beispiel 21: Die Einweihung . . . . .	178
Kulturelle Verankerung des bereichsspezifischen Kulturstandards »Reziprozität« . . . . .	188
<b>Kurze Zusammenfassung der peruanischen Kulturstandards</b> . . . . .	192
<b>Schlussbemerkungen</b> . . . . .	195
<b>Dank</b> . . . . .	197
<b>Literatur</b> . . . . .	198
<b>Literaturempfehlungen</b> . . . . .	200

## ■ Vorwort

Peru ist ein Andenstaat, der im Westen vom Pazifik und im Osten von Brasilien begrenzt wird. Im Westen erstreckt sich das Land über einen 2.000 km langen und 40 bis 150 Kilometer breiten Küstenstreifen, gefolgt von den Gebirgslandschaften der Kordillerenzüge mit bis knapp 7.000 Meter hohen Bergen. Weiter im Osten folgt dann der Oriente, ein 63 % der Staatsfläche bedeckendes Gebirgsmassiv mit Bergwäldern und dünn besiedeltem tropischem Waldland.

Drei zentrale Ereignisse in der Geschichte Perus wirken bis heute in der Bevölkerung nach, der Aufstieg und Fall des Inkareichs (von 1200 bis 1527), die Kolonialisierung des Landes durch die Spanier (1532) mit Peru als spanischem Vizekönigtum (1542) und die Erringung der Unabhängigkeit des Landes von der spanischen Kolonialherrschaft (1810–1829). Die ältesten Monumentalbauten stammen allerdings schon aus der Zeit um 3200 vor Christus.

Deutschland ist heute für Peru der wichtigste Handelspartner als Lieferant hochwertiger technischer Produkte und als Abnehmer peruanischer Rohstoffe sowie landwirtschaftlicher Produkte. Im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit ist Peru das größte Empfängerland Deutschlands, wobei sich die Zusammenarbeit neben finanziellen und technischen Leistungen auf Demokratie, Dezentralisierung, zivilgesellschaftliche Strukturen, Reform der öffentlichen Verwaltung, Trinkwasserversorgung und Abwasserentsorgung sowie den Schutz natürlicher Ressourcen bezieht.

Deutsche sind in Peru als Partner gern gesehen und hoch geschätzt, da es in der Vergangenheit keine ernsthaften Konflikte zwischen beiden Ländern gegeben hat. Dennoch ist es für jede deutsche Fach- und Führungskraft – gleichgültig, in welchem Sektor sie mit Peruanern zusammenarbeitet, ob Industrie, Han-



del, Bildung, Wissenschaft oder Politik –, wichtig, die kulturellen Besonderheiten der Bewohner Perus zu kennen. Dabei geht es nicht vorrangig um eine Anhäufung von Wissen über Land und Leute in Peru, sondern darum, Sensibilität und Verständnis für die Denk- und Handlungsweisen der peruanischen Partner zu entwickeln und interkulturelle Kompetenz für die Zusammenarbeit mit Peruanern aufzubauen, die es erlaubt, effektiv und zufriedenstellend zu kommunizieren und zu kooperieren. Effektiv heißt in diesem Fall, dass beide Partner ihre gestellten, angemessenen Ziele erreichen und sich im Verlauf der Zusammenarbeit für beide ein hohes Maß an Zufriedenheit einstellt. Nur so ist es möglich, gegenseitiges Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung für die kulturellen Eigenarten des anderen zu entwickeln und eine dauerhafte Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Das in diesem Buch enthaltene Trainingsmaterial ist dazu geeignet, diese anspruchsvollen Lern- und Qualifizierungsergebnisse zu erzielen. Das Trainingskonzept basiert auf einer Fülle wissenschaftlicher Entwicklungs- und Evaluationsstudien im Kontext der sogenannten »Culture Assimilator Trainings« oder zutreffender als »Culture Sensitizer Trainings« bezeichnet, da es hier nicht um Anpassung an die peruanische Kultur geht, sondern um Sensibilisierung und den Aufbau von Verständnis für die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschen und Peruanern.

Der gewünschte Lerneffekt wird dadurch erreicht, dass authentische, von deutschen Fach- und Führungskräften in der Zusammenarbeit mit Peruanern in Peru erlebte und aus kulturellen Gründen kritisch verlaufende Interaktionssituationen (Fallbeispiele) analysiert werden. Es handelt sich also um Situationen, die so verlaufen sind, wie der deutsche Partner es nicht erwartet hat, die ihn ratlos werden ließen und für die er kein Verständnis aufbringen kann. Diese Situationen werden aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet, die kulturell bedingte Verhaltenssteuerung bei peruanischen Partnern wird thematisiert und Lösungsstrategien zur Bereinigung der entstandenen Missverständnisse und Probleme präsentiert.

Mithilfe des Trainingsmaterials kann die deutsche Fach- und Führungskraft ihr Wissen über Peru und die Peruaner erweitern und sie wird darüber hinaus fähig sein, mit einem hohen Maß an

Verständnis für ihre eigene kulturelle Prägung und die davon abweichenden kulturellen Orientierungen ihrer peruanischen Partner, die Zusammenarbeit zu bereichern.

Dadurch, dass die Autorin selbst Peruanerin ist, weist auch dieses Trainingsmaterial peruanische Züge auf: Die Schilderungen der Interaktionssituationen greifen deutlich breiter den jeweiligen Kontext, in der die Interaktion stattfand, auf und beinhalten mehr Details als andere Trainingsbücher dieser Reihe. Auf deutsches Empfinden wirkt dies fesselnd, komplex oder auch einmal weit ausholend, sicher aber kann diese Kontextbetonung das deutsche Denken tiefer in die peruanische Wahrnehmung von Situationen führen.

In diesem Sinne ist dieses Buch sicher für jeden an Peru interessierten deutschen Leser ein Gewinn.



## ■ Einführung in das Training

»Wenn du nach Italien gehst, dann verhalte dich wie die Italiener!«: Dieser Satz klingt erst einmal ganz vernünftig, denn Anpassung, so weit es nur geht, ebnet viele Wege, denkt man. Aber der Rat ist eher falsch, denn erstens erwartet der Italiener von einer deutschen Fach- und Führungskraft nicht, dass sie sich wie ein Italiener verhält, ja, er ist sogar überzeugt, dass sie das gar nicht kann, selbst wenn sie es wollte, und zweitens würde zum Beispiel ein Bayer oder ein Ostfrieser, der sich wie ein Italiener zu verhalten versucht, vermutlich sehr witzig auf Italiener wirken.

»Je länger man im Gastland verweilt, umso besser versteht man die Kultur der Einwohner!« Dieser Satz unterstellt eine Kausalität zwischen Aufenthaltsdauer im Gastland und der Tiefe des Kulturverständnisses. Viele, die jahrelang Erfahrungen in einer fremden Kultur gemacht haben, bestätigen, dass sie am Ende eher den Eindruck hatten, nur wenig oder noch gar nichts von der Kultur verstanden zu haben, denn nach Jahren des Aufenthalts erschien ihnen vieles eher fremder als zu Beginn. Interkulturelle Kompetenz, um deren Aufbau und Entwicklung geht es in diesem interkulturellen Training, entwickelt sich eben nicht von allein oder entsteht gleichsam automatisch im Verlauf einer Auslandstätigkeit, sondern muss erarbeitet werden.

Für immer mehr Fach- und Führungskräfte steht zweifelsfrei fest, dass interkulturelle Kompetenz eine zentrale Schlüsselqualifikation ist, mit der es gelingen kann, Misserfolge in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit vorzubeugen oder zu verhindern und Stress in der Kommunikation und Kooperation mit fremdkulturell geprägten Partnern zu reduzieren. Zudem dient sie dazu, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Kollegen, Mitarbeitern, Kunden etc. im Partnerland zu ermöglichen und dies

wiederum verhilft zu einem Wettbewerbsvorteil im Geschäftsleben.

Dieses Trainingsmaterial dient dazu, über interkulturelle Sensibilität, interkulturelles Lernen, interkulturelles Verstehen, eine für die berufliche Praxis wirksame interkulturelle Handlungskompetenz aufzubauen. Handlungskompetenz deshalb, weil es immer darum geht, zielgerichtetes, erwartungsgesteuertes und geplantes Verhalten so einzusetzen, dass es für den Partner und für einen selbst erfolgreich und zufriedenstellend ist. Dies aber gelingt nur, wenn man das Partnerverhalten antizipieren kann, weil man nur so in der Lage ist, sich in seine Denkweise, seine Emotionen und Motive sowie Gewohnheiten hineinzuversetzen, und wenn man zugleich sensibel ist für die kulturspezifischen eigenen Handlungsgewohnheiten sowie die davon ausgehenden Wirkungen auf den fremdkulturellen Partner.

## ■ Theoretische Grundlagen interkultureller Trainings

Wenn es um die Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz geht, ist es wichtig zu klären, was hier unter dem Begriff Kultur und Handlungskompetenz zu verstehen ist. Einmal abgesehen davon, dass weltweit Hunderte von zum Teil recht unterschiedlichen Kulturdefinitionen publiziert sind, orientiert sich dieses Trainingsmaterial an folgender Definition des Begriffs »Kultur«:

Kultur ist ein universell verbreitetes, für eine Nation, eine Gesellschaft, eine Organisation, eine Gruppe, also für jedes soziale Gebilde, zu denen Menschen sich zugehörig fühlen, sehr spezifisches, typisches und identitätsstiftendes Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem manifestiert sich in spezifischen Symbolen (z. B. Sprache, nicht sprachliche Symbole, Gestik, Mimik, Etiketten, Sitten, Gebräuche, Werte, Normen, Verhaltensregeln, Verhaltensscripts) und wird in der jeweiligen sozialen Gemeinschaft über den Prozess der Sozialisation und der Enkulturation (Hineinwachsen in eine Kultur im Verlauf der in-

dividuellen Entwicklungsgeschichte) tradiert. Das kulturspezifische Orientierungssystem beeinflusst die Wahrnehmung, das Denken, Werten, Urteilen, die emotionalen und motivationalen Prozesse und das Handeln aller Mitglieder der Gemeinschaft und definiert somit deren Zugehörigkeit (identitätsstiftende Funktion) zur jeweiligen sozialen Gemeinschaft (Thomas, 2011b).

Wichtige handlungswirksame Steuerungselemente im kulturspezifischen Orientierungssystem sind Kulturstandards, die folgendermaßen definiert sind:

Kulturstandards sind Arten des Wahrnehmens, Denkens, Urteilens, der Emotionen und des Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden. Eigenes und fremdes Verhalten wird aufgrund von Kulturstandards beurteilt und reguliert. Kulturstandards wirken als Maßstäbe, Gradmesser, Bezugssysteme und Orientierungsmerkmale. Ein Kulturstandard besteht aus einer Norm und einem Toleranzbereich. Die Norm gibt das Idealbild an, der Toleranzbereich umfasst die noch akzeptablen Abweichungen vom Normwert. Kulturstandards einer Kultur bilden ein in sich zusammenhängendes Geflecht von Beziehungen. Kulturstandards können auf verschiedenen Abstraktionsebenen definiert werden, von sehr allgemeinen Werten und Überzeugungen bis hin zu konkreten Verhaltensvorschriften. Kulturstandards, die in einer Kultur von zentraler Bedeutung sind, können in einer anderen Kultur völlig fehlen. Unterschiedliche Kulturen können aber auch ähnliche Kulturstandards aufweisen. Sie können auf unterschiedlichen Hierarchiestufen angesiedelt sein und unterschiedliche Toleranzbereiche aufweisen. Bei erfolgreich verlaufender individueller Sozialisation werden Kulturstandards innerhalb der eigenen Kultur als Handlungsregulatoren nicht mehr bewusst. Kulturstandards werden in ihrer handlungsregulierenden Funktion im interkulturellen Handeln in Form »kritischer Interaktionssituationen« wirksam und identifizierbar. Wenn in interkulturellen Begegnungssituationen stark divergierende Kulturstandards wirksam werden, kommt es zu konflikthaft verlaufenden Interaktionen (Thomas, 2011a).

## ■ Aufbau und Ablauf des interkulturellen Trainings

Dieses Trainingsmaterial kann in zweifacher Hinsicht verwendet werden: Es kann als individuelles Einzeltraining Verwendung finden, in dem der Lernende für sich allein den Text systematisch durcharbeitet. Es kann aber auch in Form interkultureller Trainings in Gruppen eingesetzt werden. In diesem Fall besteht immer wieder die Möglichkeit, zwischen individueller Textlektüre und Gruppendiskussionen abzuwechseln.

Auch ein interkulturelles Training ist immer nur so gut, wie mit ihm ein nachhaltiger Lerneffekt für die Praxis erreicht wird, also im hier vorliegenden Fall, für die Kommunikation und Kooperation zwischen deutschen Fach- und Führungskräften im Geschäfts- und Betriebsalltag in Peru. Dazu ist es notwendig, dass schon im Training mit praxisnahem Material gearbeitet wird. Deshalb enthält das Buch insgesamt 21 sogenannte kulturell bedingt kritische Interaktionssituationen, die aus Befragungen deutscher Fach- und Führungskräfte in Peru entwickelt wurden. Es handelt sich um Ereignisse, in denen die peruanischen Partner sich nicht so verhalten haben, wie es die deutsche Fach- und Führungskraft erwartet hatte. Es sind also erwartungswidrige Interaktionssituationen entstanden. In diesen Beispielen macht das Verhalten des Peruaners für den Deutschen keinen Sinn, er kann es nicht antizipieren und er gewinnt immer wieder den Eindruck, die Kontrolle über Gesprächs- und Kooperationssituationen zu verlieren. Oft erzeugt das Verhalten des Peruaners Ärger und Verdross, zumal dann, wenn ein vom Deutschen als ineffektiv beurteiltes Verhalten trotz mehrfacher korrigierender Hinweise vom peruanischen Partner einfach beibehalten wird.

Das Training besteht aus sieben Trainingseinheiten und orientiert sich entlang der peruanischen Kulturstandards, die aus einer Forschungsarbeit mit deutschen und peruanischen Fach- und Führungskräften entwickelt werden konnten. Somit steht jede Trainingseinheit unter dem Thema eines Kulturstandards, das heißt, in der Einheit wird gezeigt, wie das kulturspezifische peruanische Orientierungssystem das Verhalten der peruanischen Partner bestimmt und wie Deutsche damit umgehen können.

Am Anfang der Trainingseinheit wird immer eine kulturell bedingt kritische Interaktionssituation zwischen einer deutschen Fach- und Führungskraft und ihrem peruanischen Partner beschrieben. Dann wird der Leser aufgefordert, sich selbst Gedanken zu machen, was wohl die Ursachen für das irritierende Verhalten des Peruaners sein könnten.

Hierauf werden dem Leser jeweils vier Deutungen angeboten, von denen eine kulturell adäquat die Ursache für das erwartungswidrige Verhalten des peruanischen Partners erklärt. Die anderen drei Deutungen passen zwar auch zur Situation, beinhalten aber eher weniger adäquate Erklärungen. Nun soll der Lernende jede Deutung auf einer vorgegebenen Skala von »sehr zutreffend« bis »nicht zutreffend« einschätzen und den entsprechenden Wert eintragen.

Im Anschluss daran werden zu jeder Deutung Erläuterungen gegeben, die darauf abzielen, die Bedeutung der jeweiligen Deutung für das Verständnis der kritischen Interaktionssituationen darzulegen, damit der Lernende ein differenziertes Verständnis für das Verhalten der peruanischen Partner aufbauen kann. Diese perspektivischen Varianten in Bezug auf die Deutung der Situation zu bearbeiten ist wichtig, um den für die Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz so bedeutsamen Perspektivenwechsel einzuüben. Das erwartungswidrige Interaktionsgeschehen ist so komplex, dass es für das Verständnis nicht ausreicht, nur eine richtige oder falsche Deutung in Betracht zu ziehen. Vielmehr ist ein Abwägen verschiedener Varianten bzw. perspektivischer Zugänge erforderlich.

Erklärungen für die kulturell bedingt kritischen Interaktionssituationen allein reichen aber nicht aus. Die durch kulturelle Unterschiede in der Vorbereitung, Planung und Steuerung des interaktiven Geschehens entstehenden Probleme bedürfen eines Lösungsansatzes. Dazu soll der Lernende zunächst selbst Gedanken und Vorschläge zu einer Lösungsstrategie für die deutsche Fach- und Führungskraft in der geschilderten Situation entwickeln und notieren. Anschließend bekommt er eine Lösungsalternative angeboten, mit der er seine Ausarbeitung kritisch vergleichen kann. Zu jedem der sieben Themenbereiche, in dem die Wirksamkeit eines Kulturstandards behandelt



wird, gibt es drei bis vier Fallschilderungen, die zu bearbeiten sind.

Abgeschlossen wird der Themenbereich durch ein Kapitel, in dem Hinweise auf eine kulturelle Verankerung der Kulturstandards gegeben wird. Kulturstandards entwickeln sich oft über lange Zeiträume und aufgrund spezifischer dramatischer und traumatischer Ereignisse in der jeweiligen sozialen Gemeinschaft dann, wenn es ihren Mitgliedern sinnvoll erscheint, interaktives Verhalten so und nicht anders zu steuern. Während zum Beispiel deutsche Fach- und Führungskräfte sehr darauf bedacht sind, im Geschäftsalltag so sachlich, rational und effizient wie möglich zu argumentieren und zu handeln, kommt es asiatischen, aber auch US-amerikanischen Fach- und Führungskräften zunächst darauf an, dass die interpersonalen Beziehungen stimmen und eine positive Gesprächs- und Verhandlungsatmosphäre geschaffen wird und die soll dann auch über die gesamte Kontaktzeit hinaus erhalten bleiben. Bei Asiaten spielt dabei das »Gesicht geben« und »Gesicht wahren« eine zentrale Rolle und US-Amerikaner fallen beim ersten Kontakt auch nicht sofort mit Sachargumenten ins Haus, sondern pflegen einen ausgiebigen Smalltalk über alles, was den Partner persönlich interessieren könnte, um eine positive Gesprächs- und Verhandlungsatmosphäre herzustellen. Viele deutsche Manager empfinden ein solches Verhalten im Geschäftskontext überflüssig und halten es für Zeitverschwendung.

Am Ende aller Themeneinheiten werden in einer Zusammenfassung nochmals alle peruanischen Kulturstandards mit ihren wichtigsten Merkmalen aufgelistet. Eine Literaturliste mit Werken, die zur Einführung in die peruanische Kultur und zum Verständnis des Verhaltens peruanischer Partner geeignet ist, bildet den Abschluss des Trainings.

Leser, die sich noch vertiefend mit den Grundlagen des Trainingskonzepts und der wissenschaftlichen Überprüfung seiner Wirksamkeit befassen wollen, finden entsprechende Hinweise und weiterführende Literaturangaben bei Landis, Bennett und Bennett (2004); Thomas, Kammhuber und Schroll-Machl (2005); Thomas, Kinast und Schroll-Machl (2007) sowie Thomas (2011a).

Schlüsselbegriffe für das Auffinden einschlägiger Literatur

zum Trainingskonzept sind wie schon erwähnt »Culture Assimulator« und »Culture Sensitizer«.

Für einen optimalen Lerneffekt ist es wichtig, das Material so wie vorgesehen zu bearbeiten und dabei keine Deutungen und Bedeutungen sowie kulturellen Verankerungen von Kulturstandards außer Acht zu lassen. Das Trainingsformat wurde weltweit in vielen Studien systematisch untersucht und auf seine Wirksamkeit hin wissenschaftlich evaluiert. Wer auf diese Weise für die Zusammenarbeit mit peruanischen Partnern interkulturelle Handlungskompetenz erwirbt, erlebt weniger Stress, kann sich gut auf seine Partner und deren spezifische Verhaltensreaktionen einstellen und deren fachliche und persönliche Potenziale mit seinen eigenen Potenzialen verbinden.

In diesem Sinne wünschen die Autorin und der Autor dem Leser ein erfolgreiches und zufriedenstellendes Zusammenleben und Zusammenarbeiten mit ihren peruanischen Partnern und die Fähigkeit, den Reichtum Perus und seiner Bewohner zu erkunden, zu bewundern und zu genießen.



## ■ Themenbereich 1: Beziehungsorientierung

### ■ Beispiel 1: Das Mittagessen

#### ■ Situation

Herr Baumann arbeitet in Deutschland bei einer Maschinenfabrik als Mechatroniker. Er will Karriere machen, aber ohne Auslandserfahrung hat er in der Firma keine Chance, seine Träume zu verwirklichen. Als seine Firma in Lima eine Niederlassung eröffnet, übernimmt er gern den Auftrag einer Schulung für die neuen peruanischen Mitarbeiter. Nach einem sehr herzlichen Empfang in Lima bekommt er ein eigenes Appartement für seinen zweimonatigen Aufenthalt. Während der Schulung gibt es zum Mittagessen immer besonders lange Pausen. Die Peruaner gehen mit ihm in verschiedene Cebicherias (Fischrestaurants), die sich nicht in der Nähe des Werks befinden. Sehr beeindruckend sind die Fragen, die ihm seine peruanischen Kollegen stellen. Für ihn sind diese sehr persönlich, genau wie die Ratschläge, die er von ihnen bekommt. Ingeniero Javier Solano hat ihn zum Beispiel über seine Mutter ausgefragt. Ingeniero Carlos Arrieta hat ihm empfohlen, weil er doch schon 40 Jahre alt ist und noch keine Kinder hat, dass er doch bald anfangen sollte, mit seiner Frau zu »üben«. Es sei doch ein Fehler, dass er seine Frau in Deutschland gelassen habe. Außerdem gebe es in Peru eine ganze Reihe von Mitteln, die ihn »unterstützen« könnten. Immerhin tun die peruanischen Kollegen viel, um ihm den Aufenthalt so angenehm wie möglich zu gestalten. Was ihn aber immer öfter verärgert, ist einerseits die Hin- und Herfahrrerei, das ausgedehnte Essen, bei dem jedes Mal mindestens zwei Stunden verloren

gehen, und das Sichkümmern um seine privaten Angelegenheiten. Er ist doch in Peru, um die Peruaner zu schulen, und nicht, um ihre Ratschläge entgegenzunehmen und seine Zeit mit Ratschlägen, Essen und der ständigen Fahrerei zu verschwenden.

Wie lässt sich das Verhalten der Peruaner erklären?

- 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 Peruaner haben das Arbeiten wirklich nicht erfunden. Wo es geht, machen sie Pausen und dehnen sie aus, um die Arbeitszeit mit angenehmen Tätigkeiten auszufüllen.



- b) Herr Baumann ist als deutsche Fachkraft bei seinen peruianischen Partnern, die er einarbeiten soll, hoch angesehen. Deshalb sucht man, wo es geht, das Gespräch mit ihm.



- c) Das teamorientierte, eher partizipative Vorgehen von Herrn Baumann beim Training sind die Peruaner nicht gewohnt. Sie halten ihn für schwach und nutzen ihn aus, um sich eine angenehme Zeit zu machen.



- d) Die peruanische Mitarbeiter nutzen die Gelegenheit, in einer entspannten Atmosphäre beim gemeinsamen Mittagessen ihren deutschen Kollegen näher kennen zu lernen.



- 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):

Die Schulung der peruanischen Mitarbeiter erfolgt während der Arbeitszeit und Herr Baumann erwartet folgerichtig von ihnen volle Konzentration, Lernbereitschaft und Leistungen. Stattdessen, so stellt er fest, dehnen sie die Pausen unnötig aus und nutzen jede Gelegenheit, ihn mit Fragen und gut gemeinten Ratschlägen von der Arbeit abzuhalten und sich selbst die Lernzeit so angenehm wie möglich zu gestalten. Doch diese Deutung kann das Geschehen insgesamt nicht hinreichend erklären. In den Pausen und Gesprächen passiert doch vermutlich mehr als nur Zeit-Herausschinden, um sich die Arbeit zu erleichtern.

### Erläuterung zu b):

Diese Deutung ist sicher nicht ganz falsch. Deutschland gilt in Peru als ein hoch industrialisiertes Land, aus dem erstklassige Produkte importiert werden können. Man weiß in Peru über den hohen fachlichen Ausbildungsstand deutscher Fachkräfte Bescheid. Davon profitiert auch Herr Baumann, dem die peruanischen Mitarbeiter sicher schon zu Anfang des Ausbildungskurses mit Achtung und Respekt begegnet sind. Es liegt nahe, dass seine peruanischen Partner von seinen Erfahrungen profitieren wollen und das Gespräch mit ihm suchen, doch dazu ergäben sich ja außerhalb der Unterrichtszeit genügend Möglichkeiten. Diese werden aber nicht gesucht und deshalb erklärt diese Deutung die ausgedehnten Pausen und ständigen Gespräche über sehr private Dinge nicht in ausreichendem Maße.

### **Erläuterung zu c):**

Die Situationsschilderung enthält keine Informationen darüber, ob Herr Baumann einen eher autoritären oder partizipativen Unterricht gestaltet oder einen Unterrichtsstil pflegt, den seine peruanischen Mitarbeiter nicht gewohnt sind und der sie überfordert. Zudem ist nicht erkennbar, dass er an fachlicher und persönlicher Autorität im Verlauf der Zusammenarbeit so viel verloren hat, dass ein normaler Unterricht nicht mehr möglich ist. Diese Deutung passt nicht so recht ins Bild.

### **Erläuterung zu d):**

Peruaner sind grundsätzlich der Meinung, dass sich in einer entspannten Atmosphäre eine ideale Gelegenheit bietet, sich näher kennen zu lernen. Die Schulung findet in Peru statt und die peruanischen Teilnehmer möchten sich von ihrer besten Seite zeigen. Die Peruaner sind überzeugt, dass ihre Küche eine der besten der Welt ist, allerdings sollte man, um diese zu genießen, nicht unbedingt in die Kantine gehen. Gutes Essen ist in Peru nicht teuer und die Peruaner möchten es auch voller Stolz präsentieren, auch wenn damit lange Fahrten verbunden sind. Sie nehmen sich gern die Zeit, um auch Details über ihr eigenes Leben in Peru zu erzählen, sind aber auch neugierig, etwas Persönliches von Herrn Baumann zu erfahren, um ihn besser einschätzen zu können. Ihre Ratschläge sind ehrlich gemeint und ohne Hintergedanken, sie wollen einfach nur gute Gastgeber sein. Da ihnen all das ebenso wichtig ist wie der Ablauf der Schulung und die zu erbringenden Leistungen, entsteht der geschilderte »Kompromiss«.

## **■ Lösungsstrategie**

Für die peruanischen Kollegen ergibt sich beim Essen immer eine gute Möglichkeit, in einer entspannten Atmosphäre ihren deutschen Kollegen kennen zu lernen; denn sie vertrauen dem, den sie kennen. Darüber hinaus ist es ihnen besonders wichtig, eine gute Beziehung zu ihrem Counterpart zu haben. Peruaner lieben gutes Essen und mögen es auch, die Gerichte verschiedener Res-

taurants zu vergleichen und deren Spezialitäten zu entdecken. So ist das Mittagessen ein besonderer Abschnitt des Tages. Die Restaurants für Fisch und Meeresfrüchte (Cebicherias) arbeiten nur zwischen 11.00 und 17.00 Uhr, da es am Abend keinen frischen Fisch mehr gibt. Sie möchten als gute Gastgeber dem deutschen Kollegen natürlich diese besondere Frische ihres Essens präsentieren. Das bedeutet nicht, dass für sie das Fachliche ihrer Schulung unbedeutend ist. Dieses ist für die Peruaner genauso wichtig wie für Herrn Baumann. Für sie hat aber die Kontaktpflege ebenso einen besonderen Stellenwert. Damit möchten die Peruaner den deutschen Kollegen für seine Mühen bei der Schulung belohnen. Sie sind einfach von dem deutschen Kollegen begeistert.

Diese Momente der Entspannung werden von Peruanern gern genutzt, um mit ihrem Gegenüber eine Vertrauensebene aufzubauen. Dies geschieht im Fallbeispiel nicht nur, um vom deutschen Counterpart einen Rat oder Lösungsvorschlag für ein Problem aus ihrem Arbeitsbereich zu bekommen, sondern einfach auch um unbeschwerter ins Gespräch zu kommen.

Peruaner tun sich beim Aufbau einer Beziehung wesentlich leichter als Deutsche und es geschieht nicht selten, dass Peruaner einen Deutschen sehr schnell als »Freund« (»amigo«) bezeichnen. Gemeint ist damit jedoch lediglich, dass man ein »Bekannter« ist, auch wenn bei den ersten Kontaktaufnahmen durchaus sehr persönliche Themen angesprochen wurden. Dies ist für einen Deutschen eher ungewöhnlich und somit verwirrend. Aus diesem Grund kann es passieren, dass ein Deutscher von seinen peruanischen »Freund« etwas erwartet, was dieser nicht bereit ist einzulösen.

Es ist Herrn Baumann zu raten, auf diese peruanische Art der Beziehungspflege einzugehen. So können sich auch gute Möglichkeiten bieten, neue Kontakte zu knüpfen, andere Menschen kennen zu lernen, Hintergründe zu verstehen, Zusammenhänge zu entdecken und Empfehlungen zu bekommen. Auch die Motivation der Schulungsteilnehmer wird sich erhöhen und es wird in der Zukunft einfacher, mit jeder dieser Personen etwas vertrauter zu werden.

Die Beziehungspflege ist somit ein Weg, eine angenehme und persönliche Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die Peruaner sehr schätzen. Der Deutsche, der an seinen Mitarbeitern interessiert



ist oder wie in unserem Fall an seinen Schulungsteilnehmern, wird von seinen peruanischen Kollegen als kommunikationsfreudig eingeschätzt. Wenn dieser Zustand anhält, wird er als Partner empfunden, dem man Vertrauen entgegenbringt. Unter den peruanischen Mitarbeitern und Kollegen wird er hohes Ansehen genießen, und man wird ihn auch in schwierigen Situationen gern unterstützen.

## ■ Beispiel 2: Sag ihm, dass ich dich schicke!

### ■ Situation

Frau Wusterhaus, 35 Jahre alt, hat International Relations und Betriebswirtschaft studiert. Sie arbeitet seit drei Monaten als Leiterin eines Projektes in Peru. Sie ist zunächst sehr davon angetan, dass die peruanischen Kollegen ihr immer mit guten Ratschlägen zur Seite stehen, auch wenn sie bisher ihre Aufgaben immer erfolgreich allein erledigt. Sie ist geschieden, hat zwei Kinder und als starke Persönlichkeit ist sie es gewohnt, ihre Entscheidungen selbstständig zu treffen. Nun werden ihr hier aber ständig so viele Empfehlungen gegeben, dass sie dies inzwischen eher launisch und gereizt macht. Insbesondere sagen ihr die Peruaner ständig, dass sie irgendwo sagen soll, dass sie im Namen von »dieser« oder »jenem« kommt und dass man ihr dann bei ihren Aufgaben helfen werde. Sie glaubt sogar, dass die Peruaner vielleicht denken, nur weil sie eine Frau ist, könne sie ohne diese Empfehlungen kaum etwas erreichen. Jetzt will sie Fotokopierer für jede Abteilung kaufen und sie will sich persönlich die verschiedenen Modelle ansehen. Obwohl sie Abteilungsleiterin mit Erfahrung in fachlichen Dingen ist, vermitteln die peruanischen Kollegen ihr den Eindruck, als könne sie ohne Empfehlungen ihr Vorhaben nicht realisieren. Ein Kollege, Señor Enrique Villar, empfiehlt ihr, dass sie seinen Namen unbedingt nennen soll, und schickt sie zu einem Señor Mauricio Valencia, der aber gar kein Verkäufer für Fotokopiergeräte ist: »Vergiss nicht zu sagen, dass Señor Enrique Villar dich schickt und dass Señor Valencia dich bedienen soll!«

Dieses Mal reicht es Frau Wusterhaus. Sie ist wirklich wütend über diese permanenten Einmischungen und Bevormundungen.

Wie lässt sich das Verhalten des Peruaners, Señor Enrique Villar, erklären?

- 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) Peruaner nutzen immer ihre Netzwerke, wenn sie Käufe tätigen. Sie sind vorsichtig und agieren innerhalb ihrer Beziehungsnetzwerke, denn nur auf diese Personen ist Verlass und ihnen kann man trauen.



- b) Peruaner sind gerissen und schlaue Kaufleute und so will Señor Enrique Villar einen persönlichen Nutzen aus dem Kauf der Fotokopierer erzielen.



- c) Für Señor Enrique Villar ist klar, dass Frau Wusterhaus sich in Peru noch nicht so gut auskennt und eventuell Gefahr läuft, übervorteilt zu werden. Das will er unter allen Umständen vermeiden.



- d) Bisher hat Señor Enrique Villar solche Einkäufe im Hause selbst getätigt. Mit dieser verantwortungsvollen Tätigkeit war Macht und Ansehen verbunden. Deshalb versucht er auch jetzt, noch ein Wort mitzureden zu können.

Wer an Peru denkt, denkt an die Anden, Alpakas und vielleicht an Claudio Pizarro. Das südamerikanische Land ist jedoch auch ein bedeutender Handels- und Kooperationspartner Deutschlands. Wenn es in der deutsch-peruanischen Zusammenarbeit hakt, sind meist kulturelle Unterschiede, ganz verschiedene Mentalitäten der Grund. Dieses Trainingsprogramm macht mit landestypischen Denk- und Verhaltensweisen vertraut und bereitet anhand authentischer Begegnungssituationen auf den Arbeits- und Lebensalltag im Land der Inkas vor.

## Die Autoren

Lic. Carmen Maurial de Menzel M. A. ist Dozentin im Bereich »Internationale Handlungskompetenz« in verschiedenen Studiengängen an der Hochschule Regensburg sowie interkulturelle Beraterin und Trainerin in Deutschland und Peru für Länder Lateinamerikas mit dem Schwerpunkt Peru.

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 978-3-525-40358-7



9 783525 403587

[www.v-r.de](http://www.v-r.de)