



universität
wien

MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

Herausforderungen für die interkulturelle Anpassung im
Arbeitsleben von österreichischen Expatriates in Ostasien
Erkenntnisse für das interkulturelle Coaching

verfasst von / submitted by

Stefanie Zöchmann, BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, Mai 2019 / Vienna, May 2019

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Magisterstudium Publizistik- und
Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Assoc.-Prof. Mag. Dr. Gerit Götzenbrucker

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, Mai 2019 Stefanie Zöchmann

Inhaltsverzeichnis

1 Forschungslücke: Globalisierung verlagert Arbeitsorte.....	7
1.1 Problemstellung.....	8
1.2 Fragestellung	8
1.3 Kommunikationswissenschaftliche Relevanz	10
1.4. Aufbau der Arbeit.....	10
2 Auslandseinsätze in einer Globalisierte Arbeitswelt.....	12
2.1 Definition Expatriates	12
2.2 Bedeutung von Auslandseinsätzen	13
3 Kultur.....	14
3.1 Charakteristiken von Kultur.....	14
3.2 Kulturdimensionen von Nationalkultur.....	17
3.2.1 Dimensionen Interkultureller Zusammenarbeit laut Hofstede	18
3.2.2. Dimensionen menschlichen Verhaltens laut Hall	20
3.2.3. Individualistische vs. kollektivistische Dimensionen	21
4 Theoretische Rahmung von Kommunikation.....	22
4.1 Kommunikationsmodelle	22
4.1.1 Kommunikation als Signalübertragung	22
4.1.2 Beziehungsorientierte Kommunikation	23
4.2 Kommunikation in einer symbolischen Umwelt	24
4.3 Kommunikation in Netzwerken.....	26
5 Merkmale interkultureller Zusammenarbeit.....	28
5.1 Interkulturelle Kommunikation	28
5.2 Interkulturelle Kompetenz.....	29
5.3 Kulturelle Anpassung.....	30
5.4 Meyers Cultural Map: Einordnung Österreich – China – Südkorea	31
6 Coaching für Expatriates.....	40
6.1 Definition und Einsatz von Coaching für Expatriates	40
6.2 Interkulturelles Coaching verbessert die interkulturelle Kompetenz	43
6.2.1 Ebenen von interkulturellem Coaching für Expatriates	44
6.2.2 Interkulturelles Coaching anhand der Cultural Map	47

7 Methode	49
7.1 Möglichkeiten und Grenzen von qualitativer Forschung.....	49
7.2 Das problemzentrierte Interview	50
7.2.1 Interviewleitfaden und Pretest	51
7.2.2 Auswahl InterviewpartnerInnen	53
7.3 Datenschutz und Forschungsethik	55
7.4 Qualitative Inhaltsanalyse.....	56
8 Auswertung der Forschungsergebnisse	59
8.1 Kulturelle Anpassung im Arbeitsleben in China und Südkorea.....	59
8.1.1 Herausforderungen anhand der Cultural Map.....	60
8.1.1.1 Anpassen in der Kommunikation	60
8.1.1.2 Anpassen beim Geben von Feedback und Widersprechen.....	64
8.1.1.3 Anpassen im Überzeugen von anderen.....	67
8.1.1.4 Anpassen im Führungsstil und in Entscheidungsprozessen.....	69
8.1.1.5 Anpassen im Vertrauensaufbau	73
8.1.1.6 Anpassen im Zeitmanagement und Arbeitsstil	76
8.1.2 Größte genannte Herausforderungen im Arbeitsleben	80
8.1.3 Größte Anpassungsschwierigkeiten anhand der Cultural Map.....	83
8.2 Interkulturelles Coaching als Unterstützungsmaßnahme.....	85
9 Diskussion und Reflexion	89
9.1 Diskussion der Forschungsergebnisse	89
9.2 Reflexion der qualitativen Methodik.....	94
10 Fazit und Ausblick	97
11 Literaturliste	99
12 Anhang.....	111
12.1 Gesprächsleitfaden Interviews	111
12.2 Interview-Protokolle.....	116
12.3 Interview-Transkripte	124
12.4 Kategorieschema	243
 Abstract Deutsch.....	 259
Abstract Englisch	260

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Verständigung als feedbackgesteuerter Prozess.....	23
Abbildung 2. Verständigung durch gemeinsame Symbole.....	25
Abbildung 3. Komponenten interkultureller (Handlungs)kompetenz.....	30
Abbildung 4. Cultural Map: Österreich, Deutschland, China, Südkorea	32
Abbildung 5. Übersicht zur Auswahl der InterviewpartnerInnen	55

Abkürzungsverzeichnis

AT = Österreich

bzw. = beziehungsweise

CN = China

DE = Deutschland

et al. = und andere Autoren (bei biografischen Quellen)

ebd = ebenda (bezieht sich auf dasselbe Werk in den Quellenangabe zuvor)

f. = die angegebene und die nächstfolgende Seite

ff. = die angegebene und folgende Seiten

FF = Forschungsfrage

Hrsg. = Herausgeber

IP1_CH = 1. InterviewpartnerIn China

IP2_CH = 2. InterviewpartnerIn China

IP3_CH = 3. InterviewpartnerIn China

IP4_CH = 4. InterviewpartnerIn China

IP5_CH = 5. InterviewpartnerIn China

IP1_KR = 1. InterviewpartnerIn Südkorea

IP2_KR = 2. InterviewpartnerIn Südkorea

IP3_KR = 3. InterviewpartnerIn Südkorea

KR = Korea

S. = Seite

vgl. = vergleiche

vs. = versus

1 Forschungslücke: Globalisierung verlagert Arbeitsorte

Durch die Globalisierung kommt es in vielen Ländern zu einer High-End Arbeitsmigration. Führungs- und Fachkräfte werden ins Ausland versandt oder arbeiten aus Eigenmotivation für mehrere Monate bis Jahre im Ausland. Im Jahr 2017 arbeiteten laut Finaccord (vgl. 2018, S. 1) 66,2 Millionen Menschen als sogenannte Expatriates im Ausland. Generell weist die Wachstumsrate von Expatriates seit dem Jahr 2013 einen Anstieg von 5,8% jährlich auf und wird mit dem Jahr 2021 Schätzungen zufolge auf 87,5 Millionen Expatriates steigen. Es zeigt sich also, dass die globale Mobilität in den letzten Jahren angestiegen ist und weiter zunimmt.

Dies bringt kulturelle Herausforderungen mit sich, da Individuen oftmals auf gewohnte Zeichencodes, Einstellungen und Verhalten zurückgreifen (vgl. Maletzke, 1996, S. 37) und die Welt durch eine Art kulturelle Linse betrachten:

„Metaphorically speaking, culture is like a lense. Barely noticeable, it covers people’s eyes and lets them see the world through their culture-specific-coloured lens. Even when there exists awareness of the culture lens, once one has become used to peering through it, it is extremely difficult to free oneself from the observe without it.“ (Herbolzheimer, 2009a, S. 11f)

Expatriates können ihrer neuen Aufgabe in einer anderen Arbeitsumgebung gerecht werden, indem sie ihre gewohnten Kommunikations- und Verhaltensweisen entsprechend an die jeweilige Kultur anpassen.

Dieses einleitende Kapitel stellt die vorliegende Forschungsarbeit überblicksmäßig dar. Zuerst wird auf das Problem eingegangen und die Forschungslücke in Bezug auf kulturelle Herausforderungen im Verhalten von Individuen in anderen Ländern aufgezeigt. Es wird die Fragestellung dieser Arbeit spezifiziert und auf die kommunikationswissenschaftliche Relevanz eingegangen. Zuletzt wird der Aufbau dieser Arbeit beschrieben.

1.1 Problemstellung

Westliche und östliche Kulturen weisen mitunter besonders große Unterschiede im Kommunikationsverhalten und Kommunikationsstil auf. So werden westliche Kulturen auch als individualistisch und östliche Kulturen als kollektivistisch bezeichnet. Dies führt zu gegensätzlichen Denk- und Arbeitsweisen (vgl. Hofstede 2011, S. 11), die durch unterschiedliche philosophische, religiöse Wurzeln sowie historische und politische Einflüsse geprägt sind und einen Kulturraum beeinflussen (vgl. Gülow, 2011, S. 317, Lee, 2008, S. 7 und Simmel, 1984, S. 75ff). Für österreichische Expatriates, die beruflich im Ausland erfolgreich sein möchten, ist es wichtig das eigene Verhalten zu hinterfragen. Da gewohnte Verhaltens- und Kommunikationsmuster in Asien mitunter nicht angemessen sind, kann eine Anpassung dieser notwendig sein. Beispielsweise tendieren Individuen in einigen westlichen Ländern dazu Feedback klar und direkt zu geben, was in asiatischen Ländern als persönlicher Angriff und „Gesichtsverlust“ gewertet wird und unterlassen werden sollte (vgl. Kinast, 2009b, S. 218f).

In der Literatur werden vielfältige Zugänge zu kulturellen Orientierungen durch verschiedene AutorInnen diskutiert. Es werden Kulturprofile erstellt, die Nationalkulturen mit Werten und Weltanschauungen auf Skalen einordnen und somit einen Anhaltspunkt für verschiedene Kommunikations- und Arbeitsstile auch von Individuen ableiten können. Ebenso wurde Coaching als Interventionsmaßnahme für Expatriates beleuchtet, um mithilfe von kulturellen Profilen das eigene Verhalten zu reflektieren und anzupassen. Keine Forschungsarbeit ist jedoch bisher so weit gegangen einen unmittelbaren Vergleich über die Herausforderungen von ÖsterreicherInnen darzulegen, die als Expatriats nach China oder Südkorea gehen. Gleichmaßen wurde nicht herausgearbeitet, inwiefern interkulturelles Coaching als Unterstützungsmaßnahme zur besseren Integration in ostasiatischen Kulturen hilfreich sein kann.

1.2 Fragestellung

Das Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, die größten kulturellen Herausforderungen, die ÖsterreicherInnen in China und Südkorea erfahren, aufzudecken. Wichtig

ist dabei das Miteinbeziehen der österreichischen Perspektive, um in weiterer Folge Bereiche aufzuzeigen, die bei der Anpassung besonders beachtet werden sollten.

Durch das Aufgreifen des aktuellen Forschungsstandes und der kommunikationswissenschaftlichen Theorien wurden folgende forschungsleitende Fragestellungen aufgegriffen: FF1: In welchen Bereichen liegen die größten Herausforderungen hinsichtlich kultureller Anpassung im Arbeitsleben für ÖsterreicherInnen in Ostasien? und FF2: Inwieweit wird interkulturelles Coaching für österreichische Expatriates in Ostasien als sinnvolle Unterstützungsmaßnahme empfunden? FF1 wurde untergliedert in FF1a: Wo liegen die größten kulturellen Herausforderungen im Arbeitsleben in China und Südkorea? Und FF1b: Inwieweit hat die Einordnung der Nationalkulturen von Heimat- und Zielland auf der Cultural Map einen Einfluss auf die empfundenen Anpassungsschwierigkeiten im Arbeitsleben?

Die Forschungsfragen basieren auf dem aktuellen Forschungsstand zu kulturellen Orientierungen und dem Einsatz von kulturellen Profilen wie der Cultural Map. Gleichmaßen wird miteinbezogen, inwiefern interkulturelles Coaching die interkulturelle Kompetenz und die kulturelle Anpassung fördern kann. Im theoretischen Teil wurden kommunikationswissenschaftliche Theorien herangezogen, unter anderem Kommunikation in einer symbolischen Umwelt und in Netzwerken.

Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurden qualitative Daten mithilfe von leitfadengeführten Einzelinterviews erhoben. Dafür wurden acht ÖsterreicherInnen gewählt, die mindestens neun Monate in China oder Südkorea verbracht haben. Die Forscherin achtete darauf, alle soziodemographischen Merkmale von Expatriates abzubilden. Anhand der eigenen Erfahrungen österreichischer Expatriates in China und Südkorea konnten besondere Herausforderungen identifiziert und generalisiert werden. Ebenso wird aufgezeigt, inwieweit relative Unterschiede in kulturelle Werten und Weltanschauungen anhand der Cultural Map die Anpassungsfähigkeit beeinflussen. Dadurch wird ein größeres Verständnis über kulturelle Unterschiede und Anpassungsschwierigkeiten für ÖsterreicherInnen in Ostasien

geschaffen. Ebenso liefern die Aussagen der Interviewpersonen Einsichten über jene Bereiche, für die interkulturelles Coaching unterstützend eingesetzt werden kann.

1.3 Kommunikationswissenschaftliche Relevanz

Diese Magisterarbeit leistet einen Beitrag für die Soziologie und bezieht sowohl sozialkonstruktivistische, sozialphilosophische und sozialpsychologische Ansätze mit ein. Kommunikation gilt als zentrales Objekt der Soziologie und ist in Strukturen moderner Gesellschaften integriert. Sprache und Kultur ermöglichen soziales Handeln schaffen den Rahmen, um im Arbeitskontext miteinander zu kommunizieren (vgl. Schützeichel, 2015, S. 15f). Kommunikation und Verhalten basieren dabei auf Werten, Normen und Glaubenssätzen von Kulturen, welche in dieser Arbeit näher erläutert werden (vgl. Schützeichel, 2015, S. 13). Darüber hinaus wird auf soziale Beziehungen und Netzwerke eingegangen, die von Einfluss und Kontrolle bestimmt sind (vgl. Holzer, 2009, S. 257). Insbesondere asiatische Länder sind kollektivistisch orientiert und die Gruppenorientierung steht im Vordergrund (vgl. Lee, 2008, S. 3f). Die nachfolgende Forschungsarbeit setzt sich mit diesen kulturellen Anpassungsschwierigkeiten auseinander und schafft ein tieferes Verständnis für kulturelle Unterschiede. Das zu erforschende Feld ist spannend, weil es eine unmittelbare Gegenüberstellung zwischen Österreich und China sowie Österreich und Südkorea schafft. Bisher wurden mit der Cultural Map die Kulturen der Welt anhand mehrerer Skalen verglichen. Ebenso zeigt sie auf, wie Coaching als Unterstützungsmaßnahme für eine gezielte Anpassung von Individuen in einem neuen Kulturraum eingesetzt werden kann. Dadurch wird wertvolles Hintergrundwissen für interkulturelle Coaches generiert und ÖsterreicherInnen werden dabei unterstützt sich in Ostasien kompetent zu verhalten.

1.4. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Forschungsarbeit unterteilt sich in einen theoretischen und empirischen Teil. Einleitend wird in den ersten sechs Kapiteln auf den theoretischen Teil eingegangen. Kapitel 2 beschreibt Auslandseinsätze näher und definiert Expatriates. Im Kapitel 3 wird Kultur charakterisiert und auf die Dimensionen von

Nationalkulturen eingegangen. Das nächste Kapitel 4 beinhaltet die theoretische Rahmung von Kommunikation und geht auf Kommunikationsmodelle sowie Kommunikation in einer symbolischen Umwelt und in Netzwerken ein. Darauf folgt im Kapitel 5 der Forschungsstand zu interkultureller Kommunikation sowie interkultureller Kompetenz und Anpassung. Auch wird die Cultural Map dargestellt, die die Kulturen der Welt anhand von acht Skalen kategorisiert. Kapitel 6 beschäftigt sich damit, was Coaching für Expatriates ist und erläutert Studien über die Verbesserung von interkultureller Kompetenz anhand von Coaching. Dabei wird auch der aktuelle Forschungsstand zu Kulturprofilen wie der Cultural Map miteinbezogen.

Der nächste Abschnitt beschäftigt sich dem empirischen Teil. Im Kapitel 7 werden Möglichkeiten und Grenzen qualitativer Forschung diskutiert und auf die verwendete Methode eingegangen. Das problemzentrierte Interview sowie der Leitfaden und die Auswahl der InterviewpartnerInnen und Datenschutzrichtlinien werden näher erläutert. Ebenso wird die qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode beschrieben. Kapitel 8 konzentriert sich auf die Beantwortung der zuvor aufgestellten Forschungsfragen. Dabei untergliedert es sich in die kulturelle Anpassung im Arbeitsleben in China und Südkorea und das interkulturelle Coaching als Unterstützungsmaßnahme. Im Unterkapitel wird auf die Herausforderungen anhand der Cultural Map eingegangen und in weiterer Folge die größten genannten Herausforderungen herausgearbeitet. Auch wird anhand der Cultural Map aufgezeigt, ob eine relative kulturelle Nähe die Anpassung erleichtern kann. Im Kapitel 9 werden die Forschungsergebnisse diskutiert und reflektiert und die Limitationen der qualitativen Methodik kritisiert und bewertet. Dazu werden die Interviews, der Interviewleitfaden und die Auswertung des Datenmaterials miteinbezogen. Das Fazit gemeinsam mit einer kritischen Reflexion der Arbeit findet sich in Kapitel 10. Kapitel 11 enthält die Literaturliste mit allen verwendeten Quellen. Der Gesprächsleitfaden, die Interview-Protokolle und Transkripte sowie das Kategorieschema sind im Anhang (Kapitel 12) beigefügt. Ebenso sind ein Abstract in Deutsch und Englisch der Arbeit angeschlossen.

2 Auslandseinsätze in einer Globalisierte Arbeitswelt

Dieses Kapitel bildet eine wichtige Grundlage für die weiterführende Arbeit, indem es zunächst den Begriff „Expatriate“ klärt und in weiterer Folge auf die Bedeutung von internationalen Auslandseinsätzen eingeht.

2.1 Definition Expatriates

Als Expatriates gelten Personen, die aus beruflichen Gründen ihren Arbeits- und Wohnort in ein anderes Land versetzen. Der Expat Insider 2018 (vgl. InterNations GmbH, 2018, S. 5) definiert Expatriates im klassischen Sinne, wenn ArbeitnehmerInnen von Unternehmen für eine gewisse Zeit in ein anderes Land entsandt werden. Andererseits sind Expatriates ebenso Individuen, die sich aus unterschiedlichsten Gründen eigeninitiativ entscheiden im Ausland zu leben und zu arbeiten.

In der Studie Expat Insider 2018 nahmen 18.135 Expatriates aus 178 Nationalitäten teil, die in 187 Ländern und Gebieten leben. Die meisten im Ausland ansässigen Personen fanden selbstverantwortlich einen Arbeitsplatz oder wurden durch ArbeitgeberInnen entsandt. Ein gewisser Teil der befragten Expatriates wurde durch ein im Ausland ansässiges Unternehmen rekrutiert oder hat dort ein eigenes Unternehmen gegründet. Auch für die Länge des Aufenthalts gibt es statistische Daten. Ein großer Teil mit 19 Prozent bleibt länger als 5 Jahre, 14 Prozent bleiben 3-5 Jahre, 13 Prozent bleiben 1-3 Jahre, 5 Prozent unter einem Jahr und fast ein Drittel Prozent möglicherweise für immer. Die restlichen 16 Prozent sind unentschieden. International gesehen gehen etwa gleich viele Frauen wie Männern ins Ausland, davon sind zwei Drittel in Beziehungen und ein Drittel nicht in einer Partnerschaft. 77 Prozent der Expatriates gehen ohne Kinder ins Ausland und 23 Prozent mit Kindern, die von den Eltern abhängig sind. 82 Prozent der Expatriates weisen einen universitären Abschluss vor und das Durchschnittsalter beträgt 42,2 (vgl. InterNations GmbH, 2018, S. 5f). Für diese Studie wird der Fokus auf österreichische Expatriates gelegt, die ihren Arbeit- und Lebensmittelpunkt nach China und Südkorea versetzen.

2.2 Bedeutung von Auslandseinsätzen

In einer globalisierten Arbeitswelt erfüllen Einzelpersonen oft Arbeitsaufträge über mehrere Länder hinweg oder bringen ihre Kompetenzen in einem anderen Land ein (vgl. InterNations GmbH, 2018, S. 5). Viele multinationale Unternehmen entsenden Arbeitskräfte für eine bestimmte Dauer ins Ausland. Diese erledigen kritische Anforderungen von Tochtergesellschaften, managen Schlüsselprojekte und transferieren Wissen und Unternehmenskultur in alle Regionen und arbeiten in multinationalen Teams (vgl. Caligiuri & Tarique, 2012, S. 321f).

Internationale Einsätze – eigenständig von der jeweiligen Person gewählt oder vom Unternehmen entsandt – können persönlich sehr herausfordernd sein. Individuen befinden sich außerhalb der eigenen Komfortzone und haben eine Vielzahl von Herausforderungen zu meistern. Dazu gehören häufig die sprachliche Verständigung, die Integration in die lokale Kultur ebenso wie Interaktionen mit Einheimischen. Sind Personen nicht bereit, diese Herausforderungen zu bewältigen, kann sich das negativ auf Leistungsfähigkeit und die persönliche Psyche auswirken und im schlimmsten Fall zum Abbruch des Aufenthalts führen (vgl. Caligiuri & Tarique, 2012, S. 321f). Zusätzlich gilt es das private und berufliche Leben zu meistern, den Aufbau eines sozialen Netzwerkes und bei Begleitung durch PartnerInnen und/oder Familie auch deren Wohlergehen sicherzustellen (vgl. Herbolzheimer, 2009a, S. 32ff.) Die kulturelle Anpassung ist somit ein entscheidender Faktor. Im nächsten Kapitel wird auf Kultur eingegangen und erläutert auf welchen Ebenen sich Nationalkulturen unterscheiden.

3 Kultur

Eine einzige Definition von Kultur ist schwierig, da diese komplex ist und aus unterschiedlichsten Perspektiven gesehen werden kann. Im Nachfolgenden wird dennoch auf die wesentlichen Charakteristiken von Kultur eingegangen, insbesondere auf jene, die relevant für Expatriates sind. In weiterer Folge wird näher beschrieben auf welchen Ebenen sich Nationalkulturen unterscheiden.

3.1 Charakteristiken von Kultur

Im interkulturellen Kontext als signifikant sieht Herbolzheimer (vgl. 2009a, S. 10f) folgenden Charakteristiken von Kultur: (1) Culture is imperceptible, (2) Culture changes, (3) Culture unites (4) Culture is different things to different people. Auf diesen Besonderheiten baut die Forscherin den Kulturbegriff auf und lässt im Nachfolgenden Ansichten verschiedener AutorInnen miteinfließen.

Kultur ist nicht wahrnehmbar

Individuen wachsen in einer Gesellschaft auf und übernehmen deren Kultur, indem sie Dinge erfassen, fühlen, denken und erlernen, wie sie sich zu verhalten haben (vgl. Herbolzheimer 2009a, S. 11f). Brettel et al. (vgl. 2008, S. 86f) definieren Kultur ebenso als gemeinsame Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster, die oftmals im jungen Alter erlernt werden. Die Kultur, in der wir aufwachsen, leitet alles was wir tun. Ohne dass Individuen anderen Individuen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen begegnen, ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass Kultur als etwas Selbstverständliches wahrgenommen wird (vgl. Schein, 1985, S. 6). Das ist auch der Grund, warum wir uns unter Mitgliedern des gleichen Kulturkreises wohl und vertraut fühlen (vgl. Thomas, 2003, S. 138). Kultur setzt somit für Individuen einen gewissen Referenzrahmen, der das Verhalten mitbestimmt, allerdings oftmals nicht als offensichtlich erfasst wird.

Kultur verbindet

Kultur wird als Bündel von gemeinsamen Werten, Normen und Sprache zwischen einer Gruppe von Menschen definiert. Dies fördert Kommunikation und Zusammenarbeit (vgl. Thomas, 2003, S. 138ff). Kulturelle Werte sind oft auf unterschiedliche Faktoren zurückzuführen:

„Kulturelle Werte entstehen in konkreten Kontexten und können immer aus der Geschichte, Soziokultur, Religion, Wirtschaft und Politik heraus erklärt werden“ (Schreiner, 2017, S. 36).

Auch Brettel et al. (vgl. 2008, S. 86f) bestätigt dies und betont, dass kulturelle Werte zumeist auf Nationen, Städte oder Dörfer durch geografische Grenzen beschränkt sind. Für einheitliche Werte und Sichtweisen von Gruppen finden sich in der Literatur verschiedenen Begriffe. Hofstede et al. (2010, S. 5) benennt dies als „mental programming of the mind“:

„The sources of one’s mental programs lie within the social environments in which one grew up and collected one’s life experiences [...] within the neighborhood, at school, in youth groups, at the workplace, and in the living community.“

Hofstede et al. (vgl. 2010, S. 7ff). bestimmen vier Elemente von Kultur: Symbole (Gesten, Bilder, Worte oder Objekte, die von Mitgliedern eines bestimmten Kulturkreises verstanden werden), Helden (Personen, die Eigenschaften besitzen, die in einer Kultur hoch angesehen sind), Rituale (Formen des Grüßen oder soziale und religiöse Zeremonien) und Werte. Werte bilden den Kern von Kultur und formen sich meist in unbewusste Gefühle und Eindrücke. Thomas (vgl. 2009a, S. 22) spricht von einem „orientation system“, das für eine Nation, Gesellschaft, Organisation oder Gruppe gültig ist. Durch bestimmte Symbole wie etwa Sprache, Gestik, Mimik, Kleidung und Begrüßungsrituale schafft es Orientierung und verleiht Sinn. Trotz unterschiedlicher Definitionen zeigt sich doch ein Kulturverständnis, das Werte, Ideen, Weltbilder, Sprache und Philosophie beinhaltet. Zudem bestimmt es die Art und Weise des Umgangs im täglichen Zusammenleben und beeinflusst Fühlen, Denken und Handeln.

Kultur verändert sich

Interne Dynamiken wie Neuerungen sowie der Kontakt zu anderen Kulturen, etwa durch kulturelle Anpassung oder kulturelle Ausbreitung, verändert Kulturen (vgl. Berry 2004, S. 171). Durch das Verschwinden geographischer und sozialer Grenzen nehmen Kulturen Elemente anderer Kultur an und vermischen sich (vgl. Manrai et al, 2018, S. 2). Kultur wird von Generation zu Generation weitergegeben, jedoch durch Veränderungsprozesse modifiziert (vgl. Herbolzheimer, 2009a, S. 12). Kulturen verändern sich im Laufe der Zeit, wenn auch in unterschiedlichem Tempo.

Kultur wird von jedem anders wahrgenommen

Baecker (vgl. 2013, S. 194) ist gegen eine Definition des Kulturbegriffes. Verhalten und Motive könnten damit in einen kulturellen Bezugsrahmen gesetzt werden, anstatt Individuen hinter den Handlungen zu sehen:

„Sobald man das eigene und das Verhalten der anderen auf »Kultur« zurechnet, ist nicht mehr klar, sondern wird vielfältig und unterschiedlich interpretierbar, mit wem man wie umzugehen hatte.“ (Baecker, 2013, S. 189)

Auch Auernheimer (vgl. 2010, S. 58) ist der Ansicht, dass Individuen nicht in einer kulturgebundenen Welt leben, sondern subjektive Bedeutung zu kulturspezifischen Annahmen, Werten, Normen und Verhalten zuschreiben. Dadurch wird Kultur, zumindest zu einem gewissen Anteil, durch unterschiedliche Mitglieder einer Gesellschaft anders interpretiert und unterschiedlich gelebt. Auch Herbolzheimer schlussfolgert, dass Kultur das Zusammenspiel von übereinstimmenden Werten und Glaubenssätzen in einer Gesellschaft ausmacht und Heterogenität von Personen zulässt. Zugleich ermöglicht diese die Anerkennung von Mitgliedern innerhalb einer Gruppe (vgl. Herbolzheimer, 2009a, S. 13).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass ein Reduzieren von Kultur auf die Betrachtungsweise von Baecker die evolutionäre Entwicklung von Gemeinschaften nicht miteinschließt. Individuen vergleichen sich gerne mit anderen und wollen

sich einer Kultur zugehörig fühlen, in der sie den Handlungsspielraum kennen. Gleichmaßen möchten diese ihre eigene Identität entwickeln und selbst bestimmen, weswegen individuelles Verhalten keinesfalls nur Kultur zugeschrieben werden kann.

3.2 Kulturdimensionen von Nationalkultur

Wie im vorhergehenden Kapitel aufzeigt, verbindet Kultur eine Gemeinschaft von Individuen durch geteilte Werte. Von Nationalkultur spricht man dann, wenn sich die MitgliederInnen dieser Gemeinschaft innerhalb eines geografisch und politisch abgegrenzten Raums befinden. Thomas (2009b, S. 33) definiert dies so:

„Die Nationalkultur verkörpert so etwas wie das kollektive Bewusstsein der Bevölkerung, genauer: die tradierten Werte, Normen, Verhaltensregeln (Sitte, Gesetz, Brauch) und ethisch-moralischen Überzeugungssysteme (Religion) sowie die daraus abgeleiteten Welt- und Menschenbilder.“

Um Nationalkulturen kategorisieren zu können wird oftmals auf Kulturdimensionen zurückgegriffen. Diese werden bestimmten Grunddimensionen menschlichen Verhaltens zugeordnet. Sie zeigen Problembereiche aller Kulturen auf und können zu Missverständnissen und Konflikten führen, wenn sie sich stark unterscheiden (vgl. Layes, 2009, S. 60 und Hofstede et al., 2010, S. 29). So haben sich viele AutorInnen mit der Einteilung solcher Dimensionen beschäftigt, etwa Hofstede (1980, 2011), Hall (1989), Kluckhohn & Strodtbeck (1961), Hampden-Turner & Trompenaars (2000) und weitere. Zu betrachten gilt auch der Kontext, aus dem die Kulturdimensionen gezogen werden. Hofstede et al (vgl. 2010) zieht Schlüsse auf Organisationsebene, wohin gehen Hall (vgl. 1989) anthropologisch arbeitet und Menschen in ihrer natürlichen Umgebung betrachtet (vgl. Layes, 2009, S. 70). Diese beiden Perspektiven decken das Thema dieser Forschungsarbeit gut ab und bilden bereits die Basis für etliche Studien. Daher erscheint es der Forscherin als relevant im Folgenden näher darauf einzugehen und des Weiteren individualistische und kollektivistische Kulturen näher zu bestimmen.

3.2.1 Dimensionen Interkultureller Zusammenarbeit laut Hofstede

Die gesellschaftlichen Orientierungen von Geert Hofstede wurden in zahlreichen, globalen Studien eingesetzt. Sie betreffen alle Gesellschaften und zeigen praktische Relevanz für die Interkulturelle Zusammenarbeit im Arbeitsleben (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011, S. 93f und Layes, 2009, S. 61f). Laut Hofstede gibt es folgende sechs kulturellen Dimensionen: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus/Kollektivismus, Maskulinität/Feminität, Kurzzeit-/Langzeit-orientierung und Genuss/Beschränkung.

Individualismus/Kollektivismus gilt als eine der grundlegendsten Dimensionen, die ganze Weltanschauungen, Normen und Werte mitbestimmt. Diese Dimension zeigt, inwieweit Mitglieder einer Gesellschaft in Gruppen integriert sind und sich diesen gegenüber verpflichtet fühlen. Auf der kollektivistischen Seite finden sich Kulturen, die in starke, zusammenhängende, oft erweiterte Großfamilien integriert sind und Loyalität diesen gegenüber zeigen müssen. Demnach werden persönliche Ziele immer so gebildet, dass diese mit denen der Gruppe vereinbart sind. Hingegen sind die Bindungen in Kulturen der individualistischen Seite eher locker, man kümmert sich um die eigene unmittelbare Familie und bildet Ziele unabhängig von Zielen sozialer Gruppen (vgl. Hofstede 2011, S. 11 und Layes, 2009, S. 62).

Machtdistanz definiert das akzeptierte Ausmaß von ungleich verteilten Machtverhältnissen in einer Gesellschaft. In Kulturen mit großer Machtdistanz wird ein Machtunterschied nicht als problematisch wahrgenommen und darüber hinaus von Mitgliedern sogar erwartet. Herrscht eine niedrige Machtdistanz vor, wird großen Differenzen von Macht entgegengewirkt und flache Hierarchien befürwortet (vgl. Hofstede, 2011, S. 9 und Layes, 2009, S. 61).

Unsicherheitsvermeidung zeigt an, in welchem Umfang sich Mitglieder einer Kultur in unstrukturierten Situationen entweder wohl oder unwohl und verunsichert fühlen. Unstrukturierte Situationen sind jene, die neuartig, unbekannt oder überraschend sind und sich von üblichen Situationen unterscheiden. So versuchen Kulturen, die Unsicherheit vermeiden durch strenge Verhaltenskodizes, Gesetze,

Regeln und Ablehnung von abweichenden Meinungen solche Situationen zu minimieren (vgl. Hofstede, 2011, S. 10 und Layes, 2009, S. 62).

Maskulinität/Feminität definiert die Verteilung und Abgrenzung der Geschlechterrollen. Frauen in femininen Kulturen haben die gleichen bescheidenen und fürsorglichen Werte wie Männer. In maskulinen Kulturen sind Frauen etwas durchsetzungsfähiger und konkurrenzfähiger, jedoch nicht so sehr wie Männer. Vielmehr zeigt sich eine klare Trennung der Rolle von Frau und Mann hin zu Dominanz und Unterordnung sowie Leistungsstreben und materiellen Besitz (vgl. Hofstede, 2011, S. 12 und Layes, 2009, S. 62).

Kurzzeit-/Langzeitorientierung bildet ab, inwieweit langfristiges Denken wertgeschätzt wird. In langzeitorientierten Kulturen finden sich Werte wie Ausdauer und Sparsamkeit mit stabilen und verbindlichen Beziehungen über Generationen hinweg, geprägt von Status, Schamgefühl und altbewährten Traditionen. In Ländern mit konfuzianischem Erbe, etwa China und Südkorea, haben diese Werte einen hohen Stellenwert. In kurzzeitorientierten Kulturen ist vielmehr persönliche Stabilität wichtig. Traditionen besitzen nostalgischen Wert und soziale Veränderungen gehören dazu, wodurch Beziehungen als instabil und unverbindlich angesehen werden (vgl. Hofstede, 2011, S. 13 und Layes, 2009, S. 62f).

Genuss/Beschränkung wurde als sechste Dimension ergänzt und steht in Zusammenhang mit der Kurzzeit- und Langzeitorientierung. Dabei ist Genuss kurzzeitorientierten Kulturen zugeordnet, die grundlegende, menschliche Wünsche, wie das Leben genießen und Spaß haben relativ frei befriedigen und ausleben können. Beschränkung hat sich in langzeitorientierten Gesellschaften ausgeprägt, die von strikten sozialen Normen reguliert werden (vgl. Hofstede, 2011, S. 13).

Mit Hilfe dieser Dimensionen kann jede Nationalkultur relativ zu einer anderen auf einer Skala positioniert und ins Verhältnis gesetzt werden. Die Dimensionen sind unterschiedlich und kommen in vielerlei Kombinationen vor (vgl. Hofstede 2011, S. 8). Im Kapitel „5.4.1 Meyers Cultural Map: Einordnung Österreich – China – Südkorea“ wird darauf näher eingegangen.

3.2.2. Dimensionen menschlichen Verhaltens laut Hall

Ebenso wie Hofstede bestimmen **Edward Hall** (vgl. Hall & Hall, 1990) Kulturdimensionen. Er konzentriert sich dabei auf das menschliche Zusammenleben in Kulturen und unterteilt in die Dimensionen Raum, Zeit und Kommunikation.

Nach der Art der **Kommunikation** unterscheidet Hall einerseits kontextreiche also high-context Kulturen, die einen Großteil der Informationen implizit ausdrücken und somit die zuhörende Person den Bedeutungsinhalt interpretieren muss. Auf der anderen Seite stehen kontextarme, also Low-Context-Kulturen, die versuchen Mitteilungen explizit zu kommunizieren und für die zuhörende Person wenig Interpretationsspielraum zu lassen. In der High-Context-Kommunikation sind neben Sprache auch Atmosphäre, Stimmung und die nonverbalen Signale wichtige Elemente für die Gesprächssituation. Sprachliche Aussagen sind voller Andeutungen und bildhaften Vergleichen und lassen sich nur aus dem Kontext entschlüsseln (vgl. Hall & Hall, 1990, S. 7ff und Layes, 2009, S. 64).

Die Dimension **Raum** zeigt kulturelle Unterschiede hinsichtlich des als angenehm empfundenen und als akzeptierten persönlichen Raums, den eine Person beansprucht und freiwillig einnimmt. Damit ist körperliche Distanz in Gesprächen mit Fremden, GeschäftspartnerInnen oder FreundInnen gemeint (vgl. Hall & Hall, 1990, S. 11ff und Layes, 2009, S. 63).

Die **zeitliche** Ebene differenziert monochrome und polychrone Auffassung von Zeit. Kulturen mit monochroner Orientierung legen Wert auf eine lineare Planung und Abfolge von Handlungen, wobei Störungen und Unterbrechungen unerwünscht sind. Diese zeitliche Planung verlangt von Kulturen zuverlässige und planbare Systeme, wie etwa das Verkehrswesen. Polychrone Gesellschaften hingegen sind es gewöhnt mehrere Handlungen gleichzeitig auszuführen, legen Wert auf hohe Flexibilität und sind bereit Störungen und Überscheidungen von Handlungen zu tolerieren (vgl. Hall & Hall, 1990, S. 15ff und Layes, 2009, S. 63f).

3.2.3. Individualistische vs. kollektivistische Dimensionen

Westliche Kulturen im Speziellen werden als individualistische oder Low-Context-Kulturen gesehen, während östliche zu den kollektivistischen oder High-Context-Kulturen zählen. Im Folgenden wird darauf eingegangen, inwiefern sich die Kommunikationsstile dieser beiden gegensätzlichen Denkmuster unterscheiden.

Die Unterscheidung zwischen High- und Low-Context-Kulturen hat viele Forschungen inspiriert. Auch Manrai et al. (2018, S. 4f) zeigen mit ihrer Studie klar auf, welche Faktoren und Werte Low- und High-Context-Kulturen bestimmen. Dabei berücksichtigen sie in ihrer Forschung Faktoren wie Geographie und Geschichte. Diese Studie bezieht auf High-Context-Kulturen, die Hall & Hall (vgl. 1990, S. 3ff) als solche mit kollektivistischen Tendenzen, großer Machtdistanz und implizierter Kommunikation definieren. High-Context-Kulturen fokussieren sich darauf wer, wann, warum, mit wem, wo und wie kommuniziert. Jedes Detail der Interaktion ist bedacht darauf Beziehungen aufzubauen und zu erhalten. Kim et al. (vgl. 1998, S. 509) haben ebenso auf dieser Konzeptualisierung aufgebaut und bestätigt, dass China und Korea Halls beschriebene Eigenschaften von High-Context-Kulturen aufweisen. In solchen Kulturen finden soziale Hierarchien statt, es wird implizit kommuniziert und individuelle Gefühle werden für sich behalten. Hingegen legen Low-Context-Kulturen, wie etwa Österreich, Wert auf Effizienz und das Erledigen von Aufgaben, nicht jedoch im gleichen Ausmaß auf die Beziehungsbildung. Wenn es etwas zu besprechen gibt, ist ihnen eine direkte Ansprache lieber. Unklare Kommunikation wird als Zeitverschwendung gesehen.

Kulturelle Werte prägen die Kommunikation und sind Teil unserer Identität. Der einzige Weg kulturelle Missverständnisse zu vermeiden bzw. zu reduzieren, ist es sich über die kulturellen Unterschiede bewusst zu sein und sich entsprechend anzupassen. Im Kapitel „5 Herausforderungen in der interkulturellen Zusammenarbeit“ werden Besonderheiten der interkulturellen Kommunikation herausgearbeitet. Zunächst wird darauf eingegangen wie menschliche Kommunikation zustande kommt.

4 Theoretische Rahmung von Kommunikation

In diesem Kapitel wird auf die Theorie von Kommunikation eingegangen. Als erstes wird betrachtet wie Kommunikation und Verständigung entstehen. Danach werden sozialkonstruktivistische bzw. sozialphilosophische Perspektiven herangezogen und dargestellt inwiefern subjektive Wirklichkeiten von Individuen deren soziales Handeln bestimmen. Aus der sozialpsychologischen Sicht werden die Beziehungsbildung und das Leben in Gruppen betrachtet und aufgezeigt, wie Identitäten in Netzwerken gesteuert und kontrolliert werden.

4.1 Kommunikationsmodelle

Zunächst gilt es zu klären, wie Kommunikation zwischen Menschen zustande kommt. Dafür wird auf Kommunikation als Signalübertragung eingegangen bevor das Beziehungsorientierte Kommunikationsmodell näher beleuchtet wird, welches soziales Handeln ermöglicht.

4.1.1 Kommunikation als Signalübertragung

Beim linearen Modell der Signalübertragung von Shannon & Weaver produziert der/die SenderIn eine Nachricht und diese gelangt über den Übertragungskanal zum/zur EmpfängerIn. Dabei wird die Nachricht der sendenden Person, etwa eine Aussage über ein Objekt oder einen Sachverhalt, codiert und beim Empfänger wieder encodiert. Die Signalübertragung kann durch eine Störquelle, etwa ein Geräusch, verzerrt werden (vgl. Burkart, 2002, S. 427f).

SenderIn-EmpfängerIn Modelle vernachlässigen, dass sowohl SenderIn als auch EmpfängerIn Ansichten und Assoziationen über Intentionen miteinbringen, die das kommunikative Handeln durchaus verändern können. Darüber hinaus kann Kommunikation nur weitergeführt werden, wenn der/die EmpfängerIn Feedback gibt (vgl. Bolten, 2018, S. 19 und Broszinsky-Schwabe, 2001, S. 28f). Dieses Modell berücksichtigt auch unbewusst weitergegebene Mitteilungen nicht. Dies gilt insbesondere bei nonverbalen Mitteilungen, die die sendende Person nicht bewusst

tätigt und von der empfangenden Person falsch gedeutet werden (vgl. Brozinsky-Schwabe, 2011, S. 29). Auch fehlen die Komponenten Sinn und Bedeutung, die nicht als Nachricht übertragen werden, sondern allenfalls im Bewusstsein der empfangenden Person generiert werden. Herauszuheben gilt jedoch der Aspekt des „Codierens“ und „Encodierens“ dieses Ansatzes, der ein zentrales Element von Kommunikation ist (vgl. Burkart, 2002, S. 428).

4.1.2 Beziehungsorientierte Kommunikation

Wie zuvor erwähnt erfordert Kommunikation Feedback, um weitergeführt werden zu können. SenderIn ist immer auch gleich EmpfängerIn von Nachrichten (vgl. Goffman, 1971, S. 26). Kommunikation ist somit ein Prozess, in dem die GesprächspartnerInnen sich wechselseitig aufeinander beziehen (vgl. Burkart, 2002, S. 431).

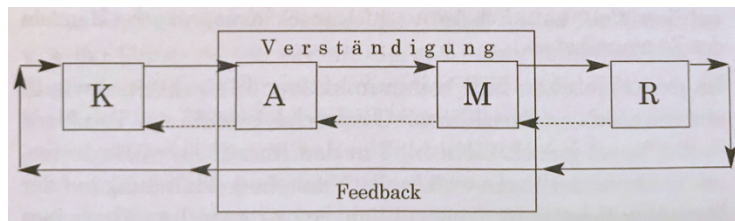


Abbildung 1. Verständigung als feedbackgesteuerter Prozess (Burkart, 2002, S. 69)

Abbildung 1 zeigt den Verständigungsprozess durch das Miteinbinden von Feedback. Der Kommunikator (K) handelt kommunikativ indem er die Aussage (A) mittels eines Mediums (M) zum Rezipienten (R) transportiert. Durch ein entsprechendes Handeln oder Feedback bezogen auf die Aussage zeigt sich, ob und in welchem Grad Verständigung hergestellt wurde (vgl. Burkart, 2002, S. 65ff).

Insbesondere in asiatischen Kulturen nimmt die beziehungsorientierte Kommunikation einen hohen Stellenwert ein. Beziehungsstrukturen spielen eine zentrale Rolle für erfolgreiche Interaktionen bestimmen das kommunikative Handeln mit (vgl. Goffman, 1971, S. 26). Beziehungen steuern und kontrollieren die eigene Identität sowie Status und Rang innerhalb einer Gesellschaft, wie Kapitel „4.3 Kommunikation in Netzwerken“ näher beschreibt.

4.2 Kommunikation in einer symbolischen Umwelt

Laut Mead (1934, zitiert nach Abels, 2010, S. 17) eignen sich Individuen durch die soziale und physische Umwelt, in der sie leben Symbole an. Sie gestalten ihre Umwelt mit, indem sie denken, interpretieren, freiwillig ihr Handeln bestimmen und auch verzögern können (vgl. ebd, S. 36f). Ein Kritikpunkt dieses Ansatzes ist, dass dieser das Individuum in der Gesellschaft losgelöst von historischen, ökonomischen und sozialen Verhältnissen betrachtet (vgl. Abels, 2010, S. 37f).

Auch Blumer (vgl. 1973, S. 80) knüpft an diesen Gedanken von Mead an und definierte erstmals den Begriff „Symbolischer Interaktionismus“, der auf drei Voraussetzungen beruht. Die erste Voraussetzung ist, dass Individuen handeln, entsprechend der Bedeutungen, die sie bestimmten Dingen zuschreiben. Solche Dinge umfassen Situationen aus dem täglichen Leben, Anfragen anderer Personen genauso aber auch Objekte wie ein Baum, andere menschliche Wesen wie etwa Mutter oder Busfahrer, Kategorisierungen von Menschen wie Freunde oder Feinde, Institutionen wie Schule oder Regierung und individuelle Ideale wie Freiheit oder Ehrlichkeit. Die zweite Voraussetzung ist, dass die Bedeutung solcher Dinge von sozialen Interaktionen abgeleitet wird, die mit anderen Individuen entstehen. Drittens interpretieren Individuen die Dinge, denen sie begegnen, ändern diese ab, um mit ihnen umzugehen und formen somit ihre Umwelt.

Burkart unterstützt diesen Ansatz ebenso und zeigt auf, dass Gegenstände erst an Bedeutung gewinnen, wenn Individuen sie in ihr Handeln miteinbeziehen und damit unterschiedliche Erfahrungen machen (vgl. Burkart, 2002, S. 55f). Teilen Individuen eine bestimmte räumliche und zeitliche Umwelt oder einen gemeinsamen Kulturraum, bedeutet dies nicht, dass Objekte und Gegenstände in der gleichen Weise erfahren werden. Je unterschiedlicher die eigenen Erfahrungswelten von Individuen sind, desto weniger wahrscheinlich werden sie bestimmten Symbolen die gleiche Bedeutung zuschreiben. Je mehr Erfahrungen Individuen mit einem gewissen Symbol haben, desto mehr verfestigt sich die subjektive Bedeutung, die sie diesem zuschreiben (vgl. ebd, S. 58f). Wie Abbildung 2. zeigt, kommt eine Verständigung nur zustande, wenn zwei Personen (A und B) bezogen aufeinander kommunikativ handeln und mittels Zeichen oder Symbolen dieselbe Bedeutung in

ihrem Bewusstsein generieren. Zumindest ein Teil der verwendeten Symbole muss als gleicher Zeichenvorrat geteilt werden, damit Verständigung herrschen kann (vgl. Burkart, 2002, S. 56ff, S. 434, Goffman, 1971, S. 27 und Bolten, 2018, S. 18).

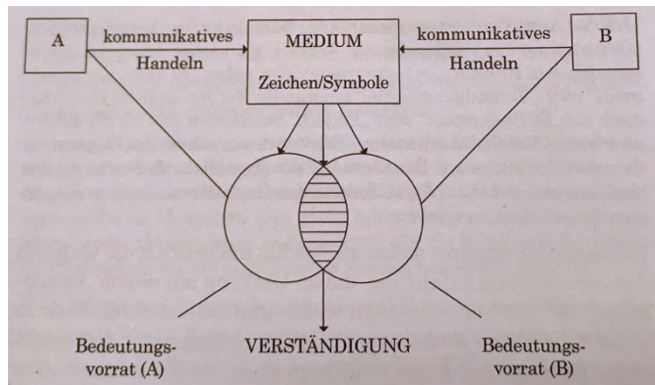


Abbildung 2. Verständigung durch gemeinsame Symbole (Burkart, 2002, S. 60)

Mit dem symbolische Zeichen Dollar (eben dem Wort) können SenderInnen verdeutlichen, dass ein Geldschein gemeint ist, ohne diesen zeigen zu müssen, aber nur dann, wenn EmpfängerInnen dieses Zeichen in ihrem Zeichenvorrat einordnen können (vgl. Bolten 2018, S. 11f). Kommunikationsinhalte werden nicht nur über Symbole in Form von Worten, sondern auch über paraverbale Signale, wie etwa Redetempo, Stimmlage, Lautstärke und Äußerungen wie Lachen ausgedrückt. Ebenso kann die Körpersprache sinngabend sein und durch die Körperhaltung, Gestik und Mimik ausgedrückt werden (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011, S. 22).

*„**Menschliche soziale Kommunikation** bezeichnet also den über Zeichen oder Symbole vermittelten Austausch sozialer Informationen zwischen Individuen oder Gruppen. Diese Zeichen basieren auf einem durch die Kultur einer Gesellschaft vermittelten Fundus an sozialen Informationen (Wissen, Werte, Verhaltensnormen etc.), die durch die Individuen erlernt werden.“*
(Broszinsky-Schwabe, 2011, S. 28)

Menschliche Wesen sind in der Lage selbstbestimmt zu handeln, indem sie denken und interpretieren. Sie nehmen die Umwelt aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen wahr, die sie im Laufe ihres Lebens machen. Der symbolische Interaktionismus basiert auf einer konstruktivistischen und philosophischen Denkweise und

bietet wichtige Einsichten in menschliche Lebenswelten, in der Kommunikation nicht nur Signalübertragung ist bzw. sich durch Feedback steuert.

4.3 Kommunikation in Netzwerken

Die Kommunikation in Netzwerken ist für diese Forschungsarbeit insofern relevant, als dass sie beschreibt, wie Individuen in einer Gemeinschaft zueinanderstehen. Gesellschaftliches Handeln dient zur Steuerung und Kontrolle der Identität von Individuen innerhalb einer Gruppe (vgl. Weber, 1980, S. 13, White, 2008, S. 20 und Holzer, 2009, S. 257). White betrachtet in seiner Netzwerktheorie, Identitäten als Teile von Netzwerken, die wichtige Strukturen zum Austausch und zur Verteilung von Ressourcen bereitstellen (vgl. White, 2008, S. 36). Zu beachten ist jedoch der jeweilige Kontext, in dem soziale Netzwerke stattfinden, das bedeutet unter welchem staatlichen Regime sie stehen oder etwa auch die religiöse Prägung in einem Land (vgl. ebd, S. 220). Für Tajfel & Turner (vgl. 1986, S. 15) bildet sich eine soziale Gruppe aus einer Vielzahl von Mitgliedern, die sich zusammengehörig fühlen und von anderen als eine Gruppe gesehen werden. Ein Individuum kann zugleich Mitglied in mehreren Gruppen sein. Eine solche Gruppe wird auch „in-group“ benannt, hingegen sind alle, die nicht dazugehören oder einer anderen Gruppe angehören, „out-group“.

Simmel (vgl. 1984, S. 75ff) beschäftigte sich mit charakteristischen Mustern von westlichen Gesellschaften. Das Bedürfnis nach Freiheit der Bevölkerung streckte sich im 18. Jahrhundert über die wirtschaftliche, politische und religiöse Ebene. Der dadurch entstandene Individualismus steht für Anderssein eines jeden Mitglieds einer Gesellschaft, auch in seiner Arbeitsleistung. Im 19. Jahrhundert entwickelten sich die Prinzipien von Konkurrenz und Arbeitsteilung, welche das Zusammenarbeiten in Netzwerken unterstützen, wenn sie für einzelne Individuen profitabel sind (vgl. Simmel, 1984, S. 96f). Diese individualistische Strömung ist in Österreich kulturell verankert und unterscheidet sich von kollektivistisch geprägten asiatischen Ländern.

Religiöse und philosophische Konzepte wie Taoismus, Buddhismus und Konfuzianismus, die sich zwischen dem 3. – 6. Jahrhundert vor Christus im heutigen China

entwickelten, haben Verhaltens- und Kommunikationsstile in vielen asiatischen Ländern, unter anderem China und Südkorea, beeinflusst (vgl. Gülow, 2011, S. 317 und Lee, 2008, S. 7). Diese Lehren prägen nach wie vor den Alltag. Durch das Ausfüllen der erwarteten Rolle innerhalb der Gesellschaft wird zum Allgemeinwohl beitragen. Laut Konfuzius hat die untergeordnete Person der höhergestellten Person Respekt und Loyalität zu zeigen und bekommt dafür Fürsorge (vgl. Lee, 2008, S. 3f und Schreiner, 2017, S. 112). Nicht das Individuum steht im Vordergrund, sondern die Gruppenorientierung (vgl. Lee, 2008, S. 3f). Harmonie in Beziehungen gilt als Grundlage für eine beständige Gesellschaft (vgl. ebd, S. 90f). Funktionierende Beziehungen sind darüber hinaus geprägt von „Gesicht geben und bewahren“, das durch das Anerkennen und Wertschätzen der Rolle in der Gesellschaft gelingt (vgl. ebd S. 3f). In China hat sich das Guanxi entwickelt, ein Beziehungsgefüge, das auf Personen aufbaut, die Gefälligkeiten und Ressourcen austauschen. Guanxi beruht auf impliziten, nicht zeitlich begrenzten, nicht notwendigerweise äquivalent, allerdings sozial verpflichtend langfristigen Beziehungen. Interpersonelle Beziehungen existieren auch in anderen Ländern, das Spezielle in China ist die Allgegenwärtigkeit und maßgebende Rolle (vgl. Luo, 2000, S. 2f).

Die Sozialpsychologie hinterfragt, aus welchem Grund sich Gruppen bzw. Netzwerke bilden, welchen Platz ein Individuum innerhalb der Gruppe einnimmt und welche Rolle es zu erfüllen gilt. Dies erklärt das Denken und Handeln von Mitgliedern einer Gesellschaft nicht nur, sondern bestimmt auch die Kommunikation, wie bereits in Kapitel „3.2.3. Individualistische vs. kollektivistische Dimensionen“ näher beschrieben wurde. In weiterer Folge wird auf die Besonderheiten interkultureller Kommunikation und Zusammenarbeit eingegangen.

5 Merkmale interkultureller Zusammenarbeit

Diese Kapitel beleuchtet die Merkmale und Herausforderungen interkultureller Kommunikation. Weiteres wird darauf eingegangen, was interkulturelle Kompetenz ist und inwiefern diese für die kulturelle Anpassung förderlich sein kann. Anhand der Skalen der Cultural Map werden anschließend Unterschiede westlicher und östlicher Kulturen aufgezeigt.

5.1 Interkulturelle Kommunikation

Ein nicht zu unterschätzendes Handwerkszeug von Expatriates ist die Kommunikation (vgl. Herbolzheimer, 2009a, S. 264). Jede Kultur hat ihre eigenen Kommunikationscodes, wie Sprache und den Vorrat an nonverbalen Zeichen (siehe Kapitel „4.2 Kommunikation in einer symbolischen Umwelt“). Ebenso gibt es Verhaltensrichtlinien, wie man sich respektvoll verhält, wann man wie und mit wem worüber spricht und welche Tabus es dabei zu beachten gilt (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011, S. 24). Die Betonung, Lautstärke, Körpersprache, der Grad an Direktheit, Selbstoffenbarung und das Verhalten beeinflussen die Wirkung des Gesagten auf andere Personen (vgl. Knapp 2003, S. 110ff).

Da im Ausland nicht ausschließlich auf gewohnte Zeichencodes, Einstellungen und Verhalten zurückgegriffen werden kann, sind Expatriates gefordert, fremde Erfahrungen zu machen und neue Bedeutungen zu definieren (vgl. Maletzke, 1996, S. 37). Individuen tendieren jedoch dazu, immer wieder unbewusst auf erlernte Verhaltensmuster zurückzugreifen und interpretieren entsprechend ihres Zeichenvorrates. Eine verzerrte Wahrnehmung ist dadurch nicht unüblich (siehe „4.2 Kommunikation in einer symbolischen Umwelt“). Zudem ist ein einfaches Nachfragen in vielen asiatischen Kulturen nicht erwünscht und üblich und wird deshalb auch nicht gemacht (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011, S. 38). Darüber hinaus ist vielen Expatriates nicht bewusst, wie das eigene kommunikative Verhalten von Einheimischen oder Arbeitskollegen gewertet wird, was wiederum zu Missverständnissen und Herausforderungen führen kann (vgl. Bolten, 2018, S. 93).

Insbesondere im Umgang mit unbekannten Kulturen, gilt es nicht nur auf Gewohntes zu vertrauen, sondern das Verhalten von anderen bewusst wahrzunehmen und aus einem kulturellen Blickwinkel zu hinterfragen. Für eine erfolgreiche Kommunikation spielt zudem die kulturelle Kompetenz eine Rolle sowie die Bereitschaft zur kulturellen Anpassung, deshalb wird in weiterer Folge darauf eingegangen.

5.2 Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz kann zum Erfolg von Expatriates in einem anderen Land beitragen und erleichtert die kulturelle Anpassung. In der Literatur finden sich unzählige Definitionen dazu. Die meisten schließen Fähigkeiten als gesammeltes Paket ein, wie Fremdsprachenkenntnisse, interkulturelle Lernbereitschaft, Ambiguitätstoleranz und Ethnorelativismus. Aus einer ethnorelativen Sicht werden nicht die eigenen kulturellen Maßstäbe als einzig „richtig“ betrachtet, sondern andere und neue Zugänge akzeptiert (vgl. Herbolzheimer, 2009b, S. 265f & Broszinsky-Schwabe, 2011, S. 39). Außerdem werden Problemlösefähigkeit, Belastbarkeit und Kommunikationsfähigkeit genannt (vgl. Bolten, 2018, S. 70f).

Somit ist interkulturelle Kompetenz, oder Handlungskompetenz, nicht völlig isoliert erlernbar, sondern abhängig von fachlichen, strategischen, sozialen und individuellen Teilkompetenzen, die sich Individuen im Laufe ihres Lebens aneigneten (vgl. Bolten, 2018, S. 70f). Wie auch die nachfolgende Abbildung 3. zeigt, setzt sich interkulturelle Kompetenz aus kognitiven (wissen), konativen (können) und affektiven (wollen) Teilkompetenzen zusammen. Sie ist erforderlich, wenn vertraute Strukturen und Instrumente nicht greifen, sondern neu generiert werden müssen (vgl. Bolten, 2018, S. 190).

	Selbstkompetenz	Sozialkompetenz	Methodenkompetenz	Sach-/Fachkompetenz
kognitiv (wissen)	z.B. eigene Stärken/Schwächen reflektieren und kennen	z.B. Interaktionsregeln eines sozialen AkteurlInnenfelds kennen	z.B. Organisations-/Problemlösungsstrategien kennen	z.B. (spezielles) Sach-/Fachwissen besitzen
konativ (können)	z.B. Rollendistanz einnehmen/Selbstkritik umsetzen können	z.B. über Kommunikations- und Empathiefähigkeit verfügen	z.B. Zeitplanung umsetzen/ Probleme lösen können	z.B. Sach-/Fachwissen anwenden/ vermitteln können
affektiv (wollen)	z.B. Motivation, Empowerment, Initiativbereitschaft	z.B. Bereitschaft zu Interaktion, Kollaboration, Toleranz	z.B. zielorientiert handeln/ Probleme lösen wollen	z.B. sach-/fachbezogenes Engagement und Neugierde

Abbildung 3. Komponenten interkultureller (Handlungs)kompetenz (in Anlehnung an Bolten, 2018, S. 190)

Folgt man einem so breit gefassten Verständnis von interkultureller Kompetenz, erklärt sich von selbst, weshalb diese nicht kurzfristig erlernt und eingesetzt werden kann (vgl. Herbolzheimer, 2009b S. 265f). Zudem wird diese bei jenen Personen höher sein, die bereits unterschiedliche Erfahrungen in interkulturellen Kontexten gemacht haben (vgl. Schreiner, 2017, S. 12). Das nächste Kapitel verdeutlicht, welche Faktoren die kulturelle Anpassung bestimmen.

5.3 Kulturelle Anpassung

Für Expatriates, die in einem anderen Land leben und arbeiten, reichen oft erlernte Kommunikations- und Verhaltensmuster nicht aus (siehe auch Kapitel „4.2 Kommunikation in einer symbolischen Umwelt“). Eine kulturelle Anpassung an Interaktionen mit Einheimischen und die Arbeitswelt im Gastland sind erforderlich (vgl. Kittler et al, 2009, S. 29f). Haben Expatriates Schwierigkeiten mit der Sprache und Kommunikation, wirkt sich das auf diverse Lebensbereiche aus, wie fehlende und unbefriedigende Kontakte im Gastland, die eigene Rolle sowie Lebensqualität und Freizeit. Ebenso kann dies am Arbeitsplatz zu Überforderung bei neuen Aufgaben und internen Arbeitsabläufen führen und den Kontaktaufbau durch abweichende Geschäftsgepflogenheiten erschweren (vgl. Bolten, 2018, S. 214).

Das vorige Kapitel zeigt, dass eine hohe interkulturelle Kompetenz den Anpassungsprozess fördern kann. Sie ist dann erfolgreich, wenn Expatriates Verhaltens-

und Kommunikationsweisen von Einheimischen eines Landes verstehen, akzeptieren und das eigene Verhalten adaptieren. Dies verlangt eigene Handlungsweisen, sowie damit verbundene Denk- und Beurteilungsprozesse, bewusst wahrzunehmen. Im Laufe der Zeit etabliert sich gewöhnlich eine Handlungsroutine, welche kein bewusstes Wahrnehmen mehr erfordert (vgl. Thomas, 2009a, S. 23).

Das eigene Verhalten zu reflektieren und sich über unterschiedliche Herangehensweisen bewusst zu sein ist wichtig für eine kulturelle Anpassung. Dafür kann das Format des Coachings unterstützend sein, mehr dazu in Kapitel „6.2 Coaching zur Verbesserung der interkulturellen Kompetenz“. Zunächst werden Unterschiede östlicher und westlicher Kulturen anhand der Cultural Map aufgezeigt.

5.4 Meyers Cultural Map: Einordnung Österreich – China – Südkorea

Die Cultural Map (siehe Abbildung 4) skizziert die Kulturen der Welt auf acht Skalen und ordnet sie damit gegensätzlichen Kommunikationsstilen und Arbeitsweisen zu (vgl. Meyer, 2015, S. 246). Die Skalen zeigen dabei keine absoluten Werte, sondern stellen den relativen Unterschied von Kulturen dar. Somit schafft die Cultural Map ein besseres Verständnis für unterschiedliche Herangehensweisen von Individuen in einem größeren kulturellen Kontext (vgl. ebd, S. 16, 21f).

Die Cultural Map baut auf grundlegenden Erkenntnissen verschiedener ForscherInnen aus westlicher Perspektive auf, sowie den eigenen Untersuchungen der Amerikanerin Erin Meyer. Die Betrachtung aus westlicher Perspektive scheint für die Forschungsarbeit, die auf Herausforderungen österreichischer Expatriates eingeht, als besonders geeignet. Einige der Grundannahmen zu menschlichen Orientierungen wurden im Kapitel „3.2 Kulturdimensionen von Nationalkultur“ bereits erläutert. So können in Abbildung 4 Kulturen mit individualistischen bzw. Low-Context-Tendenzen (linke Seite der Skalen) und jenen mit kollektivistischen bzw. High-Context-Tendenzen (rechte Seite der Skalen) verglichen werden.

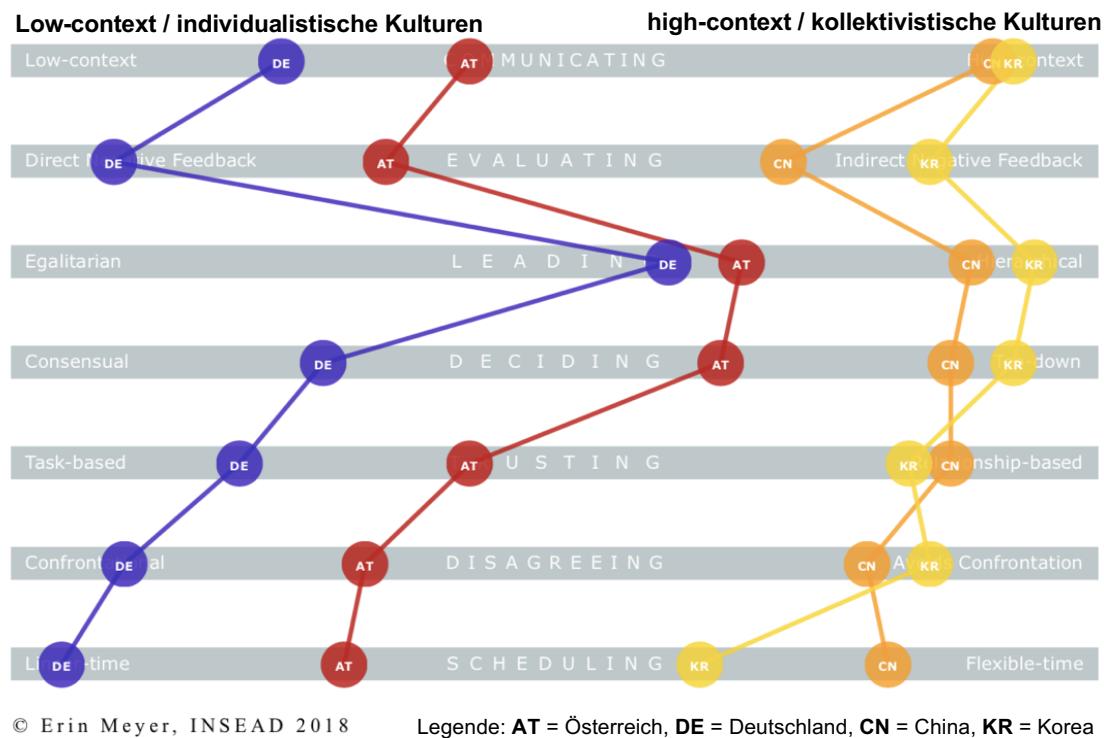


Abbildung 4. Cultural Map: Österreich, Deutschland, China, Südkorea (in Anlehnung an Meyer, 2018)

Abbildung 4. zeigt, dass Österreich grundsätzlich eher Low-Context-Kulturen zugeordnet werden kann, im Gegensatz zu China und Südkorea, die sich eher als High-Context-Kulturen beschreiben lassen. Auf den Skalen „Leading“ und „Deciding“ weist auch Österreich High-Context-Tendenzen auf. In dieser Darstellung fehlt eine der ursprünglichen Skalen und zwar „Persuading“. Dies hat den Grund, dass östliche und westliche Denkweisen nicht gegenübergestellt werden können, da sie komplett anders sind (vgl. Meyer, 2018). Es lässt sich feststellen, dass Österreich keine extreme Neigung zu einem individualistischen Weltbild zeigt, wie es andersrum China und Südkorea seitens eines kollektivistischen Denkens tun. Gleichzeitig zeigt sich auch, dass Südkorea auf fast allen Skalen, mit Ausnahme „Scheduling“ etwas kollektivistischere Neigungen hat als China. Die Ergänzung von Deutschland auf der Cultural Map zeigt, dass die österreichische und deutsche Kultur zwar ähnlich, aber nicht gleich sind, wie fälschlicherweise oftmals vermutet wird. Dies zeigt sich beispielsweise in der indirekteren Kommunikation in Österreich:

„Eine Managerin aus Hamburg ruft Ihrer Assistentin zu: ‚Die Unterlagen unseres Kunden XXX! Rasch bitte.‘“ (Schreiner, 2017, S. 44)

„In Wien formuliert die Managerin ihre Anweisung so: ‚Frau Alexandra, sein's so lieb, ich bräucht‘ ganz schnell die Unterlagen von Kunden XXX. Ich hab ihn jetzt gleich am Telefon, bitte, so rasch wie möglich, wenn's geht, ja?!‘“
(ebd, S. 45)

Nachfolgend werden die einzelnen Skalen der Cultural Map, bezogen auf die Arbeitswelt, beschrieben.

Die „**Communicating**“-Skala basiert auf Halls Konzept und vergleicht Low- und High-Context Kommunikation (siehe auch „3.2.2. Dimensionen menschlichen Verhaltens laut Hall“). Diese Skala unterscheidet Kulturen, die es bevorzugen einfache, kontextarme Nachrichten zu formulieren und jene die sehr kontextreich kommunizieren (vgl. Meyer, 2015, S. 29ff). In Österreich werden Botschaften so sinn- gemäß und präzise wie möglich formuliert. In vielen asiatischen Kulturen hingegen, so auch China und Südkorea, werden Botschaften subtil und vielschichtig kommuniziert, abhängig vom jeweiligen Kontext. Dadurch sind ZuhörerInnen gefordert, zwischen den Zeilen zu lesen und die Gesamtsituation zu beachten (vgl. ebd, S. 31). In China ist „pang qiao ce ji“ Teil der Kommunikationskultur und lässt sich übersetzen mit „nicht direkt zur Sache kommen“ (Meyer, 2015, S. 48). Generell gibt es in Asien kein klares „Nein“. Grund ist die Bemühung um den Erhalt der Beziehung, welche durch ein „Nein“ unmöglich fortgeführt werden könnte (vgl. Schreiner, 2017, S. 79). Österreich wird auf der Cultural Map (vgl. Abbildung 4) eher als kontextarm eingeordnet, China und Südkorea als kontextreich.

Die „**Evaluating**“-Skala bezieht sich auf die Art und Weise wie negatives Feedback gegeben wird. Manche Länder bevorzugen direktes, sachliches Feedback, während andere eine diplomatischere Annäherung bevorzugen (vgl. Meyer, 2015, S. 61ff). Durch die Wortwahl lässt sich ablesen, ob Kulturen eher direkt oder indirekt Feedback geben. Werden „Downgraders“ verwendet gibt es eher eine Neigung zu indirektem Feedback wie „etwas, ein bisschen, vielleicht usw.“ Auch können SprecherInnen durch die Ausdrucksart Botschaften abschwächen wie „Wir haben unser Ziel noch nicht ganz erreicht.“ statt „Wir sind absolut am falschen Weg.“ Im Gegensatz dazu verwenden Kulturen, die direktes Feedback geben vermehrt „Upgraders“ wie „absolut, total, dringend usw.“ (vgl. ebd, S. 65f). Das Konzept des „mianzi“

(„Gesicht bewahren“) der Chinesen existiert in allen Kulturen, allerdings ist der Grad der Wichtigkeit unterschiedlich. In konfuzianischen Gesellschaften wie China und Korea ist dies besonders wichtig. Konfuzianismus hat das Ziel Harmonie in einer Gesellschaft zu schaffen, er sieht fünf Rollen. Diese beschreiben wie sich Eltern ihren Kindern gegenüber verhalten sollen, das ältere Geschwister gegenüber dem jüngeren, der ältere Freund gegenüber dem jüngeren, der Mann gegenüber der Frau und HerrscherIn gegenüber UntertanIn. Jedes Mitglied in der Gesellschaft hat sich entsprechend der eigenen Rolle zu verhalten und muss die zugeschriebenen Erwartungen erfüllen, sowie andere in deren Rolle stärken. Wird das nicht eingehalten, kommt es zum „Gesichtsverlust“. „Gesicht bewahren“ und somit die Beziehung aufrecht zu erhalten ist wichtiger als das subjektive Empfinden von Gerechtigkeit (vgl. Meyer, 2015, S. 198f und Lee, 2008, S. 88f). Das steht konträr zum Denken vieler EuropäerInnen, die durch Rechtsempfinden aus dem römischen Recht und der christlichen Theologie geprägt sind (vgl. Schreiner, 2017 S. 88). ChinesInnen sind auf der Cultural Map (vgl. Abbildung 4) weiter links angesiedelt als KoreanerInnen, was bedeutet, dass sie dazu neigen, Feedback direkter zu gestalten als KoreanerInnen. Österreich ist eher im Bereich des direkten Feedbacks angesiedelt (vgl. Meyer, 2015, S. 82f).

Die „**Scheduling**“-Skala bezieht sich auf Hall und die monochronische versus polychronische Zeitplanung (siehe auch Kapitel „3.2.2. Dimensionen menschlichen Verhaltens laut Hall“). Einerseits gibt es Kulturen, die stark zu linearen Zeitplanung neigen, also eine Aufgabe zu einem Zeitpunkt anhand von Plänen abarbeiten. Andere Kulturen ziehen eine flexiblere Herangehensweise vor und arbeiten oftmals mehrere Aufgaben gleichzeitig ab oder ziehen kurzfristige wichtiger erscheinende Aufgaben anderen vor (vgl. Meyer, 2015, S. 219ff). Das Zeitmanagement spiegelt sich auch in Meetings wider. Lineare Zeitplanung bringt eine strikte Agenda mit exakter Zeitplanung mit sich und man arbeitet mit To-do Listen. Hingegen heißt flexibles Zeitmanagement auch für Meetings auf ad hoc-Themen eingehen und einen weniger strikten Zeitorganisation zu verfolgen (vgl. ebd, S. 230f). Flexibilität und Improvisation bestimmen den täglichen Alltag von ChinesInnen, reagiert wird reaktiv, wenn ein Problem herrscht. Damit können sie auf der Skala eher beim flexiblen Zeitmanagement einordnet werden (vgl. Abbildung 4). In Südkorea lässt sich eine etwas lineareren Planungsweise erkennen als in China. Österreich

befindet sich auf der Skala eher links und tendiert zu linearem Zeitmanagement und zu vorausschauender Planung.

Die „**Leading**“ Skala baut auf den Forschungen von Hofstede et al. (vgl. 2010) und Javidan & House (vgl. 2001, 2002), die herausarbeiten zu welchem Grad Ungleichheit in der Gesellschaft unterstützt und verlangt wird. Die Ergebnisse daraus finden sich auch in der Kulturdimension „Power Distance“ von Hofstede wieder (siehe Kapitel „3.2.1 Dimensionen Interkultureller Zusammenarbeit laut Hofstede“). Die „Leading“ Skala zeigt somit, ob Kulturen zu einem egalitären oder hierarchischen Führungsstil neigen, bezogen auf das Level von Respekt und Achtung gegenüber Autoritäten (vgl. Meyer, 2015, S. 115ff). Viele asiatische Kulturen sind von konfuzianischen Lehren geprägt, dessen oberstes Prinzip soziale Harmonie und Ordnung ist. Individuen mit niedrigerem Rang müssen jenen mit höherem Rang gehorchen und erhalten im Gegensatz dazu Schutz und Unterstützung. Diese Struktur „wu lun“ weist fünf grundlegende Beziehungen auf:

1. Staatsoberhaupt (Freundlichkeit) über Untertan (Loyalität)
2. Vater (Schutz) über Sohn (Respekt und Gehorsam)
3. Ehemann (Verpflichtung) über Ehefrau (Unterwerfung)
4. Älterer Bruder (Pflege) über jüngerem Bruder (Vorbild)
5. Ältere Freunde (Vertrauen) über junge Freunde (Vertrauen)

Aus heutiger Sicht könnte dieses Model erweitert werden, um die heutigen Geschäftsbeziehungen zwischen Vorgesetzten (Freundlichkeit, Schutz, Fürsorge) und untergebenen Personen (Loyalität, Respekt, Gehorsam) abzubilden (vgl. Meyer, 2015, S. 130 und Lee, 2008, S. 8). Generell wird nur mit jenen Personen kommuniziert, die sich auf gleicher Rangebene befinden bzw. zu direkten Vorgesetzten. Vorgesetzte Personen verteilen Aufgaben weiter. In Kulturen mit egalitärem Führungsstil legen Vorgesetzte Wert darauf als Teil des Teams angesehen zu werden. Die Distanz zwischen vorgesetzten und unterstellten Personen ist gering, wodurch MitarbeiterInnen untereinander in Bezug auf Aufgaben direkt miteinander kommunizieren (vgl. Meyer, 2015, S. 132). Zudem spielt in Kulturen mit egalitärem Führungsstil die Sachorientierung eine größere Rolle, deshalb wird Kritik gegenüber Vorgesetzten toleriert. In hierarchischen Kulturen würde Kritik gegenüber

Vorgesetzten, die Beziehung gefährden und wird deshalb unterlassen (vgl. Schreiner, 2017, S. 106). Österreich wird tendenziell eher auf der hierarchischen Seite gesehen. Dies relativiert sich jedoch im Verhältnis zu China und Südkorea, die auf der Skala (vgl. Abbildung 4) noch deutlicher als hierarchisch eingestuft werden können.

Die „**Deciding**“-Skala beschreibt wie Entscheidungen zustande kommen. In hierarchischen Kulturen werden Entscheidungen schnell getroffen, sind jedoch flexibler und können auch wieder abgeändert werden, wenn neue Informationen bzw. verschiedenen Meinungen auftauchen. Durch die ständige Überprüfung der Entscheidung kann die Umsetzung länger dauern. Kulturen, die im Konsens entscheiden, brauchen länger für die Entscheidungsfindung, weil jeder miteinbezogen wird. Dafür wird die Entscheidung rasch umgesetzt und eine Abänderung dieser ist relativ unflexibel (vgl. Meyer, 2015, S. 149). Während manche hierarchischen Gesellschaften (wie China und Südkorea) Top-down entscheiden, entscheiden andere wie Japan, im Konsens. Dies bedeutet, dass ein hierarchischer Führungsstil nicht notwendigerweise mit einem hierarchischen Entscheidungsstil korrelieren muss (vgl. ebd, S. 143ff). Für Österreich, China und Südkorea gibt es hier jedoch eine Übereinstimmung zwischen „Leading“- und „Deciding“-Skala. Auch auf dieser Skala (vgl. Abbildung 4) tendiert Österreich eher zum hierarchischen Entscheidungsstil. Deutlich lässt sich erkennen, dass China und Südkorea hierarchisch Entscheiden und Führen.

Die „**Trusting**“-Skala beurteilt Kulturen basieren darauf wie Beziehungen gemacht werden. In „task-based“-Gesellschaften, wird Vertrauen durch Zusammenarbeit am Arbeitsplatz aufgebaut durch Zusicherungen, Verträge oder vollständig erfüllten Aufgaben. In einer „relationship-based“-Kultur bildet man Vertrauen über Zeit und persönliche Erfahrungen. Individuen müssen affektive, tiefe und persönliche Beziehungen aufbauen, bevor Vertrauen stattfinden kann (vgl. Meyer, 2015, S. 163ff). Dies lässt sich der Dimension „Unsicherheitsvermeidung“ von Hofstede zuordnen (siehe Kapitel „3.2.1 Dimensionen Interkultureller Zusammenarbeit laut Hofstede“). In beziehungsorientierten Kulturen ist oft wenig Verlass auf Gesetze, Regeln und Normen, vielmehr ist Flexibilität wichtig und deshalb werden Beziehungen als höherwertiger angesehen. Ebenso findet sich hier die Kulturdimension

der „Zeit“ von Hall wieder (siehe Kapitel „3.2.2. Dimensionen menschlichen Verhaltens laut Hall“), die daran anknüpft inwiefern auf zuverlässige und planbare Systeme vertraut werden kann. Je weniger dies der Fall ist, desto wichtiger ist das Vertrauen in gute Beziehungen. Das Vertrauen in Österreich lässt sich eher durch eine entsprechende Leistung und das zuverlässige Erledigen von Aufgaben zum vereinbarten Termin gewinnen (vgl. Schreiner, 2017, S. 101), wodurch es auf der „Trusting“-Skala (vgl. Abbildung 4) eher im linken Bereich zu finden ist. In asiatischen Kulturen basiert Vertrauen auf Beziehungen, auf Gesten und Gefälligkeiten sowie zuverlässiges und flexibles Verhalten gegenüber Personen, deshalb befinden sich China und Südkorea auf der Cultural Map eher im rechten Bereich. Es geht darum gemeinsam zu lachen, zu entspannen und eine freundschaftliche Bindung aufzubauen, etwa beim gemeinsamen Essen oder bei Aktivitäten. In China gibt es für die Beziehungspflege ein eigenes Wort „Guanxi“ (vgl. Schreiner, 2017, S. 100).

Die „**Disagreeing**“-Skala misst Kulturen daran, inwieweit diese bereit sind Konfrontation während einer Meinungsverschiedenheit anzuwenden. Asiatische Kulturen vermeiden Auseinandersetzungen, während viele westliche Kulturen sich nicht davor scheuen. Bei Konfrontationen mit asiatischen Kulturen müssen Ablehnung und Unstimmigkeiten zwischen den Zeilen gelesen werden (vgl. Meyer, 2015, S. 195ff). ÖsterreicherInnen äußern ihre Meinung eher direkt und weisen individualistische Tendenzen auf. Es gibt den Begriff der „Sachlichkeit“, was bedeutet, dass sich die Meinung auf die Sache bezieht und nicht auf das ausführende Individuum. Unter diesem Gesichtspunkt ist es durchaus üblich die eigene Meinung zu äußern. Asiatische Kulturen, wie China und Südkorea, sprechen keine Kritik offen an, sie befinden sich auf der Skala weit rechts (siehe Abbildung 4). Dieses indirekte Äußern der eigenen Meinung ist typisch für kollektivistische Kulturen, man möchte nicht aus der Masse herausstechen und das „Gesicht bewahren“ (vgl. ebd, S. 201ff). Dazu gehört auch das Vermeiden von Peinlichkeiten und ein angepasstes Verhalten an die Erwartungen in der Gruppe (vgl. Schreiner, 2017, S. 120). In China und Korea macht es durchaus einen Unterschied wem gegenüber man seine Meinung äußert. Durch den Konfuzianismus wird bestimmt, wie sich Mitglieder innerhalb der eigenen Gruppe zu verhalten haben, nicht geregelt wird jedoch der Umgang mit Individuen außerhalb der eigenen Gruppe. Dadurch ist es

durchaus üblich, dass Individuen sich gegenüber eigenen Vorgesetzten, KollegInnen und KundInnen höflich und vorsichtig verhalten, jedoch potentiellen neuen LieferantInnen gegenüber wagemutig auftreten (vgl. Meyer 2015, S. 209).

Die „**Persuading**“-Skala wird hier der Vollständigkeit halber erwähnt, auch wenn sie nicht unmittelbar zwischen westlichen und östlichen Kulturen angewendet werden kann. Sie bezieht sich auf die kulturellen Präferenzen des Schlussfolgerns in westlichen Ländern. Induktive Gesellschaften, die aufgrund von Prinzipien herleiten, versuchen die Hintergründe zu verstehen bevor sie Aufgaben ausführen. Deduktive Gesellschaften ziehen Aussagen aus der Praxis und entwickeln dadurch Schlussfolgerungen und Konzepte. Für asiatische Kulturen muss eine andere Perspektive angewandt werden: Im Gegensatz zu der spezifischen Annäherung westlicher Kulturen verwenden asiatische Kulturen eine holistische Annäherung (vgl. Meyer, 2015, 89ff und Gallego-Toledo, 2015, S. 126f). Beispielweise empfinden asiatische Länder die Entscheidungsfindung von westlichen Ländern oft als isolierend, ohne die signifikanten Abhängigkeiten innerhalb eines Systems miteinzubeziehen. Hingegen betrachten westliche Kulturen asiatische Kulturen oft als zu weitläufig ohne die Kernpunkte zu beachten. Dies zeigt auch das folgende Beispiel eines Mitarbeiters des koreanischen Autoherstellers Kia:

„When we work with our Western colleagues, we are often taken back by their tendency to make decisions without considering how their decisions are impacting various business units, clients, and suppliers. We feel decisions are hasty and often ignore the surrounding impact.“ (Meyer, 2015, S. 111f).

Diese Skala wird auf der Culture Map nicht aufgezeigt, da sich diese beiden Denkansätze nicht direkt vergleichen lassen. In Beziehung gesetzt werden können nur induktive und deduktive Ansätze zwischen westlichen Kulturen.

Die Cultural Map kategorisiert einzelne Bereiche auf Skalen und schafft dadurch Verständnis für kulturelle Unterschiede. Durch das Aufzeigen der größten Herausforderungen von ÖsterreicherInnen in Ostasien mithilfe der Cultural Map, kann Forschungsfrage 1 beantwortet werden (vgl. Kapitel „8.1.1 Herausforderungen anhand der Cultural Map“). Dennoch sollte Verhalten immer auf Basis eines

Individuums, einer Gemeinschaft oder Gruppe und dann auf Nationalebene eingestuft werden, um Rückschlüsse ziehen zu können. Auch das eigene Kommunikationsverhalten zu reflektieren und gewisse Aspekte anzupassen, ist in der internationalen Zusammenarbeit förderlich. Das folgende Kapitel beschreibt, in welcher Form Coaching dafür unterstützend sein kann.

6 Coaching für Expatriates

„[...] the biggest barrier individuals and/or employees encounter is not necessarily that they come from different parts of the world, or that they speak a different language [...], it is the baggage they carry in their own cultural suitcases which needs to be explored.“ (St. Claire-Ostwald, 2007, S. 46)

Wie Kapitel „4.2 Kommunikation in einer symbolischen Umwelt“ zeigt, schreiben wir Bedeutung unseren Erfahrungen zu, die wir in einem kulturellen Umfeld erleben. Zudem verhalten wir uns entsprechend den gesellschaftlichen Erwartungen in der Gruppe entsprechend unserer Herkunft (siehe Kapitel „4.3 Kommunikation in Netzwerken“). Dies bringt mit sich, dass sich Individuen gewisse Wahrnehmungen, Denkweisen und Weltanschauungen aneignen, die sie prägen. Durch das Bewusstsein über kulturelle Unterschiede können Expatriates das eigene Verhalten reflektieren und anpassen (siehe Kapitel „5.3 Kulturelle Anpassung“). Das ist nicht immer leicht, deshalb kann Coaching ein geeignetes Format zur Unterstützung bieten. Zunächst wird erklärt, was Coaching ist und wie es für Expatriates wertvoll sein kann. Der spezielle Fokus liegt auf Interkulturellem Coaching und dem nutzbringenden Einsatz der Cultural Map.

6.1 Definition und Einsatz von Coaching für Expatriates

Der Begriff „Coaching“ wird vom Begriff „Coach“ oder auch „Kutsche“ hergeleitet. Ein Coach führt andere sicher ans Ziel, ebenso wie KutscherInnen Pferde sicher ans Ziel bringen. Ende des 19. Jahrhunderts fand der Begriff im Spitzensport Verwendung, um SportlerInnen zu betreuen und zu beraten und für Höchstleistungen zu motivieren (vgl. Lippmann, 2013, S. 14). Mittlerweile hat sich Coaching als eine professionelle, individuelle Beratung etabliert. Es kann dabei unterstützen, sich kompetent zu fühlen und konkret gewählte, berufliche Ziele zu erreichen (vgl. Lippmann, 2013, S. 23).

Die International Coach Federation (ICF) definiert Coaching wie folgt:

„ICF defines coaching as partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential.“ (Coach Federation, 2019, Absatz 9)

Auch das Austrian Coaching Council (ACC) hat eine eigene Definierung festgelegt:

“Coaching ist ein interaktiver personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess im beruflichen Kontext, der zeitlich begrenzt und thematisch (zielorientiert) definiert ist. Die individuelle Beratung von einzelnen Personen, Gruppen oder Teams richtet sich auf fachlich-sachliche und/oder psychologisch-soziodynamische Fragen bzw. Problemstellungen, die sich auf die Arbeitswelt beziehen.“ (ACC - Austrian Coaching Council, 2019, Absatz 1)

Die Einsatzmöglichkeiten von Coaching sind vielfältig und werden in einer komplexer werdenden Arbeitswelt häufig nachgefragt. So werden Coachings etwa als Vorbereitung, als Begleitung und als Nachbereitung von Auslandseinsätzen gewählt, um bewusst interkulturelles Wissen und damit auch Handlungsfähigkeit aufzubauen (vgl. Ostermann, 2001, S. 83ff). Das Format kann bei der Übernahme neuer Rollen im Ausland unterstützen und das nicht nur, wenn bereits Schwierigkeiten oder Krisen auftreten. Vielmehr kann es Konflikten vorbeugen, Zustände verbessern, leistungsfähiger machen oder die Psychohygiene steigern (vgl. Lippmann, 2013, S. 32). Ein Coaching kann auch dabei helfen, grundlegende Führungsqualitäten zu entwickeln, sowie Teamarbeit und Selbstmotivationsfähigkeiten zu fördern (vgl. Herbolzheimer, 2009a, S. 282). Andererseits geht interkulturelles Coaching auf das aktuelle Befinden der Person ein und fokussiert das Erledigen der Aufgaben im Arbeitsleben, etwa wenn es aufgrund kulturellerer Unterschiede zu Konflikten und Missverständnissen kommt (vgl. Kinast, 2009b, S. 219).

Welche Eigenschaften, Kenntnisse und Erfahrungen ein (interkultureller) Coach haben soll, welches methodische Werkzeug bzw. aufgrund welcher Werthaltung ein Coach handelt, kann vielfältig sein. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird nicht darauf eingegangen, sondern lediglich aufgezeigt, welches Potential Coaching birgt und in welchen Situationen es förderlich sein kann.

In der Literatur findet man vier umfassende Dissertationen und eine Studie, die sich gezielt mit dem Thema Expatriate Coaching auseinandersetzen. Alle unterstützen die Idee, dass Coaching eine effiziente Intervention für Expatriates ist. Die erste fokussierte die kulturelle Anpassung von Expatriate ManagerInnen im zentralamerikanischen Raum und konnte eine verbesserte Performance und Selbstzufriedenheit aufgrund von Coaching zeigen (vgl. Abbott, 2006, S. 315ff). Zwei weitere konzentrierten sich auf den chinesischen Raum. Die Einflüsse auf die Performance von internationalen Executive ManagerInnen durch Coaching in China wurde anhand von TeilnehmerInnen aus westlichen und östlichen Kulturen untersucht. Die Ergebnisse zeigten, dass Coaching verbesserte Leadership mit sich bringt und bessere Effektivität als ManagerIn durch die Verbesserung der emotionalen Intelligenz und Fähigkeiten wie Selbstbewusstsein, emotionale Kontrolle, Kommunikationsstrategien, Selbstreflexion und Empathie (vgl. McGill, 2010, S. 205ff). Die Dissertation von Herbolzheimer (vgl. 2009a, S. 167ff) konzentriert sich auf Expatriates Coaching Praktiken als auch auf deren Potentiale für Expatriates aus Europa, die als Führungskräfte nach China gehen. Laut dieser Studie bietet Coaching einzigartige Charakteristiken, um kulturelle Unterschiede auszugleichen. Die jüngste Studie stammt aus dem Jahr 2017 und sieht Expatriate Coaching aus der Perspektive von Personalmanagement-Maßnahmen, die das Potential von Führungskräften fördern und Coaching-basierte Management-Strategien verwenden (vgl. Salomaa, 2017, S. 86ff). Eine weitere Studie beschäftigt sich mit einem gezielten Betreuungskonzept von Fach- und Führungskräften in Mexiko. Neben anderen Maßnahmen werden Expatriates ganzheitlich betreut und auch mit Coaching durch die Anfangszeit begleitet (vgl. Peuker et al, 2002, S. 45f).

Keine dieser Studien arbeitet die kulturellen Aspekte, also Herausforderungen und Missverständnisse in der Kommunikation, für österreichische Expatriates in Ostasien heraus. Interessant für die Beantwortung der Forschungsfrage 2 ist, welche die größten kulturellen Herausforderungen darstellen und welche Verhaltensweisen am tiefsten verankert sind und für das Aufarbeiten in Coaching-Sessions als relevant erscheinen. Anhand der Cultural Map identifizierte kulturelle Differenzen und Anpassungsschwierigkeiten von ÖsterreicherInnen in China und Südkorea können Erkenntnisse für das interkulturelle Coaching bringen (siehe Kapitel „8.2

Interkulturelles Coaching als Unterstützungsmaßnahme“). Zunächst wird jedoch darauf eingegangen, wie Coaching die interkulturelle Kompetenz steigern kann.

6.2 Interkulturelles Coaching verbessert die interkulturelle Kompetenz

Interkulturelles Coaching kann dabei helfen kulturelle Unterschiede aufzuzeigen. Eine Reflexion der eigenen Wahrnehmung sowie über angelernte Denk- und Interpretationsprozesse kann erklären, welchen Einfluss dieses Verhalten in interkulturellen Situationen hat (vgl. Passmore, 2013, S.4ff & Kalt, 2013, S. 316). Auch eine jüngere Studie von Mai 2018 (vgl. Van der Horst & Albertyn, S.1ff) bestätigt, dass Bewusstseins-schaffung, Perspektivenwechsel und Achtsamkeit den Erwerb von Wissen erhöhen und ein entsprechendes kulturadäquates Verhalten fördern. Mitunter ist das alleinige Bewusstsein über kulturelle Unterschiede nicht ausreichend, und Individuen benötigen Unterstützung im Umgang mit unterschiedlichen kulturellen Verhaltensweisen, wie eine andere Studie zeigt (vgl. Mak et al., 1999, S. 79).

Im Gegensatz zu vielen anderen existierenden Unterstützungsmaßnahmen - wie Briefinggespräche, interkulturelle Trainings, Bücher, Mentoringprogramme - kann Coaching die interkulturelle Kompetenz von Expatriates viel umfassender entwickeln. „Umfassend“ bedeutet, dass sowohl affektive, kognitive und konative Dimensionen von interkultureller Kompetenz gefördert werden (vgl. Herbolzheimer, 2009a, S. 281f und Kinast, 2009a, S. 181). Auch Abbott (vgl. 2006, S. 306ff) zeigt auf, dass durch die aktive Teilnahme am Coaching, reflektierendes Denken und das Einnehmen von anderen Perspektiven Wissen generiert wird und zu allen drei Dimensionen von interkultureller Kompetenz beiträgt. Eine weitere Studie zeigt, dass Anpassung nur gelingt, wenn diese auf den drei Ebenen affektiv, kognitiv und verhaltensgesteuert stattfindet (vgl. Haslberger et al., 2013, S. 343), das spricht wiederum für Coaching als eine geeignete Unterstützungsmaßnahme.

„Interkulturelles Coaching ist eine persönliche, prozessorientierte, interkulturelle Beratung auf individueller Ebene, das auf den konkreten Qualifizierungsbedarf abgestimmt ist und den Lerntransfer sichert.“ (Schroll-Machl et al, 2018, S. 42).

Oftmals ist zu erkennen, dass die Leistung von Expatriates im Ausland nachlässt. Da viel Energie aufgewandt werden muss, Denken, Fühlen und Handeln von Individuen anderer Kultur zu verstehen, kann es an Kraft fehlen, um die eigentlichen Aufgaben zu erledigen (vgl. Kinast, 2009b, S. 221). Lösen ähnliche Situationen immer wieder Stress und Unsicherheit aus, schränkt das die eigene Wahrnehmung durch diese emotionale Belastung ein. Durch vorschnelles Interpretieren bleibt unklar, was das richtige Verhalten in dieser Situation wäre (vgl. Kalt, 2013, S. 321f). Durch ein Bewusstwerden von Problemen auf der sensorischen und kinetischen Ebene und dem damit verbunden Perspektivenwechsel kann die Person offener für neue Methoden zur Problemlösung werden (vgl. Kinast, 2009b, S. 221). Beispielsweise könnte die Anpassung des in der Heimat erfolgreichen Führungsstils an die Anforderungen des Gastlandes ein Thema eines interkulturelles Coaching sein (vgl. Herbolzheimer, 2009a, S. 270f). Mitunter ist das eigene Verhalten in einer anderen Kultur nicht mehr kompatibel, ohne dass es der Person tatsächlich bewusst ist. Gibt ein Expatriate direktes und klares Feedback über das Erledigen von Aufgaben, wird dieser in einem asiatischen Kontext aufgrund des Harmoniedenkens schnell auf Widerstand und Abneigung stoßen (vgl. Kinast, 2009b, S. 218f).

Coaches sind in der Lage, Besonderheiten einer Persönlichkeit und spezifische Situationen zu berücksichtigen. Dadurch können sie intervenieren und ein für die Person und Situation adäquates Verhalten fördern und gleichzeitig fehlerhaftes Verhalten minimieren. Das kann insbesondere in frühen bis mittleren Einsatzstadien von Expatriates deren interkulturelle Handlungskompetenz steigern (vgl. Herbolzheimer, 2009a, S. 282, Schmelz, 2009, 2282ff und Schroll-Machl et al., 2018, S. 43). Auf welchen Ebenen interkulturelles Coaching stattfinden kann, um die interkulturelle Kompetenz zu steigern, wird nachfolgend genauer erörtert.

6.2.1 Ebenen von interkulturellem Coaching für Expatriates

Als systemischer Ansatz berücksichtigt interkulturelles Coaching diese 3 Ebenen:

1. Ebene des Bewusstseins über die kulturellen Grundhaltungen (»self and culture awareness«),

2. Informations- und Wissenssebene rund um die Kulturkenntnisse (»culture knowledge«),
3. Ebene der Handlungsorientierung (»skills«). (Kalt, 2013, S. 322)

Bewusstsein über kulturelle Grundhaltungen

Jede Kultur hat ihre Auffassungen und Erwartungen an ihre Mitglieder. Durch die eigenen Werte empfinden Individuen bestimmtes Verhalten als unangebracht. Ein kulturelles Bewusstsein ist insofern wichtig, als dass Individuen erkennen können, dass in anderen Kulturen andere Werte wichtig sind, und jene der eigenen nicht als Gradmesser für andere herangezogen werden können (vgl. Schreiner, 2017, S. 25). Durch diese Selbstreflexion können verinnerlichte Muster relativiert und in Kontext gesetzt werden. Zudem impliziert dies, dass Aufgaben nicht notwendigerweise auf vertraute Art gelöst werden und dennoch das angestrebte Resultat erreichen können (vgl. Kalt, 2013, S. 322). Um ein kulturelles Bewusstsein zu bilden, gilt es Wahrnehmung und Interpretation zu unterscheiden. Aufgrund der Vielzahl an Sinneseindrücken tendieren Individuen dazu, Wahrnehmungen zu interpretieren und sich entsprechend dieser zu verhalten. Interkulturelles Coaching ermöglicht dieses automatisierte Interpretieren und Handeln zu unterbrechen und einen Perspektivenwechsel einzunehmen (vgl. Kalt, 2013, S. 323).

Informations- und Wissenssebene rund um die Kulturkenntnisse

„Auch in fremdkulturellen Situationen fühlt, denkt und verhält sich eine Person entsprechend ihrer eigenkulturellen Informationen auf ihrer Festplatte“
(Kinast, 2009b, S. 221).

Zuerst gilt es die eigenen kulturellen Werte zu erkennen und sich bewusst zu machen, um fremde kulturelle Wertesysteme besser zu verstehen und ein bestimmtes Verhalten zielführender interpretieren zu können (vgl. Kalt, 2013, S. 323). Ein Expatriate kann die Interaktionen nur dann an chinesische oder südkoreanische Werte anpassen, wenn dieser sich über die eigenen österreichischen Werte, Normen und Glaubenssätze bewusst ist und sich dann in eine entsprechende Richtung verändert (vgl. Kinast, 2009b, S. 221). Im interkulturellen Coaching wird das

bisherige Wissen über kulturelle Differenzen reflektiert. Entscheidend ist es Abstand zu nehmen von Stereotypisierungen und im Einzelfall immer individuell zu beurteilen. Mithilfe der Zuordnung von kulturellen Dimensionen kann jedoch ein Interpretationsspielraum gewählt und Verhalten nicht von vornherein abgewertet werden (vgl. Kalt, 2013, S. 323). Dafür bietet beispielweise die Cultural Map (siehe Kapitel „5.4 Meyers Cultural Map: Einordnung Österreich – China – Südkorea“) eine gute Basis. Ein Coach kann begleiten und veranschaulichen, dass hinter Konflikten keine böse Absicht stecken muss, sondern es sich ebenso um ein kulturbedingtes Missverständnis handeln kann (vgl. Barmeyer, 2000, S. 221).

Ebene der Handlungsorientierung

Eine Person besitzt dann interkulturelle Handlungskompetenz, wenn das Bewusstsein über die eigenen Einstellungen mit kulturellem Wissen vernetzt wird und zu situationsadäquatem Handeln leitet (vgl. Kalt, 2013, S. 324). Ein Coach hilft dabei, eigene Lösungszugänge von Problemen zu entwickeln, um auch zukünftig für solche Situationen gerüstet zu sein (vgl. Kinast, 2009b, S. 219). Dieser unterstützt die Person dabei, sich selbst einen Spiegel vor Augen zu halten und sich des eigenen Verhaltens bewusst zu werden. Durch wiederholtes Reflektieren lernt die Person in kritischen Interaktionen bewusst zu entscheiden, welches Verhalten angebracht ist. (vgl. Kinast, 2009b, S. 219). Dafür gilt der Grundsatz:

„Wenn du weißt, was du tust, dann kannst du tun, was du willst.“ (Kinast, 2009b, S. 219).

Um interkulturelle handlungskompetent zu sein, ist eine offene und ehrliche Kommunikation wichtig und das Bemühungen die andere Person zu verstehen sowie selbst verstanden zu werden. Anstatt die eigene Denkweise aufzudrängen, ist gegenseitiger Respekt und Wertschätzung essentiell (vgl. Kalt, 2013, S. 324).

Wie sich zeigt, ist interkulturelles Coaching vielfältig und komplex und kann interkulturell kompetentes Handeln unterstützen. Es kann Bewusstsein und Wissen über unterschiedliche kulturelle Werte, Normen und Glaubenssätze fördern und dabei unterstützen durch wiederholtes Reflektieren situationsadäquat zu handeln.

Ein hilfreiches Werkzeug zur Einordnung von kulturellen Unterschieden im Coaching bieten kulturelle Profile. Das nächste Kapitel geht näher darauf ein.

6.2.2 Interkulturelles Coaching anhand der Cultural Map

Das interkulturelle Coaching hat sich mit vielerlei Fragen beschäftigt. Dazu gehören die Bewusstseinserschaffung für kulturelle Unterschiede, paradigmatischen Annäherungen (individualistische bzw. kollektivistische Kulturen oder Low- bzw. High-Context-Kulturen) bis hin zu kulturellen Profilen von Nationalkulturen, um Individuen auf Skalen einzuordnen (vgl. Van der Horst & Albertyn, 2018 S. 2, Rosinski, 2003 & Meyer, 2015).

Die Studie von Gallego-Toledo (vgl. 2015, S. 120ff) analysiert die Effektivität, die durch kulturelle Profile im Coaching erzielt werden kann. Dabei werden drei kulturelle Modelle überprüft, die Konfliktpotentiale und kulturelle Differenzen zwischen Individuen unterschiedlicher Nationalkulturen aufzeigen. In dieser Studie werden Meyers Culture Map, Itim International's Culture CompassTM und Kozai Group's Intercultural Effectiveness Score analysiert. Alle drei Assessment Tools vergleichen kulturelle Merkmale und Präferenzen eines Individuums mit typischen Merkmalen der Nationalkultur des Ziellandes. Auch wenn es sich mit diesen Einschätzungen um Generalisierungen und Stereotype handelt und im Einzelfall anders sein können, bieten sich nützliche Orientierungswerkzeuge. Dadurch können potentielle Hindernisse und Herausforderungen während Interaktionen im Geschäftsleben aufgedeckt werden. Auch Gilbert & Rosinski (2008, S. 88f) bestätigen, dass kulturelle Profile, wie der Cultural Orientation Framework (COF), dabei helfen Kernelemente und Tendenzen einer Kultur zu fokussieren. Durch das Hervorheben von Unstimmigkeiten zwischen Verhalten und Gefühlen in gewissen Situationen können Coaches mit Hilfe von kulturellen Profilen KundInnen dabei helfen, neue Perspektiven einzunehmen und neue Verhaltensweisen und Strategien zu entwickeln. In anderen Worten Coaches können systematisch neue Werte aufbauen und dabei helfen mit komplexen Situationen umzugehen (vgl. Gilbert & Rosinski 2008, S. 88f). Je größer das Wissen eines Coaches, um das Verständnis für

kulturellen Unterschiede ist, desto wahrscheinlicher ist ein erfolgreicher Coachingprozess (vgl. Peterson, 2007, S. 270).

Für die vorliegende Forschungsarbeit wird Meyers Cultural Map herangezogen, um interkulturelle Herausforderungen österreichischer Expatriates einzuordnen und Schlüsse für das interkulturelle Coaching zu ziehen. Sie scheint besonders geeignet, da sie auf bereits existierende Theorien von Hall und Hofstede aufbaut und auch aufgrund der Einordnung in low/high-context sowie individualistische und kollektivistische Kulturen eine gute Basis schafft. Im empirischen Teil wird zunächst auf die verwendeten Erhebungs- und Auswertungsmethoden der qualitativen Forschung eingegangen.

7 Methode

Die Forschungsarbeit zielt darauf ab, persönliche Erfahrungen und wahrgenommene Herausforderungen österreichischer Expatriates in Asien herauszufinden. In weiterer Folge wird anhand dieser, interkulturelles Coaching, als potentielle Unterstützungsmaßnahme für die kulturelle Anpassung österreichischer Expatriates in Ostasien, beleuchtet. Eine Sichtung und Einordnung des Forschungsstandes und des theoretischen Hintergrundes zeigten auf, dass eine qualitative Annäherung für das Beantworten der Forschungsfragen als am geeignetsten erscheint. Im nächsten Kapitel wird näher auf die qualitative Forschung, Erhebungs- und Auswertungsmethode, sowie die Auswahl der InterviewpartnerInnen eingegangen.

7.1 Möglichkeiten und Grenzen von qualitativer Forschung

Qualitative Forschung eignet sich zum Erfassen subjektiver Sichtweisen und sozialer Wirklichkeiten (vgl. Flick, 1996, 28ff, Helfferich, 2011, S. 21f und Lamnek, 2010, S. 29). Sie liefert deskriptive Informationen über Individuen innerhalb ihrer sozialen Welt (vgl. Lamnek, 2010, S. 4). Im Genaueren erscheinen qualitative Einzelinterviews als eine sinnvolle Methode, um explorativ vorzugehen und daraus neue Erkenntnisse zu gewinnen (vgl. Witzel, 1985, S. 228 und Gläser & Laudel, 2010, S. 42). Durch eine anschließende qualitative Inhaltsanalyse lassen sich Phänome in ihre Aspekte zerlegen und Schlüsse ziehen (vgl. Mayring, 2010, S. 83ff).

Die zentralen Prinzipien der qualitativen Forschung sind laut Lamnek (vgl. 2010, S. 19ff) Offenheit, Forschung als Kommunikation, Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand, Reflexivität von Gegenstand und Analyse, Explikation und Flexibilität. Offenheit bezieht sich dabei auf den explorativen Charakter ohne große Vorstrukturierung. Auch Flick (1996, S. 63ff) sieht die Offenheit gegenüber dem Forschungsgegenstand als eine der wichtigsten Charakteristika der qualitativen Forschung. Dies hat zur Folge, dass zuvor keine Hypothesen gebildet werden, sondern offene Forschungsfragen gestellt werden. Kritisch anzumerken gilt jedoch, dass obwohl die Entwicklung von Aussagen und Kategorien erst nach der Datenerhebung erfolgt, forschende Personen Vorwissen benötigen, um

Verallgemeinerungen und Schlussfolgerungen treffen zu können (vgl. Kelle & Kluge, 2010, S. 28). Forschung in der Kommunikation bezieht sich auf Wirklichkeitsdefinitionen einzelner Personen, die sich aus Gesprächen ergeben und deren subjektive Wirklichkeiten abbilden. Soziale Phänomene und Wirklichkeiten können nur durch den Prozess zwischen Forschung und dem Forschungsgegenstand entstehen. Unter Reflexivität und Flexibilität versteht sich das ständige Reflektieren sowie das flexible Anpassen forschender Personen an den Untersuchungsgegenstand mit dessen Eigenheiten. Die Explikation sichert die Nachvollziehbarkeit in der Forschung trotz flexibler Anpassung (vgl. Lamnek, 2010, S. 19ff). Ein Reflektieren bezüglich der Auswahl der Methode erfolgt in der Diskussion, in der auch auf Schwachpunkte dieser Vorgehensweise näher eingegangen wird (siehe Kapitel „9.2 Reflexion der qualitativen Methodik“).

7.2 Das problemzentrierte Interview

Für die Datenerhebung wurde das problemzentrierte Interview von Witzel gewählt (vgl. 1985, S. 227 & 2000, S. 1). Um alle zentralen Aspekte für die Erarbeitung der Forschungsfrage sicherzustellen, wurden die Interviews mittels eines theoriegeleitenden Leitfadens durchgeführt (vgl. Witzel, 2000, S. 2). Die Leitfragen wurden möglichst offen gestaltet und es wurde auf eine zwingende Reihenfolge verzichtet, um das Gespräch nicht direkt zu lenken. InterviewpartnerInnen konnten so uneingeschränkt von subjektiven Erfahrungen und Sichtweisen berichten. Darüber hinaus konnten neue Erkenntnisse in die Forschungsarbeit miteinfließen (vgl. Witzel, 1985, S. 228, Gläser & Laudel, 2010, S. 42, 116, Mayring, 2002, S. 67f und Helfferich, 2011, S. 179). Eine reflexive Prüfung und Abänderung des Leitfadens im Zuge der Datengewinnung war erwünscht. Dies brachte neue Perspektiven und wurde dem Prozesscharakter der qualitativen Forschung gerecht (vgl. Witzel, 1985, S. 229f). Zu den Instrumenten des Interviewverfahrens zählen der Leitfaden, ein Kurzfragebogen mit den demographischen Daten, die Dokumentation des Interviewkontextes und das Transkript, das die Grundlage für die Auswertung liefert (vgl. Witzel, 1985, S. 236 und Froschauer & Lueger, 2003, S. 74). Zudem wurde eine Datenschutzerklärung eingeholt, die den Schutz und sensiblen Umgang mit personenbezogenen Daten vorsieht und nur eine anonymisierte Verwendung von

Aussagen für diese Masterarbeit erlaubt (vgl. Haller, 2018, 1ff). Das nächste Kapitel geht auf den Interviewleitfaden sowie die erwähnten Interviewinstrumente ein.

7.2.1 Interviewleitfaden und Pretest

Bei der Gestaltung des Interviewleitfadens wurden Leitfragen definiert, die wesentliche Themenaspekte der interkulturellen Kommunikation im Arbeitsleben anhand der Cultural Map darstellen (Forschungsfrage 1) sowie auf den potentiellen Bedarf von interkulturellem Coaching eingehen (Forschungsfrage 2). Im Konkreten wurde der Hauptteil des Leitfadens in vier thematische Bereiche gegliedert: 1. Motivation für den Auslandsaufenthalt, 2. Anfangsphase im Ausland, 3. Wahrgenommene Herausforderungen im Arbeitsleben und 4. Kulturelle Vorbereitung und Begleitung (siehe auch Kapitel „12.1 Gesprächsleitfaden Interviews“ im Anhang). Jeder dieser Blöcke wurde mit einer offenen Frage zum Erzählen angeregt, und das Gespräch konnte durch vordefinierte Fragen aufrechterhalten werden, falls wissenschaftlich geleitete Vorannahmen nicht bereits angesprochen wurden. Es wurde darauf geachtet, jede Frage als Vermutung zu formulieren, um den Interviewpersonen keine Meinung aufzuzwingen. Die Reihenfolge der Blöcke konnte dabei flexibel gestaltet werden (vgl. Helfferich, 2011, S. 181, S. 186f). Generell wurde der Aufbau der Interviews unterteilt in Gesprächseinstieg, die gerade erwähnte Erzähl- und Nachfragephase, gefolgt vom Gesprächsabschluss und der Dokumentation. In der Einleitung wurde das Forschungsinteresse kurz erläutert, um falschen Annahmen entgegenzuwirken. Auch wurde erwähnt, dass es um persönliche Erfahrungen und Meinungen der befragten Person geht und nicht um intellektuelle Leistungen (vgl. Witzel, 2000, S. 5). Zudem wurde auf den Datenschutz und die Anonymisierung der Daten hingewiesen. Der Hinweis darauf, dass weder personen- noch unternehmensbezogene Daten verarbeitet werden und somit keinerlei Rückschlüsse auf die Person gezogen werden können schien an dieser Stelle sinnvoll, um ein freies Reden zu fördern. Während der Erzähl- und Nachfragephase achtete die interviewende Person darauf aktiv zuzuhören, um Betonungen und Wiederholungen aufzugreifen und damit die befragte Person zu weiteren Ausführungen zu motivieren (vgl. Froschauer & Lueger, 2003, S. 69ff).

Ein Fragebogen zur Erhebung der demographischen Daten wurde im Anschluss an das Interview gemeinsam mit den interviewten Personen ausgefüllt. Erfragt wurden Alter und Geschlecht, Staatsbürgerschaft, Beziehungsstatus sowie höchster Bildungsabschluss. Auch wurden Daten im Zusammenhang mit dem Auslandsaufenthalt erhoben: Arbeitsort, Arbeitsform, berufliche Tätigkeit, Branche des Unternehmens sowie geplante und tatsächliche Dauer des Aufenthalts. Zusätzlich wurde abgefragt, ob die Person mit PartnerIn oder Kindern im Ausland war (siehe auch Abbildung 5. Übersicht zur Auswahl der InterviewpartnerInnen). Für die Dokumentation berücksichtigte die Forscherin den Kontext des Interviews (vgl. Froschauer & Lueger, 2003, S. 74). Beobachtungsdaten, wie die Interviewsituation und das Umfeld, in dem das Interview stattgefunden hat, Dauer und Zeitpunkt des Interviews wurden ebenso erfasst wie einer Kurzcharakteristik der Person anhand der eigenen Beobachtung während des Interviews und das Zustandekommen des Interviews (siehe Kapitel „12.2 Interview-Protokolle“ im Anhang). Ebenso wurde von allen InterviewpartnerInnen eine Datenschutzerklärung eingeholt, die eine anonymisierte und nicht rückverfolgbare Verwendung der personenbezogenen Daten gemäß Art. 89 Abs. 1 DSGVO erlaubt (vgl. Haller, 2018, S. 1ff). Die angewandten Richtlinien für das Transkript befinden sich im Anhang (siehe Kapitel „12.3 Interview-Transkripte“).

Vor der Anwendung des Interviewleitfadens im Forschungsfelds wurde ein Pretest durchgeführt. Dafür wurde eine Person (30 Jahre, männlich) mit Auslandserfahrung in China gewählt. Mit diesem Interview wurde kontrolliert, ob die gewählten Fragen verständlich waren und einen natürlichen Redefluss generierten. Nach dem Pretest wurden gewisse Fragen umformuliert und der Leitfaden gekürzt. Ebenso wurde klar, dass die Betonung der persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen auch zwischendurch zur Animierung des Erzählflusses wichtig waren. Nach dem ersten Interview wurde eine gezielte Frage nach den drei größten „Problemen oder Herausforderungen“ im Zusammenhang mit kulturellen Unterschieden hinzugefügt. Außerdem erschien es nach dem zweiten Interview sinnvoll, am Schluss nachzufragen, in welchen Bereichen interkulturelles Coaching hilfreich sein könnte. Wichtig dabei war es zu erläutern, was interkulturelles Coaching ist.

7.2.2 Auswahl InterviewpartnerInnen

Wie schon erwähnt, wurden die Daten in Form qualitativer, leitfadengeführter Einzelinterviews erhoben. Geeignete InterviewpartnerInnen sind Person mit besonderem Wissen über soziale Kontexte, in denen sie agieren (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 11). In diesem Forschungskontext bezieht sich das auf das Wohn- und Arbeitsgebiet China oder Südkorea, in dem die Personen für zumindest neun Monate gelebt haben oder noch leben und ÖsterreicherInnen sind.

Für die Fallauswahl wurde darauf geachtet, klassische soziodemographische Merkmale abzubilden (siehe dazu auch Abbildung 5). Die Absicht der Forscherin war es möglichst vielfältig die soziokulturellen Bedingungen der österreichischen Expatriates im Ausland abzubilden (vgl. Kelle & Kluge, 2010, S. 51). Entsprechend der Studie Expat Insider 2018 (vgl. InterNations GmbH, 2018, S. 5f) bedeutet dies das Miteinbeziehen von in etwa gleich vielen weiblichen als auch männlichen Expatriates, solchen, die alleine ins Ausland gehen, solchen, die mit PartnerIn ins Ausland gehen oder mit Kindern. Unterschiedliche Aufenthaltsdauer im Ausland wurde ebenso berücksichtigt wie verschiedene Altersgruppen. Zudem wurden Fach- und Führungskräfte miteinbezogen sowie entsandte Personen und jene, die selbstverantwortlich ins Ausland gegangen sind.

Für das Finden der InterviewpartnerInnen wurden Personen aus dem eigenen Netzwerk befragt und vermittelte Kontakte miteinbezogen. Des Weiteren wurden Advantage Austria Niederlassungen in China und Südkorea (vgl. Wirtschaftskammer Wien, 2019) kontaktiert und über deren Kanäle InterviewpartnerInnen gefunden. Über die Plattform LinkedIn (vgl. LinkedIn Corporation, 2019) kontaktierte die Forscherin eigeninitiativ Personen, die als derzeitigen Standort China und Südkorea angegeben hatten und ÖsterreicherInnen sind.

Entsprechend der theoretischen Sättigung ist die Anzahl an Interviews dann ausreichend, wenn aus den vorhandenen Daten keine bedeutsamen Ähnlichkeiten und/oder Unterschiede mehr gewonnen werden können (vgl. Kelle & Kluge, 2010, S. 49). In der Forschungsarbeit wurden nach den ersten Interviewergebnisse bewusst solche InterviewpartnerInnen ausgewählt, die einen weiteren Beitrag zu

Heterogenität und Varianz leisten konnten (vgl. Kelle & Kluge, 2010, S. 48). Auch wurde berücksichtigt, neben repräsentativen Interviewpersonen, die das Untersuchungsfeld gut darstellen, Fälle auszusuchen, bei denen bestimmte Merkmale besonders stark oder schwach ausgeprägt sind (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 98f). Dazu gehören etwa ein eher kurzer Auslandsaufenthalt im Vergleich zu langjähriger Auslandserfahrung in Ostasien. Ebenso wurden Expatriates unterschiedlichen Alters miteinbezogen. Nach drei Interviews pro Land konnte erkannt werden, dass weitgehend keine neuen Erkenntnisse hinzukamen. Für China wurden zwei weitere Personen miteinbezogen, da aufgrund unterschiedlicher, persönlicher Hintergründe eine größere Diversität geschaffen werden konnte. Insgesamt wurden für beide Ländern acht Interviews geführt.

Die nachfolgende Tabelle schlüsselt die soziodemographischen Daten der interviewten Personen auf. Es wurden vier Männer und vier Frauen interviewt und der Altersdurchschnitt liegt bei 40,9 Jahren, was dem Durchschnittsalter von Expatriates mit 42,2 nahekommt (vgl. Kapitel „2.1 Definition Expatriates“). Dabei war das Alter der jüngsten Person zum Interviewzeitpunkt 26 Jahre und die älteste Person war 62 Jahre alt. Fünf Personen wurden vom Unternehmen in einen Standort in China oder Südkorea entsandt, zwei weitere sind unabhängig oder in ein lokales Unternehmen gewechselt und eine Person wurde anfänglich entsandt und ist derzeit bei einem lokalen Unternehmen tätig. Von den acht InterviewpartnerInnen sind oder waren drei Personen mit PartnerIn und eine Person mit PartnerIn und Kindern im Ausland. Die restlichen fünf waren oder sind weder mit PartnerIn noch mit Kindern im Ausland. Die Hälfte der Personen war oder ist als Fach- oder Führungskraft tätig. Als Führungskraft wird jede Führungsrolle miteinbezogen, von Teamleitung bis zu Niederlassungsleitung. Die InterviewpartnerInnen sind in unterschiedlichsten Branchen und an unterschiedlichen Arbeitsorten tätig. Sieben der interviewten Personen weisen einen Abschluss an einer Universität oder Fachhochschule vor, eine Person hat einen Lehrabschluss. Die geplante Dauer des Einsatzes reicht von neun Monaten bis zu sieben Jahren und ist bei einigen Personen nicht auf einen bestimmten Zeitraum vordefiniert. Drei Personen befinden sich derzeit wieder in Österreich und fünf Personen sind zum Befragungszeitpunkt noch im Ausland tätig. Die interviewten Personen sind für durchaus unterschiedliche Zeiträume im Ausland tätig bzw. tätig gewesen. Die beiden Extremfälle sind neun

Monate am unteren Ende und seit 22 Jahren am oberen Ende, der Rest pendelt sich zwischen einem Jahr und sechs Jahren ein (vgl. Abbildung 5).

China	m/w	Alter	entsandt/ lokal	mit PartnerIn	mit Kindern	Führungs-/ Fachkraft	Arbeitsort	Branche	Abschluss	Geplante Dauer	Tatsächliche Dauer
IP1_CH	m	32	entsandt	nein	nein	Fachkraft	Peking	Elektronik	Lehre	9 Monate	9 Monate
IP2_CH	w	26	lokal	nein	nein	Fachkraft	Shanghai	Bildungseinrichtung	Universität	offen	seit 1 Jahr
IP3_CH	m	51	entsandt	ja	nein	Führung	Hongkong	Wirtschaftsvereinigung	Universität	7 Jahre	seit 2 Jahren
IP4_CH	w	35	entsandt	ja	nein	Fachkraft	Nanjing	Chemische Industrie	Universität	2 Jahre	2 Jahre
IP5_CH	w	55	entsandt	ja	ja	Führung	Nanjing	Chemische Industrie	Universität	2 Jahre	6 Jahre

Süd- korea	m/w	Alter	entsandt/ lokal	mit PartnerIn	mit Kindern	Führungs-/ Fachkraft	Arbeitsort	Branche	Abschluss	Geplante Dauer	Tatsächliche Dauer
IP1_KR	m	62	lokal	nein	nein	Führung	Seoul	Telekommunikation	Universität	offen	seit 22 Jahren
IP2_KR	w	35	entsandt/lokal	nein	nein	Fachkraft	Seoul	Technologie	Universität	2 Jahre	seit 3 Jahren
IP3_KR	m	31	entsandt	nein	nein	Führung	Seoul	Automobilindustrie	Fachhochschule	4 Jahre	seit 1,5 Jahren

Legende (vgl. auch Kapitel „2.1 Definition Expatriates“)

China oder Südkorea = das Land des Arbeits- und Wohnorts, **m oder w** = zeigt ob die Person männlich oder weiblich ist
entsandt oder lokal sowie entsandt/lokal = durch ein Unternehmen ins Ausland entsandt, in einem lokalen Unternehmen im Ausland tätig, oder zuvor entsandt und jetzt in einem lokalen Unternehmen tätig

mit PartnerIn = mit PartnerIn gemeinsam im Ausland (gewesen), **mit Kindern** = mit Kindern gemeinsam im Ausland (gewesen)

Führungs- oder Fachkraft = als Führungs- oder Fachkraft im Unternehmen im Ausland tätig (gewesen)

Arbeitsort = Arbeitsort in China oder Südkorea als Expatriate, **Branche** = Branche des Unternehmens des Expatriates

Abschluss = höchste Bildungsabschluss der Expatriates

Geplante Dauer = geplante Dauer des Auslandseinsatzes

Tatsächliche Dauer = tatsächliche Jahre, die die Person als Expatriate im Ausland war oder noch ist

Abbildung 5. Übersicht zur Auswahl der InterviewpartnerInnen

Das Thema Datenschutz und forschungsethische Grundsätze werden im nächsten Kapitel behandelt.

7.3 Datenschutz und Forschungsethik

Ein wesentlicher Teil von Forschung, und somit auch dieser Arbeit, ist es verantwortungsvoll mit den erhobenen Daten umzugehen und entsprechend den Grundsätzen der Forschungsethik zu arbeiten. Sorgfältig mit Daten umzugehen heißt vor allem auch das Wahren der Anonymität der InterviewpartnerInnen (vgl. von Unger, 2014, S. 18). Dies wird durch eine fortlaufende Nummerierung der Interviews pro Land gewährleistet, beispielweise IP1_CH oder IP1_KR für jeweils das erste geführte Interview in China und Südkorea. Ebenso wurden die InterviewpartnerInnen vor dem Interview auf ihre Rechte bezüglich des Datenschutzes mündlich hingewiesen, und im Anschluss an das Interview wurde eine schriftliche Erlaubnis über die anonymisierte Verwendung der Daten eingeholt. Generell gilt es im Zuge der empirischen Forschung alle Elemente zu durchdenken, wie etwa die Wahl des Themas, der Zugang zum Forschungsfeld, das Erhebungs- und Auswertungsverfahren der Daten sowie die Interpretation der Daten (vgl. von Unger,

2014, S. 16). Auch ist es essentiell zu definieren, ob Daten mündlich oder schriftlich eingeholt werden oder wo diese sicher gespeichert werden können. Darüber hinaus muss überlegt werden, welche Daten anonymisiert werden müssen, um Rückschlüsse auf Person oder Unternehmen zu verhindern (vgl. ebd, S. 21f).

Für das Sicherstellen von hochwertigen und qualitativen Ergebnissen der Forschungsarbeit baut diese auf den drei wissenschaftlichen Kriterien Objektivität, Reliabilität und Validität auf (vgl. Flick 1996, S. 489ff). Um seitens des Datenmaterials eine gewisse Objektivität zu gewährleisten und eine einseitige Betrachtungsweise zu vermeiden, wurden ExpertInnen aus verschiedenen Unternehmen und Fokus-
sen in ihrer täglichen Arbeit befragt und auf unterschiedliche Quellen in der Auswahl von InterviewpartnerInnen zurückgegriffen. Eine möglichst neutrale und unvoreingenommene Betrachtungsweise war hier für die Auswertung von Bedeutung (vgl. Flick 1996, S. 126) und dies setzt eine selbstreflektierende und kritische Vorgehensweise der forschenden Person voraus (vgl. von Unger, 2014, S. 23). Für die Validität und Reliabilität wurde hinterfragt, welche Informationen für das Beantworten der Forschungsfragen relevant sind. Durch eine zirkuläre Erhebung und Auswertung wurde während des Prozesses immer wieder überprüft, ob tatsächlich relevanten Informationen erfragt und ausgewertet wurden. Dies erlaubte neue Erkenntnisse in die Fragestellung miteinfließen zu lassen und so bei den Folgeinterviews mitzubedenken (vgl. Flick 1996, S. 126). Dennoch wurde darauf geachtet, bei den Interviews alle wichtigen Aspekte des Leitfadens zu erfragen, um vergleichbares Datenmaterial zu gewährleisten. Der Auswertungs- und Interpretationsprozess wurde durch das Transkribieren der Interviews und das anschließende Erstellen eines Kategorieschemas bestmöglich nachvollziehbar gemacht (siehe Kapitel „12.3 Interview-Transkripte“ und „12.4 Kategorieschema“).

7.4 Qualitative Inhaltsanalyse

Für die Auswertung der Interviews wurde die reduktiv-strukturierende Methode der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring angewandt. Diese eignet sich, das Gesamtbild eines Phänomens mit seinen Aspekten zu erfassen. Im Speziellen wird die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring für diese Arbeit verwendet, die sich an einer induktiven Kategorienbildung orientiert. Dabei werden die

Kategorien, die analyserelevant sind direkt aus dem Datenmaterial gezogen. Dies bietet den Vorteil, dass das Material möglichst gegenstandsgetreu behandelt wird und mögliche Verzerrungen verhindert werden. Wichtig ist jedoch vorab eine theoriegeleitete Hinführung zu dem Thema und eine Eingrenzung der Fragestellung, um die Fragestellung zu fokussieren und eine Richtung vorzugeben (vgl. Mayring 2010, S. 83ff).

Durch die systematische Interpretation mittels Zerlegung des Textes in Analyseeinheiten wurden die Textstellen den jeweiligen Kategorien zugeordnet. Das Material wurde zu Beginn wiederholt gelesen, Inhalte gebündelt und wichtige Aussagen in Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfragen markiert. Ziel war es das Material zu reduzieren, dass wesentlichen Aussagen, die für die Grundgesamtheit gelten, herausgefiltert werden können. Dafür wurden die Daten in einem ersten Schritt paraphrasiert und weniger relevante Abschnitte und bedeutungsgleiche gestrichen, sowie Ankerbeispiele für die jeweiligen Kategorien definiert. In einem weiteren Schritt wurden ähnliche Paraphrasen gebündelt und zu einem Categoriesystem zusammengefasst. Damit gelang ein Zusammenstellen der Aussagen in einem Categoriesystem, das in einem letzten Schritt noch mit dem Ausgangsdatenmaterial verglichen und rücküberprüft wurde (vgl. Mayring 2010, S. 68).

Für die vorliegende Forschungsarbeit wurden insgesamt acht Interviews transkribiert (siehe Kapitel „12.3 Interview-Transkripte“ im Anhang). Für jedes Interview wurde die Abkürzung IP (InterviewpartnerIn) und einer fortlaufenden Nummer für das jeweilige Land verwendet. Für die Beantwortung der Forschungsfragen „FF1: In welchen Bereichen liegen die größten Herausforderungen hinsichtlich der kulturellen Anpassung im Arbeitsleben für ÖsterreicherInnen in Ostasien?“ und „FF2: Inwieweit wird interkulturelles Coaching für österreichische Expatriates, die nach Ostasien gehen, als sinnvolle Unterstützungsmaßnahme empfunden?“ wurden entsprechende Kategorien gebildet und in mehrere Spalten unterteilt. Die Gliederung bezieht den jeweiligen Fall mit ein: InterviewpartnerIn mit der laufenden Nummerierung, die Zeile aus dem Transkript, eine Oberkategorie, eine Unterkategorie, eine Feinkategorie und ein Ankerbeispiel, welches ein Zitat aus dem Transkript beinhaltet. Durch das Aufnehmen von Fall und Zeile kann rückvollzogen und kontrolliert werden aus welchem Interview die Zuordnung stammt. Die Oberkategorie

leitet sich bei der ersten Forschungsfrage aus der Cultural Map ab, die im theoretischen Teil miteinbezogen wurden. Bei der zweiten Forschungsfrage wurden drei Oberkategorien gebildet: (1) Vorbereitung auf kulturelle Unterschiede, um das Vorwissen der InterviewpartnerInnen zu berücksichtigen, (2) geeignete interkulturelle Maßnahmen als Unterstützung und (3) sinnvolle Bereiche für interkulturelles Coaching. Die jeweiligen Unterkategorien und sofern es sinnvoll erschien auch in Feinkategorien wurden aus dem vorhandenen Datenmaterial der acht Interviews gebildet und ein dazugehöriges Ankerbeispiel zitiert. Durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gelang es die wesentlichen Daten herauszufiltern und unbedeutendes Material auszuschließen. Das dabei entstandene Kategoriensystem ist Basis zur Beantwortung der Forschungsfragen. Ein Ausschnitt aus der Analyse befindet sich im Anhang, Kapitel „12.4 Kategorieschema“. Im nächsten Kapitel wird auf die Ergebnisse aufgrund des gewonnenen Kategorieschemas eingegangen.

8 Auswertung der Forschungsergebnisse

Dieses Kapitel dient zur Beantwortung der Forschungsfragen und Darstellung der gewonnenen Erkenntnisse. Nachfolgend werden nochmals die anfangs aufgestellten Forschungsfragen dargelegt:

FF1: In welchen Bereichen liegen die größten Herausforderungen hinsichtlich kultureller Anpassung im Arbeitsleben für ÖsterreicherInnen in Ostasien?

FF1a: Wo liegen die größten kulturellen Herausforderungen im Arbeitsleben in China und Südkorea?

FF1b: Inwieweit hat die Einordnung der Nationalkulturen von Heimat- und Zielland auf der Cultural Map einen Einfluss auf die empfundenen Anpassungsschwierigkeiten im Arbeitsleben?

FF2: Inwieweit wird interkulturelles Coaching für österreichische Expatriates in Ostasien als sinnvolle Unterstützungsmaßnahme empfunden?

8.1 Kulturelle Anpassung im Arbeitsleben in China und Südkorea

Zunächst wird anhand der im Theorieteil erläuterten Cultural Map näher auf die beruflichen Herausforderungen von ÖsterreicherInnen in Ostasien eingegangen. In weiterer Folge werden die größten genannten Herausforderungen dargestellt und zuletzt beschrieben auf welchen Skalen der Cultural Map die größten empfundenen Anpassungsschwierigkeiten für ÖsterreicherInnen im ostasiatischen Raum zu finden sind. Dieses Kapitel beschäftigt sich somit mit der Beantwortung der ersten Forschungsfrage „FF1: In welchen Bereichen liegen die größten Herausforderungen hinsichtlich kultureller Anpassung im Arbeitsleben für ÖsterreicherInnen in Ostasien?“.

8.1.1 Herausforderungen anhand der Cultural Map

Zuerst wird auf „FF1a: Wo liegen die größten kulturellen Herausforderungen im Arbeitsleben in China und Südkorea?“ eingegangen und dafür die acht Skalen der Cultural Map herangezogen (vgl. Kapitel „5.4 Meyers Cultural Map: Einordnung Österreich – China – Südkorea“). Die jeweiligen Herausforderungen, die sowohl für China als auch für Südkorea gelten, werden für die einzelnen Skalen herausgearbeitet und spezifische Einzelheiten, die nur für das eine oder andere Land gelten, hervorgehoben.

8.1.1.1 Anpassen in der Kommunikation

Auf der „Communication“-Skala der Cultural Map werden Kulturen unterschieden, die es bevorzugen kontextarm und sinngemäß zu kommunizieren und jene Kulturen, die kontextreich und vielschichtig interagieren. Österreich liegt dabei eher auf der kontextärmeren Seite, sowohl China als auch Südkorea eindeutig auf der kontextreicheren Seite (siehe Abbildung 4. und Kapitel „5.4 Meyers Cultural Map: Einordnung Österreich – China – Südkorea“).

Die Sprachbarriere wurde von zwei InterviewpartnerInnen als größte Herausforderung genannt und von insgesamt sechs interviewten Personen thematisiert. Die gemeinsame Sprache Englisch wird in China und Südkorea teilweise wenig oder nicht auf einem konversationsfähigen Level gesprochen, wodurch es zu Missverständnissen kommt. Zudem ist Koreanisch eine sehr ungenaue Sprache, was zu Übersetzungsfehlern führen kann. Bei der Angabe von Zahlen können Dezimalfehler entstehen, da in einer Vielzahl von 10.000 gerechnet wird:

„1.300.000 Ron, das sind ungefähr 1.000 Euro [...] 100 10.000er [...] muss man das am Papier wirklich schreiben, um keinen Dezimalfehler zu machen.“
(IP1_KR, Z. 204ff)

ÖsterreicherInnen beschrieben, dass es zu Unmut führen kann, wenn man mit einer Person etwas bespricht und dies nicht erledigt wird, weil es nicht eindeutig verstanden wurde. Es ist wichtig, klar und in einfachen Worten zu kommunizieren,

was mitunter schwierig ist, weil aus Höflichkeit gewisse Dinge in asiatischen Ländern nicht direkt angesprochen werden. Zudem bitten ChinesInnen oder SüdkoreanerInnen nicht um eine Klarstellung, wenn sie etwas nicht verstanden haben. Dies würde Schwäche zeigen und käme zu einem Gesichtsverlust. Vier der acht InterviewpartnerInnen konnten von Situationen berichten, die in diesem Zusammenhang anfangs nicht nachvollziehbar waren. Etwa das Zustimmung eines Kollegen eine Maschine betreuen zu können, wobei sich herausstellte, er wusste nicht wie er diese bedienen sollte und abends war daher die Aufgabe nicht erledigt (vgl. IP1_CH). AsiatInnen heben hervor, wozu sie in der Lage sind und nicht was sie nicht können (vgl. IP2_CH). Ein einfaches Nicken bedeutet noch nicht, dass die Person alles richtig verstanden hat. Bewährt haben sich Frageroutinen, in denen man sich erkundigt, wie aus Sicht der anderen Person gehandelt werden sollte. Allerdings sollte der anderen Person nie unterstellt werden, etwas nicht verstanden zu haben, sondern es ist besser Handlungsvorschläge zu machen:

„[...] wenn er diesen Schritt einfach auslässt, weil er es nicht verstanden hat, [...] Vorschlag: ‚Vielleicht machen wir das noch vorher?‘ (IP4_CH, Z. 414ff)

Ebenso wird die direkte Meinungsäußerung in China und Südkorea oft vermieden. So werden Fragen, bei denen eine Aussage erwartet wird, oftmals mit „Ja.“ beantwortet. Auch ein „Nein“ wird man nicht direkt hören, allenfalls wird über andere Prioritäten und Termine berichtet, die zu erledigen sind. Dies ist sowohl in China als auch Südkorea aufgefallen und von fünf InterviewpartnerInnen dezidiert betont worden. Eine der Personen merkte an, anfangs wäre es schwierig gewesen zu verstehen, warum jemand plötzlich ausschweift und über andere Dinge spricht. Mit der Zeit war ihr dann klar, dass diese Person aufgrund einer anderen Meinung über dieses Thema nicht sprechen möchte (vgl. IP4_CH, Z. 221).

Grund dieser indirekten Kommunikationsart ist Gesicht „wahren“ und „geben“. Dies ist durchaus ungewohnt und herausfordernd für ÖsterreicherInnen und wurde von sechs InterviewpartnerInnen angesprochen. Eine Person merkte an, dass auch in Österreich niemand gerne vor versammelter Mannschaft angegriffen wird und man in einer gewissen Weise auch versucht „Gesicht zu wahren“ und sie mittlerweile der Ansicht ist, dass nicht so viele Unterschiede bestehen (vgl. IP5_CH, Z. 137ff).

Generell ist jedoch zu sagen, dass nicht immer indirekt kommuniziert wird. Wie ein/e InterviewpartnerIn, die über sechs Jahre in China war aufzeigt, kommt es darauf an, in welchem Vertrauensverhältnis man zueinandersteht:

„Solange sie dich nicht in diesen Kreis aufnehmen, kommunizieren sie mit dir indirekt [...] Sobald sie aber beschlossen haben, dass du Teil des Teams bist, [...] wird die Kommunikation sehr, sehr direkt und ich muss sagen teilweise direkter als wir es vielleicht hier machen würden. Das war für mich eine Erfahrung, die ich wirklich gesehen habe, das kommt auch erst, wenn du länger dort bist.“ (IP5_CH, Z. 134ff)

Auch eine weitere Person, die schon seit über 20 Jahren in Korea lebt, wies darauf hin, dass es wichtig ist ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Besteht dieses, kommunizieren KoreanerInnen sehr direkt und forsch, was ÖsterreicherInnen meist schockiert (vgl. IP1_KR, Z. 186ff, 456ff). Eine Interviewperson, die knapp unter einem Jahr in China war, war verwundert über die sehr direkten Aussagen von ChinesInnen unter KollegInnen und schlussfolgerte „benutzt man in Österreich doch freundlichere Ausdrücke“ (IP1_CH, Z. 266ff).

In Korea wird ein besonderer Wert auf eine formelle und höfliche Ansprache gelegt, was durch zwei Personen in Korea betont wird. In E-Mails wird an den Namen der Titel sowie eine Höflichkeitsfloskel angehängt, danach stellt man sich vor, wer man ist, auch wenn das eigentlich bekannt ist und man betont die gute Zusammenarbeit mit einer Höflichkeitsfloskel (vgl. IP2_KR, Z. 334ff und IP3_KR, Z. 373ff).

Rückantworten werden in Südkorea als besonders schnell empfunden, was auch einen gewissen Druck mit sich bringt und die Erwartung, dass man ebenso rasch reagiert. Da die Schnelligkeit auch als Schlüsselement in Asien gilt, wird vermehrt auf informelle Soziale Medien und Messaging Systeme wie KakaoTalk zurückgegriffen (vgl. IP3_KR, Z. 227ff und IP1_KR, Z. 32ff und 155ff). Auch in China legt man Wert auf schnelles Reagieren und nutzt WeChat oder WhatsApp für Hongkong. Diese Messaging Systeme spiegeln neben dem informellen Charakter das

persönliche Leben wider, da man zu zweit, aber auch in einer Gruppe kommunizieren kann (vgl. IP3_CH, Z. 143ff, 155ff).

Neben der Sprache sind nonverbale Elemente für die Kommunikation mitentscheidend, wobei diese von ÖsterreicherInnen nicht direkt angesprochen wurden, sondern erst auf Nachfragen darauf eingegangen wurde. Drei interviewte Personen erkannten kleinere, ruhigere Gestiken bei OstasiatInnen, die weniger ausgeprägt als in Österreich sind. Eine dieser Personen merkte an, dass der Respektabstand, den man in Österreich gewährt, in China viel näher ist und sie das als unangenehm empfunden hat (vgl. IP5_CH, Z. 236ff). InterviewpartnerIn 2 (China) wies darauf hin, dass mitunter in China der Blickkontakt ein Indikator sein kann, um festzustellen, ob es etwa Spannungen oder Meinungsverschiedenheiten gibt, da dieser in solchen Fällen oft vermieden wird (vgl. IP2_CH, Z. 399ff). Südkorea ist laut Interviewpartner 1 (Südkorea) ein atypisches asiatisches Land, in dem sichtlich kommuniziert wird:

„Koreanern fällt wirklich im wahrsten Sinne des Wortes das Gesicht runter, wenn man etwas Falsches sagt [...] nicht verstehen, dann haben sie richtige Fragezeichen im Auge.“ (IP1_KR, Z. 162ff).

Interviewperson 2 (Südkorea) hat hier andere Erfahrungen gemacht und ist der Ansicht, dass der eigene Gesichtsausdruck oft verrät, was sie denkt. Die südkoreanischen KollegInnen hingegen sind gut darin zu verbergen, wenn diese eine Meinung nicht teilen (vgl. IP2_KR, Z. 184ff).

Angesprochen wurde, dass Lautstärke in China kein Indikator für Wut ist, was durchaus zu Beginn oft fehlinterpretiert wird. Ist jemand ruhig und sagt nichts mehr, vor allem gegenüber Vorgesetzten, ist dies vielmehr ein Indikator für Abneigung (vgl. IP2_CH, Z. 378ff). Lautstärke gehört zum selbstbewussten Auftreten von Vorgesetzten dazu, merkte eine weitere Person an (vgl. IP3_CH, 328ff). In Südkorea gibt es durchaus Streitigkeiten, und Emotionen werden offen gezeigt, wobei InterviewpartnerIn 3 (Südkorea) anmerkte, dass Unmut gegenüber Vorgesetzten deutlich weniger gezeigt wird als in Österreich (vgl. IP3_KR, Z. 138ff). Eine andere

Person wies darauf hin, dass in rein koreanischen Abteilungen, emotionales Verhalten noch deutlicher bei Führungskräften festzustellen ist (vgl. IP2_KR, Z. 193ff).

Generell gilt Kommunikation als wesentliches Grundelement im Umgang miteinander, führt jedoch aufgrund sprachlicher Barrieren zu Missverständnissen. Eine für ÖsterreicherInnen weniger klare und oftmals indirekte Kommunikation im Sinne des „Gesicht Wahrens“ ist allgegenwärtig. Dies führt dazu, dass Meinungen allenfalls indirekt geäußert werden und nicht um Aufklärung gebeten wird, falls etwas nicht verstanden wurde. Immer gilt es jedoch höflich zu sein und sich bewusst zu sein, mit wem man spricht und in welchem Vertrauensverhältnis bzw. auf welcher hierarchischen Ebene sich diese Person befindet.

8.1.1.2 Anpassen beim Geben von Feedback und Widersprechen

In diesem Kapitel werden die „Evaluating“- und „Disagreeing“-Skala zusammengefasst, da diese aufgrund der Aussagen der InterviewpartnerInnen schwer zu trennen sind. Die „Evaluating“-Skala zeigt, wie hoch die Neigung ist negatives Feedback zu geben, sowie den Grad an Direktheit, der dafür verwendet wird. Die „Disagreeing“-Skala misst inwieweit Kulturen generell bereit für Konfrontationen während Meinungsverschiedenheiten sind. In China und Südkorea ist das persönliche Rechtsempfinden, anders als in Österreich, weniger wichtig als der Erhalt einer guten Beziehung. Um diese aufrecht zu erhalten, scheuen sich asiatische Kulturen vor Meinungsverschiedenheiten und negativem Feedback. Ablehnung kann, wenn überhaupt nur zwischen den Zeilen gelesen werden, weshalb auch die beiden Skalen korrelieren. Diese Gegensätzlichkeit spiegelt sich auch auf der Cultural Map wider, Österreich ist ein Land, dass direktes Feedback gibt und konfrontationsbereit ist, wenn auch bedachter als andere Länder. China und Südkorea sind tendenziell wenig bereit negatives Feedback zu geben oder das Gegenüber mit der eigenen Meinung zu konfrontieren, wobei festzustellen ist, dass Südkorea noch etwas konfliktscheuer ist und noch weniger negatives Feedback gibt (siehe Abbildung 4. und Kapitel „5.4 Meyers Cultural Map: Einordnung Österreich – China – Südkorea,,“).

Diese soeben dargestellten Gegensätzlichkeiten sind vielen ÖsterreicherInnen durchaus vor Abreise bekannt, wie die Interviews zeigten. Dennoch stellen sie im Arbeitsalltag gewisse Herausforderungen dar. Es gilt zwischen den Zeilen zu lesen und oftmals positive und optimistische Formulierungen richtig zu interpretieren und aus kleinen Nebenbemerkungen Schlüsse zu ziehen. Selbst sollte nicht direkte Kritik geäußert werden und es ist wichtig immer „Gesicht zu zeigen“ (vgl. IP3_CH, Z. 257ff). Einer Person war in einer bestimmten Situation weniger bewusst, dass das direkte Ansprechen eines Fehlers als persönlicher Angriff gewertet werden könnte:

"Ich habe sachlich geredet [...] ich bin nicht ausfallend geworden, nicht irgendwie großartig laut [...] ich habe ehrlich gesagt nicht ganz verstanden, warum er so, so sehr gekränkt war und so reagiert hat." (IP1_CH, 158ff)

Zwei InterviewpartnerInnen in Südkorea geben an, Feedback und unterschiedliche Meinungen, wie in Österreich mit Fakten und Daten darzulegen - jedoch bedachter und sanfter zu formulieren (vgl. IP2_KR, Z. 317ff und IP3_KR, Z. 281ff).

Aus Österreich kommend, fällt es schwer selbst kein Feedback zu bekommen, da sich dadurch auch nicht einschätzen lässt, ob Projekte und Aufgaben in die richtige Richtung laufen (vgl. IP3_KR, Z. 115ff) oder wie man selbst als Person ankommt (vgl. IP4_CH, Z. 285ff). In zwei Situationen wird in China und Südkorea, Kritik und Feedback nicht akzeptiert, sofern man nicht in einem Unternehmen tätig ist, das vorwiegend westliche Standards pflegt und akzeptiert. Das ist einerseits die Kritik gegenüber Vorgesetzten, sowie öffentlich vor anderen Personen. Dieses Beispiel zeigt, dass es leicht passieren kann, dass man anders handelt als erwartet wird:

„hat mich ein anderer Chinese dann sogar darauf aufmerksam gemacht, dass das für den jetzt eine ungute Situation war, weil er was liefern hätte sollen [...] gefragt haben: "Wieso hast du das nicht gemacht?" [...] es besser gewesen wäre, wir hätten das überspielt und dann nachher direkt unter vier Augen gefragt.“ (IP4_CH, Z. 451ff).

Obwohl ÖsterreicherInnen oft bewusst ist, dass leitenden Personen vor versamelter Mannschaft nicht widersprochen werden sollte, tendieren sie mitunter dennoch dazu. Grund ist nicht mangelnder Respekt, sondern weil es selbst mitunter nicht schlimm empfunden wird, wie eine interviewte Person anmerkt:

„Ich habe das hundertmal gehört im Vorhinein, das mit dem „Gesicht wahren“ und dass man nicht direkt sein soll und man tappt dann trotzdem in die Falle, weil man es in der Situation gar nicht als so schlimm empfindet [...] in der Praxis dann merkt man, wie sensibel das Thema wirklich ist, und das es in China als Majestätsbeleidigung gilt [...] bei uns ist es normal, wenn der Chef am Tisch sitzt [...] das wird ausdiskutiert [...].“ (IP4_CH, Z. 187ff)

Ist Konfrontation unvermeidbar, wird nach Ausweichmöglichkeiten gesucht, um das Thema anzusprechen. Eine Person in Südkorea erwähnte, dass oftmals das Weggehen und Alkohol trinken eine gute Möglichkeit ist, um heikle Probleme mit KundInnen und PartnerInnen zu besprechen. Neue Compliance-Vorschriften unterbinden dies für gewisse Bereiche, was ein Problem darstellt, da die gesamte Kultur darauf ausgerichtet ist. Würde man kritische Themen in einer normalen Besprechung diskutieren, käme das einem Gesichtsverlust vor der Gruppe gleich (vgl. IP1_KR, Z. 468ff). Auf das Thema Alkohol und Weggehen wird im Kapitel „8.1.1.5 Anpassen im Vertrauensaufbau“ genauer eingegangen.

Feedback und Kritik sind immer auf entsprechender Ebene zu übermitteln und zwar an direkte Vorgesetzte bzw. die nächsthöhere Ebene. Einer interviewten Person war bewusst, dass sie selbst Feedback nur über die „Führungsetage“ bekommt. In einer anderen Sache, in der sie Verbesserungsvorschläge einbringen wollte, löste sie diese Situation unbewusst nicht über die vorgesetzte Person:

„Manchmal funktioniert es einfach gar nicht [...] scheinbar kommen wir nicht auf einen grünen Zweig [...] technische Angelegenheiten, wenn man ihnen sagt: [...] 'Ich weiß es, ich kann es dir sagen, es wird nicht funktionieren. 'Ja, aber wir versuchen es.'“ (IP1_CH, Z. 95ff)

Eine in Südkorea tätige Person betonte auch die Wichtigkeit, keine Ebenen zu überspringen und immer zur jeweils vorgesetzten Person zu gehen. Ist es notwendig Themen zu anzusprechen, sollte keinesfalls direkt die oberste Managementebene informiert werden, sondern dieses Thema über die mittlere Managementebene geklärt werden (vgl. IP_KR, Z. 351ff). Wie im vorhergehenden Kapitel erwähnt, gilt zu unterscheiden, ob es sich um Personen innerhalb des Vertrauenskreises handelt oder nicht. An oberster Stelle steht die Harmonie, warum gegenüber AusländerInnen und höhergestellten Personen die eigene Meinung nicht frei geäußert wird. Es ist aber angebracht, wenn Vorgesetzte gegenüber deren MitarbeiterInnen oder Personen auf gleicher Ebene Kritik und Feedback äußern, wie drei InterviewpartnerInnen betonten. Auf die hierarchische Ordnung, die auch in anderen Bereichen gilt, wird im Kapitel „8.1.1.4 Anpassen im Führungsstil und Entscheidungsprozessen“ näher eingegangen.

Insgesamt wurde von allen InterviewpartnerInnen das Thema Feedback geben und Kritik äußern als eine der größten Herausforderung angesehen. Einerseits gilt es viel aufmerksamer zu sein über die Art und Weise wie man dies wem gegenüber äußert. Andererseits ist das richtige Interpretieren von indirektem Feedback und damit umzugehen kein Feedback zu bekommen schwierig.

8.1.1.3 Anpassen im Überzeugen von anderen

Auf der Cultural Map kann die Skala „Persuading“, also Überzeugen von anderen, aufgrund unterschiedlicher Herangehensweisen östlicher und westlicher Kulturen nicht direkt verglichen werden. Auch wenn Österreich, China und Südkorea somit nicht auf der Cultural Map dargestellt werden können, erscheint es der Autorin sinnvoll, Erkenntnisse aus den Gesprächen mit den InterviewpartnerInnen darzulegen. Im westlichen Raum wird entweder basierend auf Theorien und Hintergründen argumentiert oder aufgrund von Konzepten aus der Praxis Schlüsse gezogen. Im Gegensatz zu dieser spezifischen Annäherung denken asiatische Kulturen holistisch und berücksichtigen bei Entscheidungen vielerlei Faktoren (siehe Kapitel „5.4 Meyers Cultural Map: Einordnung Österreich – China – Südkorea“).

Eine Hälfte der Befragten gaben an, Fakten einfließen zu lassen und Vorteilen herauszuarbeiten, wenn sie überzeugen wollen. Zudem gilt es darauf vorbereitet zu sein, dass sich SüdkoreanerInnen sich gut vorab informieren (vgl. IP1_KR, Z. 521ff). In China berichtete eine Person im Interview, dass ein Diskurs und Austausch mit anderen im Team oft nicht in der Art und Weise möglich ist wie in Österreich (vgl. IP1_CH, S. 292ff). Die persönliche Beziehung spielt in Ostasien eine größere Rolle, wie die andere Hälfte der Befragten äußerte. Persönliche Kontakte und Verweise auf deren Zustimmung spielen eine große Rolle, wenn man jemanden von etwas überzeugen möchte. Gleichmaßen lässt sich viel bewegen, wenn man die entsprechenden EntscheidungsträgerInnen identifiziert und sich an diese wendet (vgl. IP3_CH, Z. 216ff). Viele Dinge lassen sich im Team gut umsetzen, wenn man das Gemeinschaftliche betont (vgl. IP4_CH, Z. 355ff). Obwohl in China oft noch nicht alle Fakten am Tisch sind, ist man rasch bereit etwas gemeinsam auszuprobieren. Man geht schneller in den Markt, aus Angst die Konkurrenz könnte schneller sein und wenn etwas nicht funktioniert wird es wieder vom Markt genommen. In Österreich hat man rechtliche Bedenken und möchte alles schriftlich festhalten, was in China wenig Bedeutung hat, wie dieses Beispiel zeigt:

„Viele dieser schriftlichen Absicherungen, die wir immer wieder machen würden, die sind in China das Papier nicht wert [...] hält sich niemand daran oder ich kann es nicht einklagen [...] da muss man sich daran gewöhnen, mal loszulassen und nicht alles bis ins kleinste Detail durchzudenken und durchzuplanen, sondern lieber mal weiter zu agieren.“ (IP3_CH, Z. 245ff)

Eine interviewte Person spricht von der „chinesischen Logik“, einer Herangehensweise, die für ÖsterreicherInnen nicht logisch ist. Gleichmaßen ist für ChinesInnen der österreichische Umgang mit Situationen und Aufgaben nicht nachvollziehbar (vgl. IP4_CH, Z. 125ff). In Europa tendieren man dazu viel zu interpretieren, wohingegen in Südkorea „einfacher“ gedacht und kommuniziert wird:

„[...] in unserem Verständnis als Firma ist ein Arbeitsplatz mit PC [...] der Partner hat immer von 100 Arbeitsplätzen gesprochen [...] Diskussion ist über 3 Tage hinweggegangen bis ich durch Zufall gefragt habe: ,Na, was soll

denn der Arbeitsplatz machen?" Sagt er: „Naja, er soll kommunizieren.“ [...] Telefon.““ (IP3_KR, Z. 133ff)

Die westliche Herangehensweise, in der logisches Denken, Daten und Fakten wichtig sind, kann oftmals nicht direkt im asiatischen Raum angewandt werden. Hier gilt es Zusammenhänge zu beachten, persönliche Beziehungen miteinzubeziehen und Projekte „gemeinschaftlich“ ins Leben zu rufen. Diese Zugänge unterscheiden sich stark und können zu Missverständnissen führen.

8.1.1.4 Anpassen im Führungsstil und in Entscheidungsprozessen

Die „Leading“- und „Deciding“-Skala können an dieser Stelle zusammengefasst werden, da Österreich, China und Südkorea als Gesellschaften gelten, in denen Führungs- und Entscheidungsstil korrelieren. Durch den konfuzianischen Einfluss in ostasiatischen Kulturen gilt es Respekt und Achtung gegenüber Autoritäten zu haben, und es gibt klare Anweisungs- und Kommunikationsflüsse. Kritik gegenüber der Vorgesetzten ist in hierarchischen Kulturen undenkbar, hingegen in sachorientierten Gesellschaften, wie Österreich, akzeptiert. Die Tendenz von Österreich liegt hier zwar auch im hierarchischen Bereich, weist jedoch durchaus eine Distanz zu China und Südkorea auf (siehe Abbildung 4. und Kapitel „5.4 Meyers Cultural Map: Einordnung Österreich – China – Südkorea,,“).

Sieben von acht interviewten Personen wiesen darauf hin, dass Entscheidungen von Vorgesetzten getroffen werden und keine gemeinsame Lösungsfindung erwartet wird. Für eine Führungskraft ist es in China einfacher zu führen als in Österreich, da weniger Diskussionen in Gang kommen, und eine gewisse Wertschätzung und Akzeptanz aufgrund der eigenen Position vorhanden ist (vgl. IP5_CH, Z. 90ff). In Asien wird bedingungslos gehorcht und Entscheidungen werden nicht hinterfragt. Deshalb war die Führungskraft einer befragten Person verwundert, als diese die Gründe für eine Entscheidung wissen wollte. In Österreich hilft es die Hintergründe zu verstehen, um sich für ein Projekt einsetzen zu können (vgl. IP2_KR, Z. 153ff). InterviewpartnerIn 1 (Südkorea) ergänzte, dass ein besonders geschicktes und indirektes Kommunizieren wichtig ist, wenn untergebenen

Personen wollen, dass Vorgesetzte deren Meinung bei der Entscheidungsfindung mitberücksichtigen (vgl. IP1_KR, Z. 308ff).

Gleichzeitig sind untergebene Personen überfordert, wenn man ihnen Verantwortung übertragen möchte, wie drei InterviewpartnerInnen angeben. Es wird erwartet, dass Entscheidungen von VorgesetztenInnen getroffen werden und diese auch die Verantwortung dafür tragen. Wenn Fehler unterlaufen, wird der Grund nicht bei der eigenen Person gesucht, sondern betont, dass die Entscheidung von der vorgesetzten Person getroffen wurde (vgl. IP1_CH, Z. 206ff). Österreichische Führungskräfte übertragen oft Aufgaben an MitarbeiterInnen selbstverantwortlich. Es ist jedoch schwierig, MitarbeiterInnen vermehrt in die Verantwortung zu ziehen, da diese das nicht gewohnt sind, wie InterviewpartnerIn 3 (China) betont:

„Es beginnt von den kleinsten Bestellungen, wie Büroparty, welche Art von Verpflegung [...] ich will ja nicht mit jeder Kleinigkeit - aus meiner Sicht - belastet werden [...] sie sind gewohnt, dass sie wegen allem ihren Vorgesetzten fragen und möglichst selber keine Verantwortung übernehmen.“ (IP3_CH, Z. 173ff).

Eine weitere Person in Südkorea berichtete über Hindernisse, die durch die hierarchische Ordnung und das Alter entstehen. Junge Führungskräfte werden von älteren Teammitgliedern oft nicht als gleichwertig angesehen. Erst nach einigen Monaten, in denen ein/e InterviewpartnerIn die eigenen Leistungen unter Beweis stellte, gewann sie das Vertrauen der älteren KollegInnen. Hingegen spielen die fachspezifischen Fähigkeiten einer Person in Österreich eine entscheidende Rolle und das Alter hat nicht eine derartige Gewichtung (vgl. IP3_KR, Z. 45ff).

Die hierarchische Ordnung kann auch die Arbeitseffizienz mitbestimmen, wie vier interviewte Personen mitteilten. Als Beispiel wurde genannt, dass etwa GeschäftspartnerInnen zu Besprechungen mit fünf MitarbeiterInnen erscheinen, was vom Gegenüber verlangt ebenso zu fünft zu kommen, um nicht eine geringere Wertigkeit zu zeigen (vgl. IP3_CH, Z. 320ff). Speziell in Südkorea berichtete eine Person davon, dass sie gegen 19 Uhr das Büro verlassen musste, weil die MitarbeiterInnen ansonsten aus Respekt gegenüber der vorgesetzten Person mit dieser bis

zum Ende dageblieben wären (vgl. IP1_KR, Z. 291ff). Diese Einstellung verwunderte, denn in Österreich hat man die Vorstellung, dass man heim geht und sich erholt, wenn nichts mehr zu tun ist und dafür am nächsten Tag produktiver ist (vgl. IP2_KR, Z. 97ff). Auf das Thema Arbeitsstil und Zeitmanagement wird in Kapitel „8.1.1.6 Anpassen im Zeitmanagement und Arbeitsstil“ noch näher eingegangen.

Durch die hierarchische Aufstellung fehlen die informelle Absprache und der Informationsfluss von unter- und übergeordneter Ebene, wie fünf der acht befragten Personen betonten. Eine Person merkte an, dass dadurch mitunter ExpertInnenwissen nicht eingebracht wird, da Personen, die mit einem Thema vertraut sind Vorgesetzten nicht widersprechen wollen bzw. es nicht als angebracht ansehen ihre Meinung darzulegen (vgl. IP1_CH, 211ff). Durch das bedingungslose Gehorchen der untergebenen Person gegenüber Vorgesetzten existiert nahezu kein Kommunikationsfluss von der unteren Ebene, was aus Sicht von Interviewperson 1 (Südkorea) durchaus die Wirtschaftlichkeit beeinträchtigt (vgl. IP1_KR, Z. 282ff). An Vorgesetzte werden somit nur gefilterte Informationen weitergegeben, wie ein/e InterviewpartnerIn berichtete, die in einem österreichisch geprägten Unternehmen arbeitete. Sie merkte aber zugleich an, dass vieles auch in Österreich nicht in Meetings, sondern im Hintergrund nebenbei bereits geregelt wird (vgl. IP5_CH, Z. 108ff). Sehr ungewohnt empfand diese Person, mit wem sie kommunizieren und gewisse Dinge besprechen darf. Sie war es von ihrem Stammunternehmen gewohnt informell mit der zuständigen Person Dinge zu besprechen, welche eigenständig ihre vorgesetzte Person informierte. In Ostasien würde das nicht so funktionieren, wie die nachfolgende Situation zeigt:

„das hat man mir dann auch erklärt, ich kann nicht jemanden eine Anweisung geben, sondern ich muss seinen Vorgesetzten zuerst informieren und der gibt die Anweisung.“ (IP5_CH, Z. 526f)

Eine weitere Person, die in Südkorea ist, empfindet das Einhalten von Formalitäten und den entsprechenden Kommunikationswegen als extrem ineffizient. Aus ihrer Sicht wäre es nicht nötig mehrere Personen miteinzubeziehen, wenn eine Person, die das entsprechende Fachwissen hat, die Aufgabe erledigen könnte. Dies wird gemacht, um niemanden zu umgehen und dauert entsprechend länger (vgl.

IP2_KR, Z. 86ff). Auch das Fehlen von Absprache und Rückversicherung über das Erledigen von Aufgaben auf gleicher Ebene führte oft zu Missverständnissen, da aus chinesischer Sicht nur eine „Verpflichtung“ zur Berichterstattung gegenüber der Führungsposition gegeben ist, wie dieses Beispiel zeigt:

„keine Rückmeldung erhalten [...] der chinesische Kollege ist einfach davon ausgegangen, ja ich habe das gemacht und gut ist es [...] diese Rückversicherung, diese Absprache, die uns wichtig ist, das hat glaube ich oft zu Missverständnissen geführt.“ (IP2_CH, Z. 267ff)

Auch das Thema Status und Prestige ist nicht zu unterschätzen und wurde speziell von zwei InterviewpartnerInnen in China erwähnt. Ein Thema ist das Äußerliche, wie man sich kleidet und welche Statussymbole man besitzt, wie etwa das Auto, mit dem man vorfährt. Das gehört zum Gesamtauftritt und zur eigenen Positionierung dazu. Dies wurde als sehr ungewohnt empfunden, denn oftmals wäre es einfacher gewesen einfach mit dem Taxi zu GeschäftspartnerInnen zu fahren (vgl. IP3_CH, Z. 76ff und 368f). Zudem betont die Interviewperson, dass vieles nicht eigenständig machbar ist, sondern man oft Hilfe von anderen benötigt, um herauszufinden, an welcher Stelle man selbst in der Hierarchie angesiedelt ist und welche Person für ein Treffen geeignet ist:

„ganz überraschend, auch wenn ich jemanden treffen wollte, dass da die Sekretärinnen ganz lange herumtelefoniert haben, um nur mal die Hierarchien auszutauschen und zu schauen, wo ist der in der Organisation angesiedelt. Dann wusste man erst, der muss den und den treffen.“ (IP3_CH, Z. 84ff)

Auch eine andere Person berichtete, dass es für den sozialen Status wichtig ist, mit Personen auf gleicher Ebene essen zu gehen und dass ihr das anfangs nicht bewusst war. Sie ist durch das Einladen von Personen, die ihr sympathisch erschienen, oftmals „ins Fettnäpfchen“ getreten ist, weil dadurch der soziale Status nicht beachtet wurde (vgl. IP5_CH, Z 490ff).

Die konfuzianische Ordnung verlangt, dass LieferantInnen Zugeständnisse gegenüber KundInnen machen müssen, was drei InterviewpartnerInnen als sehr

ungewöhnlich empfunden haben. Gewisse Dinge könnten im österreichischen Arbeitsleben nie so akzeptiert werden, wie diese KundIn-Forderung zeigt:

“Sie haben uns das wunderbar geliefert, wir sind ganz zufrieden [...] ein großes Problem und zwar dieses GEBÄUDE ist ganz neu [...] wir möchten gerne Farbe [...] Wir wären sehr interessiert daran, dass Sie das noch im Budget aufnehmen [...]“ (IP1_KR, Z. 413ff)

Die interviewte Person erklärt weiter:

„das hätte unser Budget total ruiniert [...] ausdiskutieren müssen [...] der hat dann fünf PCs bekommen [...]“ (IP1_KR, Z. 419ff)

Es zeigt sich, dass durch die hierarchische Rangordnung in Ostasien andere Führungs- und Entscheidungswege vorherrschen als in Österreich. Von Vorgesetzten wird verlangt und erwartet, dass sie diese Entscheidungen treffen. Dies führt zu einer geringeren Selbstverantwortung von MitarbeiterInnen und lässt informelle Kommunikationswege nicht zu. Alles hat Rang und Ordnung, das gilt für den Umgang innerhalb des Unternehmens ebenso wie für den mit GeschäftspartnerInnen, und birgt einige Herausforderungen für ÖsterreicherInnen.

8.1.1.5 Anpassen im Vertrauensaufbau

Auf der „Trusting“-Skala der Cultural Map lässt sich erkennen, inwieweit Beziehungen für den Vertrauensaufbau eine tragende Rolle im Arbeitsleben haben. China und Südkorea befinden sich auf der Cultural Map im Bereich des beziehungsbauierten Vertrauensaufbaus. In Österreich wird im Gegensatz dazu Vertrauen eher durch eine entsprechende Leistung und zuverlässiges Erledigen von Aufgaben aufgebaut, wenngleich die Beziehungsebene nicht komplett außer Acht gelassen werden kann (siehe Abbildung 4. und Kapitel „5.4 Meyers Cultural Map: Einordnung Österreich – China – Südkorea“).

Das Aufbauen von persönlichen Beziehungen hat einen hohen Stellenwert in Ostasien und wird zu Beginn von ÖsterreicherInnen immer wieder unterschätzt, wie

fünf der befragten Personen ansprachen. Eine befragte Person zeigte ihre Wahrnehmungen im Zusammenhang mit einem Geschäftsessen auf:

„Selbst, wenn das Essen gut schmeckt, selbst wenn die Kontakte gut sind [...] bei uns bleibt immer im Kopf: ‚Das ist Business und der macht das mit einem Hintergedanken.‘ Der Chinese wird sich vielleicht denken: ‚Ich lade ihn ein, schenke ihm mein Vertrauen, vielleicht wird eine tolle Freundschaft daraus und ich mache alles, damit sich diese Person wohl fühlt und dann können wir auch gleichzeitig über Business reden.‘ (IP2_CH, Z. 433ff)

Eine andere interviewte Person gab an, dass anfangs der Umgang mit dem Beziehungsaufbau herausfordernd sein kann. Viele wollen zu Beginn Kontakte mit einem schließen, bei persönlichen Treffen „beschnuppert man sich nur“. Diese Zeit fehlt oftmals für das Erledigen der eigenen Arbeit. Zudem ist der Aufbau eines guten Netzwerkes wichtig, um funktionsfähig zu sein und dafür gilt es herauszufinden mit wem man Beziehungspflege betreiben sollte (vgl. IP3_CH, Z. 43ff und 462ff). ChinesInnen und SüdkoreanerInnen sind starke NetzwerkerInnen und versuchen über Beziehungen weiterzukommen. Persönliche Netzwerke helfen auch in Österreich weiter, werden aber nicht im gleichen Ausmaß gepflegt wie in Asien:

„Das Beziehungsnetzwerk ist extrem wichtig [...] man macht Geschäfte mit jemanden, [...] den man aus der Universität kennt [...] man muss sein eigenes Netzwerk aufbauen, was natürlich schwierig ist [...] Ich mache das immer so, dass ich ein bis zweimal in der Woche mit einem Bekannten weggehe, um das Netzwerk aufrecht zu erhalten.“ (IP1_KR, Z. 194ff)

Es gibt keine klare Trennung zwischen Privat- und Arbeitsleben, sondern es wird mitunter auch erwartet, dass Hilfestellung bei privaten Angelegenheiten innerhalb des Unternehmens geleistet wird (vgl. IP3_CH, Z. 145ff). Ungewohnt für ÖsterreicherInnen ist auch die Intensität der Beziehungen im Arbeitsleben und die Erwartung, dass man eine gute Beziehung mit ArbeitskollegInnen haben muss. Man spricht von „FreundInnen“ statt „ArbeitskollegInnen“ (vgl. IP3_KR, Z. 263ff).

In Südkorea geht die gesamte Abteilung regelmäßig abends gemeinsam essen und trinken. Dies dient zur Erschließung von Freundschaften und um die Gruppendynamik und Beziehung zu Vorgesetzten zu verbessern. Auf Gemeinschaftlichkeit wird mehr Wert gelegt als in Österreich, deshalb gibt es in südkoreanischen Unternehmen oft ein Budget für gemeinsame Aktivitäten (vgl. IP2_KR, Z. 273ff). Gleichzeitig können untergeordnete Personen bei sozialen Zusammenkünften, die bis zu zweimal in der Woche stattfinden können, über Alkohol offen mit der vorgesetzten Person sprechen. Dadurch werden Spannungen gelöst und es gibt weniger Geheimnisse innerhalb der Gruppe (vgl. IP1_KR, Z. 137ff). In China lässt sich ein Gemeinschaftssinn auch feststellen. Hier werden gemeinsam Erfolge und Meilensteine gefeiert und durch Fotos gezeigt „Wir haben gemeinsam etwas erreicht!“. Dies wird zumeist mehr ausgelebt als in Österreich (vgl. IP4_CH, Z. 369ff).

Auch eine interviewte Person in China berichtete, dass die Höhe des Alkoholkonsums bei abendlichen Events anfänglich schockierend ist (vgl. IP3_CH, Z. 366ff). In Asien geht man davon aus, dass jemand durch Alkohol sein wahres Gesicht zeigt und ehrlich ist. Deswegen werden die besten Geschäftsabschlüsse bei Trinkgelagen gemacht (vgl. IP4_CH, Z. 293ff). Drei Interviewpersonen betonten die Wichtigkeit eine persönliche Beziehung und Vertrauen aufzubauen. Dies dauert in China und Südkorea länger und passiert auf einer anderen Ebene. Geht man abends mit GeschäftspartnerInnen weg und ist bereit Alkohol zu trinken und „sein wahres Gesicht zu zeigen“, hilft dies ungemein beim Vertrauensaufbau. Auch sind relativierbare Aussagen zu vermeiden und Zusagen einzuhalten. In Österreich sieht man über Dinge hinweg, die sich aufgrund äußerer Umstände ändern. In Südkorea kommen in solchen Fällen Zweifel auf, dass GeschäftspartnerInnen betrügen möchten. Können keine adäquaten Aussagen getroffen werden, ist es ratsam auf später zu verweisen, anstatt zuzustimmen (vgl. IP1_KR, Z. 358ff).

Auch Geheimnisse sollten vermieden werden. Gibt man als Frau anfänglich bekannt, keinen Alkohol zu trinken, wird das akzeptiert. Wird man dann jedoch im privaten Kontext beim Bier Trinken beobachtet, gilt das als Vertrauensbruch (vgl. IP4_CH, Z. 271ff). In Österreich tendiert man eher dazu Geschäftsbeziehungen nicht offen zu legen. Sind in einem Projekt mehrere Unternehmen involviert, spricht

sich das in Asien herum. Die gute Vernetzung unterschätzen ÖsterreicherInnen oftmals:

„[...] wir haben mit drei Firmen das Projekt angeboten [...] der zweite hat mich dann gefragt: ‚Sind wir der einzige mit dem Sie anbieten?‘ Als Österreicher [...] habe ich gesagt: ‚Naja, Sie wissen ja, Sie sind unser bevorzugter Partner.‘ da hat er gelacht: ‚Reden Sie nicht um den heißen Brei, wir wissen, dass Sie mit anderen Firmen anbieten.‘“ (IP1_KR, Z. 339ff).

Auch persönliches Vorstellen mit Visitenkarten hat einen besonderen Stellenwert, um überhaupt eine Beziehung aufbauen zu können, wie drei InterviewpartnerInnen betonen. In Südkorea dient die Visitenkarte als Einordnung des sozialen Ranges:

„[...] solange du nicht vorgestellt wirst, kann da erst einmal gar keine Beziehung entstehen. [...] sofort die Businesskarte und man fragt: ‚Wie alt bist du?, Was für einen Rang hast du?‘, damit du weißt, in welcher hierarchischen Struktur du bist [...]“ (IP3_KR, Z. 244ff)

Der persönliche Beziehungsaufbau nimmt eine hohe Bedeutung in Ostasien ein und eine Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben wird nicht so ausgelebt wie in Österreich. Geschäftsbeziehungen werden oft abends beim gemeinsamen Trinken gestärkt, denn durch Alkohol zeigt sich das „wahre Gesicht“ einer Person. Ebenso hat der Gemeinschaftssinn innerhalb der Gruppe große Bedeutung, weshalb regelmäßig gemeinschaftliche Aktivitäten geplant werden. In Südkorea wird gemeinschaftliches Essen und Trinken im Team noch sichtbarer gelebt.

8.1.1.6 Anpassen im Zeitmanagement und Arbeitsstil

Die „Scheduling“-Skala unterscheidet proaktive Kulturen, die zeitlich linear planen und Aufgaben erledigen und reaktiven Kulturen, die flexibel auf wichtige Aufgaben und Personen reagieren. Österreich gehört dabei auf der Cultural Map zu den Kulturen mit vorausschauendem Zeitmanagement, hingegen ist China auf der flexiblen Seite einzuordnen. Südkorea plant eher flexibel, ist aber im Gegensatz zu

China näher bei der linearen Planung angeordnet (siehe Abbildung 4. und Kapitel „5.4 Meyers Cultural Map: Einordnung Österreich – China – Südkorea“).

Für den Bereich Arbeitsstil und Zeitmanagement wird auf die jeweiligen Herausforderungen für ÖsterreicherInnen in China und Südkorea einzeln eingegangen. Dies macht hier Sinn, da Unterschiede zwischen den beiden Ländern bestehen.

Generell empfanden alle fünf befragten ÖsterreicherInnen, dass man in China chaotischer und flexibler arbeitet und viel improvisiert. Eine interviewte Person erzählte, dass es mitunter an Zuverlässigkeit und Organisation fehlt. Aufgaben werden ohne Angabe von Gründen nicht erledigt, obwohl es im Vorfeld so vereinbart wurde (vgl. IP1_CH, Z. 121ff). Eine weitere befragte Person merkte an, dass man in Österreich ordentliches und gründliches Arbeiten gewohnt ist und dass sie diese „saloppe“ Herangehensweise an Aufgaben nach einiger Zeit doch etwas störte (vgl. IP4_CH, Z. 92ff). Dieses Beispiel zeigt, dass kurzfristiges und weniger strukturiertes Reagieren auf Situationen in China üblich ist:

„[...] will man sich bis zum letzten Moment aussuchen, [...] wen man als nächstes trifft und wenn etwas Wichtigeres dazwischenkommt, dann nimmt man das wahr. Das ist ganz normal, dass man das wieder flexibel verschieben kann. Das habe ich auch erst lernen müssen, dass das nicht gegen mich gerichtet ist, sondern [...] die Arbeitsweise ist.“ (IP3_CH, Z. 98ff)

Die Person erklärte weiter, dass vieles wie eine Notfallmaßnahme im letzten Moment aussieht, jedoch die Ergebnisse überraschen:

„[...] ist mir nach fünf Jahren China oft doch noch ein Rätsel, wie die Partner dann alles schaffen. Aber ich weiß auch, ich kann darauf vertrauen, es wird funktionieren.“ (IP3_CH, Z. 129ff).

ChinesInnen sind MeisterInnen der Improvisation, anstatt lange zu diskutieren, zu planen und abzuwiegen, wird rasch umgesetzt, sobald die Entscheidung getroffen ist (vgl. IP5_CH, Z. 306ff). Dafür ist nachhaltiges und vorausschauendes Denken mitunter nicht so ausgeprägt. Oftmals wird nur der eigene, abgesteckte Bereich

berücksichtigt, anstatt die Gesamtsituation zu beachten (vgl. IP5_CH, Z. 315ff). Eine weitere befragte Person verdeutlicht mit dieser abstrakten Geschichte den Arbeitsstil in China:

„[...] wir Westeuropäer glauben immer man muss direkt gehen ((zeigt mit den Fingern eine direkte Linie von A nach B)), und in China geht man so ((fährt mit dem Finger von A mehrmals in chaosartigen Kreisen zu B)) [...] schlussendlich kommt sie auch zum Ziel [...] Es haben beide Wege ihre Berechtigung, und diese Erkenntnis war für mich sehr wichtig [...].“ (IP4_CH, Z. 103ff)

Als ungewohnt empfunden, wurde es nicht mit Protokollen und Listen zu kontrollieren, ob alles nach Plan läuft (vgl. IP4_CH, Z.149ff), sowie das Verzicht auf schriftliche Fixierungen, da Vereinbarungen ohnehin flexibel abgeändert werden können (vgl. IP3_CH, Z. 113ff).

Den Arbeitsstil der SüdkoreanerInnen empfanden die interviewten Personen im Vergleich zu Österreich weniger organisiert und effizient, vor allem was den Umgang mit Zeit anbelangt. In Österreich möchte man eher zur Sache kommen, während der Arbeitsalltag in Südkorea durch viele Abstimmungsmeetings geprägt ist. Außerdem möchten Vorgesetzte oft eine genaue Angabe über den Status einzelner Aufgaben haben (vgl. IP2_KR, Z. 224ff und 91ff). Auch werden Aufgaben mitunter flexibler an Personen vergeben und nicht einer gewissen Person aufgrund der zugeschriebenen Position zugeordnet (vgl. IP2_KR, Z. 244ff). Chaotischeres Arbeiten und ineffizienterer Umgang mit Zeit im Vergleich zu österreichischen Standards erfordert schnelle und flexible Reaktionen (vgl. IP1_KR, Z. 395ff). SüdkoreanerInnen reagieren prompt auf E-Mails und führen Dinge rasch aus (vgl. IP3_KR, Z. 226ff). Es wurde betont, dass die Vorbereitung auf Besprechungen in Südkorea meist genauer ist als in Österreich. Durch genaues Analysieren zeigen SüdkoreanerInnen oft Unklarheiten in Projektdokumentationen oder Präsentationen auf (vgl. IP1_KR, Z. 190ff und 432ff).

In China und Südkorea sind Arbeitstage oft lange, was nicht notwendigerweise zu erhöhter Arbeitseffizienz führt, wie in beiden Ländern jeweils eine Person beobachtete. In China berichtete eine Person, dass manche MitarbeiterInnen viele Stunden

arbeiten, jedoch zwischendurch mitunter ihre Arbeit vernachlässigen. Wichtig ist es ihnen gegenüber Vorgesetzten zu zeigen, lange gearbeitet zu haben (vgl. IP1_CH, Z. 313ff). In einem anderen Unternehmen hingegen halten MitarbeiterInnen strikte Arbeitszeiten ein und werden mit Firmenbussen in die Arbeit und nach Hause gebracht (vgl. IP4_CH, Z. 134ff).

In südkoreanischen Unternehmen arbeitet man bis spätabends, wenn es wichtige Abgabefristen gibt. Ausgedehnte Mittags- und Kaffeepausen reduzieren jedoch mitunter die Effektivarbeitszeit. Eine interviewte Person berichtete, dass im eigenen Unternehmen aufgrund der europäischen Prägung nicht so strenge Standards herrschen wie es in lokalen südkoreanischen Unternehmen. Im Vergleich zu Österreich sind die Arbeitstage durchaus länger (vgl. IP3_KR, Z. 172ff). In klassischen südkoreanischen Unternehmen ist es üblich, dass MitarbeiterInnen das Unternehmen erst verlassen, sobald die vorgesetzte Person nach Hause geht. Obwohl es mitunter modernere Regelungen gibt, zeigt diese Beispiel wie tief diese Einstellung noch in der Kultur verankert ist:

„[...] neue Kollege [...] ist jeden Tag in der Früh an mir vorbeigegangen und hat zehnmal genickt [...] beim Gehen hat er sich jedes Mal abgemeldet [...] vermutlich bei ihm noch im Kopf, der glaubt ich bin sein Vorgesetzter und der muss jeden Tag einstempeln [...] und ausstempeln [...]“ (IP3_KR, Z. 196ff).

In China und Südkorea hat strukturiertes Arbeiten und effizientes Zeitmanagement deutlich weniger Bedeutung als in Österreich. Vielmehr legt man Wert auf Flexibilität und improvisiert durch rasches Reagieren, wenn dies die Situation erfordert. Persönliche Beziehungen, Rang und Status prägen den Arbeitsalltag. Die Beziehungspflege und der adäquate Umgang mit Vorgesetzten, KollegInnen und GeschäftspartnerInnen erfordert mehr Zeit als ÖsterreicherInnen dies gewohnt sind. Durch die gesellschaftlichen Regeln wird teilweise hoher Arbeitseinsatz verlangt und Arbeitstage sind lang, wenngleich es hier deutliche Unterschiede zwischen China und Südkorea gibt. Das nächste Kapitel arbeitet im Detail die größten Herausforderungen des Arbeitsalltages von ÖsterreicherInnen in Ostasien heraus.

8.1.2 Größte genannte Herausforderungen im Arbeitsleben

In diesem Kapitel wird „FF1a: Wo liegen die größten kulturellen Herausforderungen im Arbeitsleben in China und Südkorea?“ noch tiefer behandelt. Es werden jene Herausforderungen beschrieben, die von den jeweiligen InterviewpartnerInnen dezidiert als größte Herausforderungen genannt wurden. Darüber hinaus hat die Autorin besonders auffällige Aussagen aus den Interviews ergänzt. Auffällige Aussagen sind jene, die durch besondere Betonung als schwierige und ungewohnte Situationen oder Beispiele genannt wurden. Diese Kapitel bezieht sich ebenso auf die acht Skalen der Cultural Map und leistet dadurch eine Vorarbeit, um im nachfolgenden Kapitel die Frage „FF1b: Inwieweit hat die Einordnung der Nationalkultur von Heimat- und Zielland auf der Cultural Map einen Einfluss auf die empfundenen Anpassungsschwierigkeiten im Arbeitsleben?“ zu beantworten. Es wird gezeigt, ob relativ große Distanzen auf den Skalen der Cultural Map auch relativ große empfundene Anpassungsschwierigkeit bedeuten. Zudem zeigen die größten Herausforderungen auch eine Tendenz dafür in welchen Bereichen interkulturelles Coaching als Unterstützungsmaßnahme möglicherweise geeignet sein könnte. Daher werden die nachfolgenden Erkenntnisse auch in der Beantwortung von „FF2: Inwieweit wird interkulturelles Coaching für österreichische Expatriates in Asien als sinnvolle Unterstützungsmaßnahme empfunden?“ miteinbezogen.

Alle acht InterviewpartnerInnen gaben an, dass die sprachliche Verständigung eine gewisse Barriere darstellt. Gründe dafür sind, dass Englisch oft wenig oder nur auf geringem Niveau gesprochen wird und nicht die Muttersprache der kommunizierenden Personen ist. Dadurch kommt es oft zu Missverständnissen, wenn Aussagen anders wahrgenommen und interpretiert werden, als die sprechende Person kommunizieren wollte (vgl. IP3_KR, Z. 113ff). Als schwierig wird auch empfunden, wenn jemand anderer die Kommunikationslücke für einen schließen muss, sofern das Gegenüber nur die Landessprache spricht (vgl. IP2_KR, Z. 544f). Ebenso kommen Zweifel seitens der ÖsterreicherInnen auf, ob KollegInnen etwas mit Absicht nicht gemacht haben oder ob es zu Fehlinterpretationen gekommen ist bzw. nicht richtig verstanden wurde (vgl. IP5_CH, Z. 294ff). Auch ÖsterreicherInnen interpretieren mitunter falsch. Aufgrund der indirekten Kommunikation vieler AsiatInnen fällt es ihnen nicht immer leicht, den Kern der Botschaft zu erkennen.

Im Zusammenhang mit indirektem Feedback oder Kritik zeigten die Aussagen von zwei InterviewpartnerInnen über ihre Erfahrungen in China, dass Individuen sich des eigenen Handelns nicht immer bewusst sind. Wie Interviewperson 4 (China) berichtete, waren ihr die erwarteten Umgangsformen in China eigentlich bekannt und wie wichtig es ist das „Gesicht zu wahren“. Dennoch stufte sie das Äußern der eigenen Meinung gegenüber der vorgesetzten Person in einer gewissen Situation nicht als unangebracht ein und bemerkte erst im Nachhinein, dass es als „Majestätsbeleidigung“ gilt Vorgesetzten zu widersprechen oder öffentlich nachzufragen, warum eine Aufgabe nicht erledigt wurde (vgl. IP4_CH, Z. 186ff und 451ff). Eine weitere befragte Person verstand nicht, warum das Gegenüber auf eine – für das eigene Empfinden – sachliche Aussage sich persönlich angegriffen fühlte und mit Ablehnung reagierte (vgl. IP1_CH, Z. 154ff). Dieser Person war ebenso bekannt, dass grundsätzlich nur Kritik von Vorgesetzten akzeptiert wird. Dass eigene Verbesserungsvorschläge gegenüber anderen MitarbeiterInnen sensibler sind und aufgrund der Missachtung der hierarchischen Ebenen möglicherweise nicht angenommen werden, wurde in gewissen Situationen nicht erfasst (vgl. IP1_CH, Z. 95ff). Eine über Südkorea befragte Person empfand das nicht anerkannte Ansprechen von Schwierigkeiten oder Einwänden gegebenüber Vorgesetzten als problematisch (vgl. IP2_KR, Z. 529f).

Für alle über Südkorea befragten Personen gehören die hierarchischen Strukturen im Führungs- und Entscheidungsprozess zu den größten Herausforderungen. Einerseits wird der Umgang und die Kommunikation mit Vorgesetzten genannt (vgl. IP2_KR, Z. 529f). Andererseits ist auch die Akzeptanz innerhalb der hierarchischen Struktur des Unternehmens in höheren Ebenen schwierig, insbesondere wenn man jung ist (vgl. IP3_KR, Z. 446f). Die Einordnung und Unterordnung in die gesellschaftliche Struktur gilt auch für AusländerInnen (vgl. IP1_KR, Z. 681ff). Ungewohnt sind auch außergewöhnliche lange Arbeitstage bis spät in die Nacht hinein, wenn ein Angebot für KundInnen fertiggestellt werden muss, sowie die Erwartung in solchen Situationen rund um die Uhr erreichbar zu sein (vgl. IP1_KR, Z. 695ff). Es gilt sich auch an die niedrigere Position, die man als ZuliefererIn gegenüber LieferantInnen einnimmt, zu gewöhnen. Darüber hinaus müssen stets Eingeständnisse gemacht werden und günstigere Rahmenbedingungen für LieferantInnen

bereitgestellt werden (vgl. IP3_KR, Z. 447) Auf chinesischer Seite betont man als Schwierigkeit vor allem die Unterstützung, die es bedarf bei der Einordnung der gesellschaftlichen Stellung, da man nur mit Personen auf gleicher Ebene verkehren darf (vgl. IP3_CH, Z. 370ff). Auch geschäftliche Essen sollen nur mit Personen des gleichen Ranges stattfinden (vgl. IP5_CH, Z. 490ff).

Ebenso wird die Wichtigkeit des Beziehungsaufbaues im Arbeitsalltag von zwei interviewten Personen als auffallend schwierig empfunden. Wichtig ist sich ein gutes Netzwerk an persönlichen Kontakten aufzubauen und diese auch zu pflegen. Gerade in der Anfangszeit ist man oft ratlos welche Kontakte man pflegen soll und wie oft (vgl. IP3_CH, Z. 462ff). Anders als in Österreich ist der Beziehungsaufbau unter Arbeitskollegen speziell für die Teamdynamik wichtig, und der Platz innerhalb der Gruppe muss gefunden werden, um dazuzugehören (vgl. IP2_KR, Z. 530ff).

Die unterschiedlichen Herangehensweisen, wenn es um Zeitmanagement geht, wurden in den Aussagen während des Interviews von sechs InterviewpartnerInnen deutlich betont. So ist sich etwa eine befragte Person nicht sicher, warum Aufgaben nicht erledigt werden, wenn man sich das ausmacht und in China noch dazu oft keine Gründe angegeben werden (vgl. IP1_CH, Z. 121ff). Zumeist wollen ChinesInnen sich bis zum letzten Moment die Option freihalten, zu tun was gerade am wichtigsten erscheint. Dadurch werden bereits vereinbarte Termine kurzfristig verschoben, weil ein wichtiger erscheinender Termin dazwischengekommen ist (vgl. IP3_CH, Z. 98ff). Durch das nicht zuverlässige Abarbeiten von Aufgaben kann auch der Status von Projekten nicht mitverfolgt werden (vgl. IP4_CH, Z. 92ff). Interviewperson 5 (China) betonte ebenso, dass weniger strukturiertes Arbeiten mitunter zu Unklarheiten führt, da Verantwortungsgebiete nicht klar abgegrenzt werden (vgl. IP5_CH, Z. 315ff). In Südkorea ist der ineffiziente Umgang mit Zeit schwierig und das Reagieren in letzter Minute (vgl. IP1_KR, Z. 395ff), sowie der erhöhte Bedarf von Abstimmungsmeetings, die als verlangsamen wahrgenommen werden. In Österreich möchte man eher zur Sache kommen als etwaigen Empfindlichkeiten von beteiligten Personen abzuwiegen (vgl. IP2_KR, Z. 224ff).

Im nächsten Kapitel werden die soeben genannten größten Herausforderungen und daraus resultierenden empfundenen Anpassungsschwierigkeiten im ostasiatischen Raum für die einzelnen Bereiche der Cultural Map ausgewertet.

8.1.3 Größte Anpassungsschwierigkeiten anhand der Cultural Map

In diesem Kapitel wird „FF1b: Inwieweit hat die Einordnung der Nationalkultur von Heimat- und Zielland auf der Cultural Map einen Einfluss auf die empfundenen Anpassungsschwierigkeiten im Arbeitsleben?“ beantwortet. Die Cultural Map gibt eine relative Distanz zwischen zwei Kulturen auf gegensätzlichen Polen an (siehe Kapitel „5.4 Meyers Cultural Map: Einordnung Österreich – China – Südkorea“). Eine geringe Distanz zwischen zwei Nationalkulturen auf einer Skala der Cultural Map könnte daher bedeuten, dass sich diese beiden Länder in diesem Bereich kulturell näher sind als in anderen. Dadurch könnte die Überlegung entstehen, dass für Expatriates die Anpassung im Zielland auf dieser Ebene leichter gelingen könnte. Ob dies tatsächlich der Fall ist, wird nun näher beschrieben.

Auf der „Communication“-Skala sind eindeutige Anpassungsschwierigkeiten für allen interviewten ÖsterreicherInnen zu erkennen. Zum einen aufgrund der sprachlichen Barrieren in China und Südkorea und zum anderen auch aufgrund des Grades an indirekter Kommunikation, was immer wieder zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen führt (siehe auch Kapitel „8.1.2 Größte genannte Herausforderungen im Arbeitsleben“). Die „Communication“-Skala gilt somit als schwierig in der Anpassung.

Die Skalen „Feedback“ und „Confrontation“ können insofern Schwierigkeiten in der Anpassung darstellen, als dass man sich eines gewissen Handelns entweder nicht bewusst ist oder im entsprechenden Moment als nicht so schlimm einschätzt. Solche Situationen wurden allerdings nur von zwei Interviewpersonen in dieser Intensität beschrieben und eine weitere Person gab an, dass die indirekte Kommunikation mit Vorgesetzten durchaus ein Problem darstellt (siehe auch Kapitel „8.1.2 Größte genannte Herausforderungen im Arbeitsleben“). Daher kann die

Anpassung für das Geben von Feedback und Äußern von Kritik für ÖsterreicherInnen als etwas einfacher gesehen werden als auf den anderen Skalen.

Die Skalen „Leading“ und „Deciding“ werden aufgrund der hierarchischen Strukturen und der starken Prägung des konfuzianischen Systems, das Rang und Ordnung in einer Gesellschaft bestimmt, als sehr „extrem“ gesehen. Insbesondere in Südkorea lassen sich hier doch besondere Herausforderungen in der Anpassung erkennen, da dies von allen über Südkorea befragten Personen angesprochen wurde. In China wird die Anpassung bei den interviewten Personen scheinbar nicht als so schwierig empfunden und nur von zwei Personen als herausfordernd beschrieben (siehe auch Kapitel „8.1.2 Größte genannte Herausforderungen im Arbeitsleben“). Interessant auf diesen beiden Skalen ist, dass die geringe Distanz zwischen Österreich und China bzw. Österreich und Südkorea in Südkorea nicht zu einer einfacheren Anpassung führt. Es lässt sich feststellen, dass obwohl die Anpassung an den Führungs- und Entscheidungsstil in China als eher leicht empfunden wird, in Südkorea die Anpassung aufgrund des starken Hierarchiedenkens als durchaus schwierig erlebt wird.

Die mit der „Trusting“-Skala verbundene Wichtigkeit der Beziehungspflege im Arbeitsalltag, um Vertrauen aufzubauen ist nicht immer leicht für ÖsterreicherInnen. Diese pflegen diesbezüglich eine sachlich orientierte Sichtweise. Zwei befragte Personen haben den Beziehungsaufbau als herausfordernd betont (siehe auch Kapitel „8.1.2 Größte genannte Herausforderungen im Arbeitsleben“). Daher ist davon auszugehen, dass es grundsätzlich einfacher ist sich auf dieser Skala als ÖsterreicherIn in Asien anzupassen als dies für andere Skalen gilt.

Auf der Skala „Scheduling“ lässt sich durchaus ein Unterschied in der Anpassung zwischen Österreich und China bzw. Österreich und Südkorea feststellen. In China gilt die flexible und kurzfristige Arbeitsweise an sich als herausfordernd, wohingegen in Südkorea viele Abstimmungsmeetings und ein großzügiger Umgang mit der Zeit als schwierig empfunden werden. Das dieses Thema doch von sechs Personen angesprochen wurde, vier von China und zwei von Südkorea (siehe auch Kapitel „8.1.2 Größte genannte Herausforderungen im Arbeitsleben“), kann die Anpassung auf dieser Skala für beide Länder als schwierig bezeichnet werden.

Die Auswertung der Interviews zeigte, dass die Distanz auf der Cultural Map kein Indikator dafür ist, inwieweit eine Anpassung in einzelnen Bereichen im Arbeitsleben gelingt. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass für ÖsterreicherInnen in China Anpassungsschwierigkeiten auf den Skalen „Communication“ und „Scheduling“ entstehen können. In Südkorea sind es die Skalen „Communication“, „Leading“, „Deciding“ und „Scheduling“, die oft Herausforderungen in der Anpassung mit sich bringen. Auf der „Scheduling“-Skala gibt es jeweils andere Herausforderungen und Anpassungsschwierigkeiten, denen ÖsterreicherInnen in China bzw. Südkorea begegnen.

Die Cultural Map zeigt Unterschiede von Nationalkulturen auf, und es lassen sich Tendenzen herauslesen in welchen Bereichen Herausforderungen entstehen können. Inwieweit einer Person die Anpassung in einem bestimmten Bereich gelingt, hängt von vielen weiteren Faktoren ab, wie etwa der kulturellen Intelligenz und persönlichen Eigenschaften, siehe dazu auch Kapitel „5.3 Kulturelle Anpassung“. Um österreichische Expatriates in ihrer individuellen Situation bei der Anpassung in China und Südkorea unterstützen zu können, wird im nächsten Kapitel darauf eingegangen, inwieweit Coaching als geeignetes Unterstützungsformat gesehen werden kann.

8.2 Interkulturelles Coaching als Unterstützungsmaßnahme

Wie die vorigen Kapitel zeigen, gibt es Herausforderungen und Anpassungsschwierigkeiten für ÖsterreicherInnen, die ihren Lebensmittelpunkt nach China oder Südkorea verlegen. Dieses Kapitel baut auf bereits gewonnenen Erkenntnissen der vorigen Kapitel auf. Gleichermäßen schließt es spezifische Aussagen der InterviewpartnerInnen bezogen auf interkulturelles Coaching mit ein.

Um herauszufinden, ob Coaching eine Hilfestellung für österreichische Expatriates im ostasiatischen Raum bieten kann, wurde zunächst erhoben, welche Maßnahmen Expatriates im Zuge der Vorbereitung auf kulturelle Unterschiede getroffen haben und inwieweit sie sich während des Aufenthalts mit kulturellen

Unterschieden auseinandergesetzt haben. Vier der befragten Personen bereiteten sich weder im Vorfeld kulturspezifisch auf den Auslandsaufenthalt vor noch suchten oder erhielten sie vor Ort kulturelle Unterstützungsmaßnahmen. Entweder stellte das jeweilige Unternehmen bei entsandten Expatriates keine Unterstützung zur Verfügung oder der Auslandsaufenthalt ergab sich kurzfristig und die Zeit erlaubte es nicht eine Vorbereitung in Erwägung zu ziehen. Eine Person berichtete sich mit Büchern über das Arbeitsleben auf den Aufenthalt vorbereitet zu haben (vgl. IP4_CH, Z. 478ff) Eine andere Person las ebenso mehrere Bücher im Vorfeld, begann jedoch schon zu Hause die Sprache zu lernen (vgl. IP2_KR, Z. 480ff). Zwei weitere befragte Personen bereiteten sich sowohl durch das Lernen der Sprache als auch ein kulturspezifisches Training vor. Interviewperson 3 (China) nahm anfangs Einzelunterricht, um Chinesisch zu lernen. Während des Sprachtrainings verlegte sich der Fokus auf kulturelle Aspekte, um mehr Sicherheit über adäquates Verhalten in Alltagssituationen zu gewinnen (vgl. IP3_CH, Z. 398ff). Interviewperson 3 (Südkorea) empfand das Lernen von Koreanisch als sinnvoll, da dies hilft die Kultur und die hierarchische Struktur besser zu verstehen. Zudem war die Trainerin nie in Korea und konnte nur allgemeine Inhalte vermitteln. Dies erschien der Person wenig hilfreich, da diese bereits zuvor Auslandserfahrungen in Asien gesammelt hatte (vgl. IP3_KR, Z. 468ff).

Generell lassen sich zwei Tendenzen feststellen. Manche Expatriates bereiteten sich bewusst auf ihren Auslandsaufenthalt vor, sei es durch Eigenstudium und/oder das Erlernen der Sprache, anderen stellen sich lieber vor Ort auf die Kultur ein. Ferner blieb manchen Expatriates kaum Zeit sich auf den Auslandsaufenthalt vorzubereiten, unabhängig davon, ob sie es gerne getan hätten.

Basierend auf den eigenen Erfahrungen bezüglich kulturellen Vorbereitungs- und Begleitmaßnahmen wurden die InterviewpartnerInnen gefragt, ob sie interkulturelles Coaching im Umgang mit kulturellen Unterschieden als sinnvoll erachten. Dabei wurde Coaching oftmals nicht im eigentlichen Sinn erfasst. Die befragten Personen unterschieden nicht zwischen Training, Mentoring und anderen Vorbereitungsmaßnahmen wie Selbststudium von Büchern etc. Auf die Unterschiede dieser Unterstützungsmaßnahmen wird im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen. Wie Kapitel „6.2 Interkulturelles Coaching verbessert die interkulturelle

Kompetenz“ zeigt, kann individuelles interkulturelles Coaching im Vergleich zu anderen Maßnahmen die interkulturelle Kompetenz mitunter umfassender fördern. Aufgrund des unterschiedlichen Verständnisses der interviewten Personen bezogen auf Coaching werden die nachfolgenden Aussagen als interkulturelle Maßnahmen bezeichnet. Es wird in vier Bereiche untergliedert: interkulturelle Vorbereitung, interkulturelle Begleitung vor Ort, Begleitung durch einen Mentor vor Ort und eigene Erfahrungen sammeln.

Vier interviewte Personen empfinden interkulturelle Vorbereitung als sinnvolle Maßnahme im Umgang mit ostasiatischen Kulturen. Zwei Personen davon sehen den Vorteil darin, dass sich Individuen auf neue Situationen besser einstellen können, auch wenn gewisse Erfahrungen im jeweiligen Land selber gemacht werden müssen. Zwei weitere InterviewpartnerInnen betonen vor allem, dass eine interkulturelle Vorbereitung Verständnis im Umgang mit anderen Kulturen schafft.

Interkulturelles Coaching vor Ort empfinden drei InterviewpartnerInnen als wichtig, um die eigene Wahrnehmung zu hinterfragen. InterviewpartnerIn 4 (China) befürwortet die ersten Missverständnisse mit einem Coach aufzuarbeiten:

„[...] diese konkreten Beispiele, die man einfach erlebt, [...] mit dem Coach reflektiert: ‚Wie hättest du in dieser Situation reagiert?‘ (IP4_CH, Z. 488ff)

Interviewperson 3 (China) gibt an, dass es ihr vor Ort wichtiger war eigene Erfahrungen zu sammeln, da sie sich im Vorfeld mit theoretischen Hintergründen auseinandergesetzt hatte (vgl. IP3_CH, Z. 447ff). InterviewpartnerIn 3 (Südkorea) sieht Potential in der Unterstützung durch MentorInnen vor Ort. Dafür eignen sich Personen, die Unternehmensstrukturen sowie den Umgang mit KundInnen und PartnerInnen kennen. Sie können beratend zur Seite stehen, damit Expatriates möglichst schnell die neue Arbeitssituationen mit ihren Besonderheiten verstehen und sich darauf einstellen können (vgl. IP3_KR, Z. 455ff).

Drei InterviewpartnerInnen sprachen Bereiche für interkulturelles Coaching vor Ort an, die sie selbst als sinnvoll erachten. Dazu gehört vor allem die Kommunikation

und der Umgang mit Personen unterschiedlicher Hierarchiestufen. Das ist aber immer auch eine situationsabhängige und personenbezogene Maßnahme.

Ebenso wurden aus den Interviewaussagen Bereiche herausgefiltert, die für ein interkulturelles Coaching als geeignet erscheinen könnten. Dazu gehören besonders herausfordernde Situationen, die immer wieder zu Missverständnissen führten. Wie Kapitel „8.1.2 Größte genannte Herausforderungen im Arbeitsleben“ zeigt, entstehen Fehlschlüsse mitunter aufgrund falsch interpretierter Situationen. Dies kann einerseits aufgrund von sprachlichen Barrieren, andererseits auch aufgrund unterschiedlicher Kommunikations- und Verhaltensweisen in China und Südkorea entstehen. Ein Reflektieren hinsichtlich vergangener Situationen kann ein besseres Verständnis schaffen und zugleich auf zukünftige Interaktionen vorbereiten. Die InterviewpartnerInnen berichteten von unangebrachtem Verhalten in Ostasien, wie etwa Vorgesetzten zu widersprechen oder anderen Personen öffentlich Feedback zu geben. Nicht in jeder Situation ist es Expatriates bekannt oder bewusst, dass dies in Ostasien zu einem „Gesichtsverlust“ führen kann. Solche Situationen wurden mitunter nicht als kritisch eingestuft. Gleichmaßen gilt es konfuzianische, hierarchische Strukturen in der Kommunikation zu befolgen. Im Allgemeinen unterscheidet sich der Umgang mit Vorgesetzten und GeschäftspartnerInnen in China und Südkorea deutlich im Vergleich zu Österreich. Auch die Einordnung in sozialen Strukturen sowie die Beziehungspflege gestaltet sich für ÖsterreicherInnen nicht immer einfach. Zudem wird der Umgang mit Zeit und das Erledigen von Aufgaben aus österreichischer Perspektive oft als ineffizient wahrgenommen. Unterschiedliche Perspektiven verlangen ein Reflektieren der eigenen Werte und Glaubenssätze, sowie die der anderen Kultur, um in weitere Folge Situationen besser einschätzen zu können und bewusst zu handeln.

Die soeben genannten Beispiele können eine Orientierung bieten in welchen Bereichen spezifisches, individuelles Coaching für österreichische Expatriates im ostasiatischen Raum ansetzen könnte. Es gilt jedoch immer den Einzelfall zu berücksichtigen. Im anschließenden Kapitel werden die gewonnen Ergebnisse in Bezug auf die Fragestellungen reflektiert und diskutiert.

9 Diskussion und Reflexion

Im ersten Teil dieses Kapitels werden die Aussagen und gewonnenen Ergebnisse aus den Interview-Transkripten mit der theoretischen Herleitung und dem aktuellen Forschungsstand in Bezug gesetzt. Es wird beschrieben inwiefern die Aspekte der Forschungsfragen „FF1: In welchen Bereichen liegen die größten Herausforderungen hinsichtlich kultureller Anpassung im Arbeitsleben für ÖsterreicherInnen in Ostasien?“ und „FF2: Inwieweit wird interkulturelles Coaching für österreichische Expatriates in Ostasien als sinnvolle Unterstützungsmaßnahme empfunden?“ beantwortet wurden und welche Ergebnisse dabei besonders relevant erscheinen. Ebenso wird auf die praktische Relevanz eingegangen. Der zweite Teil fokussiert sich auf die gewählte Methode und hinterfragt kritisch die damit einhergehenden Limitationen in der Umsetzung.

9.1 Diskussion der Forschungsergebnisse

Die Cultural Map deckt Herausforderungen im Arbeitsleben auf

Um die kulturellen Herausforderungen für die Anpassung österreichischer Expatriates im Arbeitsleben in Ostasien genauer erfassen zu können, wurde die Cultural Map (vgl. Meyer, 2015, S. 246) herangezogen. Die Ergebnisse finden sich in sechs Bereichen, in denen eine – mehr oder weniger große – Anpassung nötig ist: „Kommunikation“, „Geben von Feedback und Widersprechen“, „Überzeugen von anderen“, „Führungsstil und Entscheidungsprozesse“, „Vertrauensaufbau“ und „Zeitmanagement und Arbeitsstil“. Von der Cultural Map unterscheidet sich die Gliederung der Ergebnisse insofern, dass die „Leading“ und „Deciding“ der Cultural Map zusammengefasst wurden, da für die betrachteten Länder (Österreich, China und Südkorea) Führungs- und Entscheidungsstil zusammenhängen. Gleichermaßen korrelieren die Skalen „Evaluating“ und „Disagreeing“ für die genannten Länder und wurden deshalb unter dem Bereich „Geben von Feedback und Widersprechen“ vereint.

Für den Vergleich von östlichen und westlichen Kulturen lässt sich auf der Cultural Map (siehe Abbildung 4. Cultural Map) die Skala „Persuading“ nicht gegenüberstellen, da die Denkweisen nicht gegensätzlich sind (induktives vs. deduktives Schlussfolgern), sondern eine holistische Denkweise angewandt wird. Trotzdem schien es zweckmäßig auf das Thema „Überzeugen von anderen“ einzugehen, da dies im Berufsleben eine wichtige Rolle spielen kann.

An der Cultural Map könnte daher kritisiert werden, dass sie auf westlicher Forschung aufgebaut ist und anhand dieser die Kulturen der Welt vergleicht. Sie basiert auf Halls Dimensionen menschlichen Verhaltens (vgl. Hall, 1989 und 1990) sowie Hofstede et al. (vgl. 2010) und Javidan & House (vgl. 2001, 2002), die sich vor allem auf interkulturelle Zusammenarbeit im Arbeitsleben konzentrierten. Herausgebracht und publiziert wurde die Cultural Map von der Amerikanerin Erin Meyer (vgl. Meyer, 2015). Bisher gibt es in der Forschung noch keine Kulturprofile, die auf östlichen Sichtweisen aufbauen. Miteinbezogen wurden jedoch spezifische Kommunikations- und Verhaltensweisen asiatischer Länder, wie etwa das Konzept des „Gesicht Wahrens und Gebens“ und die durch den Konfuzianismus geprägten hierarchischen Strukturen (vgl. Lee, 2008 und Schreiner, 2017). Die Autorin arbeitete nach bestem Wissen und entsprechenden forschungsethischen Richtlinien. Dennoch muss hier angemerkt werden, dass die Auswertung letztendlich auf Interpretationen beruht, die aufgrund der eigenen Herkunft westlich geprägt sind. Das Einbringen einer östlichen Perspektive, beispielsweise durch das Miteinbeziehen einer weiteren forschende Person aus China oder Südkorea, hätte möglicherweise neue Blickwinkel eröffnet oder es wären andere Aspekte vertieft worden.

Generell bringt der Vergleich von Nationalkulturen einen weiteren Kritikpunkt mit sich. Versucht man Individuen innerhalb eines geografisch und politisch abgegrenzten Gebietes zu klassifizieren bringt das Stereotypisierungen und Verallgemeinerungen mit sich. Verhalten und Motive könnten alleinig auf Kultur zurückgeführt werden, anstatt Individuen hinter einzelnen Handlungen zu sehen (vgl. Baecker, 2013 und Auernheimer, 2010). Zudem sind Nationalkulturen in einem ständigen Wandel und verändern sich auch aufgrund von Faktoren wie der Globalisierung (vgl. Berry, 2004, Herbolzheimer, 2009 und Manrai et al, 2018).

Andererseits zeigen ForscherInnen auf, dass Kultur auf gemeinsamen Werten, Normen und Sprache aufbaut, die auch den Umgang miteinander bestimmen (vgl. Schreiner, 2017 und Brettel et al. 2008). Hofstede et al. (vgl. 2010) sprechen von einem „mental programming of the mind“ und Thomas (vgl. 2009a) benennt dies als „orientation system“. Auch wenn nicht alle Individuen einer Nationalkultur ein gemeinsames Kulturverständnis vollständig teilen und leben, lassen sich dennoch Tendenzen erkennen, die eine Nationalkultur prägen. Eine Strukturierung, die sich anhand der Cultural Map orientiert, diese vertieft und erweitert, kann zu einem besseren Verständnis und erhöhten Bewusstsein für eigene und fremde kulturelle Orientierungen beitragen.

Die Cultural Map setzt individualistische bzw. Low-Context-Kulturen ins Verhältnis zu kollektivistischen bzw. High-Context-Kulturen, was sich durchaus eignet, um westliche und östliche Kulturen zu vergleichen. Auf der Cultural Map (vgl. Meyer, 2018) werden über 65 Ländern abgebildet, wodurch die Ergebnisse dieser Forschung durchaus vergleichbar bleiben, auch über die Untersuchungsländer Österreich, China und Südkorea hinaus. Diese Masterarbeit trägt somit dazu bei, die bestehende Cultural Map mit detailreichen Erkenntnissen zu vertiefen und zu erweitern. Die bereits gemachten Erfahrungen und Einschätzungen von österreichischen Expatriates können zu einem größeren Verständnis für kulturelle Unterschiede in Ostasien beitragen. **Aufgezeigt werden potentielle Herausforderungen für ÖsterreicherInnen im chinesischen und südkoreanischen Arbeitsleben in sechs Bereichen.** Damit wird Forschungsfrage „FF1a: Wo liegen die größten Herausforderungen im Arbeitsleben in China und Südkorea?“ beantwortet.

Die Aussagen der befragten Interviewpersonen zeigten, dass eine relative geringe Distanz zweier Nationalkulturen auf gegensätzlichen ausgerichteten Skalen der Cultural Map (siehe Abbildung 4. Cultural Map) nicht zu einer relativ einfachen Anpassung im Zielland führt. Die Distanz von Österreich zu China oder Südkorea korreliert nicht mit dem Grad der Schwierigkeit in der kulturellen Anpassung. So weisen die „Deciding“- und „Leading“-Skalen eine relative geringere Distanz auf, sind jedoch neben den Skalen „Communication“ und „Scheduling“ besonders schwierig in der Anpassung für ÖsterreicherInnen im ostasiatischen Raum. Skalen, auf denen der kulturelle Unterschied gering erscheint, sollten von Expatriates

daher nicht als leichter in der Anpassung eingeschätzt werden. Für Forschungsfrage „FF1b: Inwieweit hat die Einordnung der Nationalkulturen von Heimat- und Zielland auf der Cultural Map einen Einfluss auf die empfundenen Anpassungsschwierigkeiten im Arbeitsleben?“ kann geschlussfolgert werden: **Die einzelnen Skalen der Cultural Map geben keine Aussagekraft über den Grad der Anpassungsschwierigkeit eines Individuums.**

Interkulturelles Coaching kann die kulturelle Anpassung fördern

Wie schon im theoretischen Teil dargestellt, kann interkulturelles Coaching dabei helfen (1) kulturelle Unterschiede aufzuzeigen und ein Bewusstsein für diese zu generieren, (2) tieferes Wissen und Informationen darüber bereitstellen und (3) dabei helfen dieses Wissen auch umzusetzen und sich entsprechend zu verhalten (vgl. Kalt, 2013 und Passmore, 2013). Ein bewusstes Reflektieren des eigenen Verhaltens, kann kulturadäquates Verhalten fördern (vgl. Van der Horst & Albertyn, 2018). Die Erkenntnisse bestätigen, dass das alleinige Bewusstsein oftmals nicht ausreichend ist, um die eigenen Verhaltensweisen entsprechend zu adaptieren wie Mak et al. (vgl. 1999) aufzeigt. Das Konzept des „Gesicht Wahrens und Gebens“ ist aufgrund des Harmoniedenkens tief in der asiatischen Kultur verankert (vgl. Kinast, 2009b). Dies ist ÖsterreicherInnen mitunter bewusst und dennoch kommt es in manchen Situationen zu falschen Einschätzungen, wie InterviewpartnerIn 4 (China) anmerkte:

„Ich habe das hundertmal gehört im Vorhinein, das „Gesicht wahren“ und dass man nicht direkt sein soll und man tappt dann trotzdem in die Falle, weil man die Situation gar nicht als so schlimm empfindet.“ (IP4_CH, Z. 183ff)

Öffentliches Widersprechen gegenüber Vorgesetzten wird im österreichischen Kulturkreis nicht als unangebracht empfunden (vgl. IP4_CH, Z. 186ff und 451ff). Gleichermaßen erleben ÖsterreicherInnen sachliche Aussagen über Verbesserung nicht als persönlichen Angriff, in Asien wird dies einem „Gesichtsverlust“ gleichgesetzt (vgl. IP1_CH, Z. 154ff).

Die Hälfte der InterviewpartnerInnen empfand interkulturelles Coaching vor Ort als nützliches Instrument. Damit gelingt es die eigene Wahrnehmung zu hinterfragen und Missverständnisse anhand von konkret erlebten Beispielen aufzuarbeiten. Durch diese Aussagen kann bekräftigt werden, dass ein wiederholtes Reflektieren und bewusstes Verankern von Verhaltensweisen nötig sind, um adäquat zu handeln, wie schon Abbott (vgl. 2006) darlegte. Der bisherige Forschungsstand untersuchte hauptsächlich die Auswirkungen von Coaching für Expatriate Führungskräfte und zeigte eine Verbesserung hinsichtlich deren Management Aufgaben auf (vgl. Abbott, 2006, Herbolzheimer, 2009, McGill, 2010 und Salomaa, 2017). Diese Magisterarbeit bestätigt, dass interkulturelles Coaching auch bei Fachkräften helfen kann Unsicherheiten zu reduzieren, indem erlebte Situationen reflektiert werden. Aufgezeigt wird auch, dass dies in weiterer Folge zu einer besseren kulturellen Anpassung beitragen und die Handlungskompetenz steigern kann (vgl. Schmelz, 2009 und Schroll-Machl et. al., 2018).

Für die Praxis bieten Kulturprofile – wie die Cultural Map – eine Orientierung über kulturelle Unterschiede und zeigen Konfliktpotentiale zwischen Nationen auf, wie Studien bereits aufzeigten (vgl. Gallego-Toledo, 2015 und Gilbert & Rosinski, 2008). Die Erfahrungen und Einschätzungen aus den Interviews vertiefen und spezifizieren die Skalen der Cultural Map (vgl. 2015). Ein interkultureller Coach kann diese Erkenntnisse miteinbeziehen, wenn es darum geht österreichische Expatriates zu unterstützen, sich in der chinesischen oder südkoreanischen Arbeitswelt handlungsfähig zu fühlen und konkrete Ziele zu erreichen. Wie schon Peterson (vgl. 2007) darlegte, ist ein erfolgreiches Coaching umso wahrscheinlicher, je größer das Wissen um Kulturunterschiede eines Coaches ist. Dennoch stehen Expatriates vor individuellen Herausforderungen und möchten eigene Ziele verfolgen:

„Also, dass diese Dinge getan werden, die man sich eigentlich ausgemacht hat, ist oft sehr schwer und ich weiß auch wirklich nicht genau, warum die Leute einfach nicht sagen, was los ist.“ (IP1_CH, Z. 121ff)

Verdeutlich wird hiermit also auch, dass interkulturelles Coaching auf die jeweilige Situation abgestimmt werden muss und darüber hinaus persönliche Charakteristiken und bisheriges Wissen miteinzubeziehen sind (vgl. Herbolzheimer, 2009a,

Schmelz, 2009 und Schroll-Machl et al., 2018). Daher kann Forschungsfrage „FF2: Inwieweit wird interkulturelles Coaching für österreichische Expatriates in Ostasien als sinnvolle Unterstützungsmaßnahme empfunden?“ wie folgt beantwortet werden: **Interkulturelles Coaching – orientiert an der Cultural Map – kann österreichische Expatriates unterstützen, die eigene Wahrnehmung und das Verhalten zu reflektieren und dadurch die kulturelle Anpassung in Ostasien individuell fördern.**

9.2 Reflexion der qualitativen Methodik

Die Stichprobengröße der durchgeführten Forschungsarbeit ist mit acht InterviewpartnerInnen klein, was generell ein Kritikpunkt qualitativer Forschung ist (vgl. Lamnek 2010, S. 3). Dadurch können keine repräsentativen Aussagen für alle österreichischen Expatriates in China und Südkorea getroffen werden. Nach bereits drei Interviews pro Land konnten keine neuen Erkenntnisse gewonnen werden. Da die wissenschaftlichen Richtlinien vorgeben, solange zu forschen bis keine neuen Erkenntnisse hervortreten, ist dies durchaus erfüllt. Auch wurden die interviewten Personen nicht nach dem Zufallsprinzip gewählt und stellen somit keine Stichprobe der österreichischen Expatriates in China und Südkorea dar (vgl. ebd, S. 3).

Bei der Planung der Interviews konnten alle klassischen soziodemographischen Merkmale von Expatriates im Ausland abgebildet werden (vgl. InterNations GmbH, 2018). Einige Merkmale sind jedoch nicht so oft vertreten wie andere. Etwa zeigt sich, dass ein größerer Anteil jener Personen interviewt wurde, die alleine ohne Familie oder PartnerIn ins Ausland gingen. Dieser Aspekt scheint für die Thematik der interkulturellen Herausforderung allerdings weniger relevant zu sein. Durch eine vielfältige Auswahl der InterviewpartnerInnen wurde eine einseitige Sicht auf kulturelle Herausforderungen für bestimmte Personengruppen vermieden. Zugleich werden spezifische Aussagen in einzelnen Bereichen erschwert, da Expatriates, die kürzer im Ausland sind oder waren sich mitunter in einem unterschiedlichen Stadium der kulturellen Anpassung befinden als jene, die längere Zeit im Ausland sind oder waren (vgl. Kittler et al., 2009). Ein Miteinbeziehen der kulturellen Vorerfahrungen von Expatriates wäre eventuell sinnvoll gewesen, da dies unter Umständen die Aussagen beeinflussen kann. Ebenso könnten Personen, die sich

bewusst und eigeninitiativ dafür entscheiden ins Ausland zu gehen mehr Hintergrundwissen und Erfahrung in einem Land haben, wie sich bei IP2_KR zeigte.

Auch das Unternehmen und dessen Organisationskultur können zu unterschiedlichen wahrgenommenen Herausforderungen führen, wie die Interviews zeigten. Manche Unternehmen sind von westlichen Standards geprägt, wodurch der notwendige Anpassungsgrad geringer ist als in traditionellen chinesischen oder südkoreanischen Unternehmen. Obwohl China und Südkorea gemeinsame religiöse und philosophische Wurzeln haben, entwickelten sich gewisse Ausprägungen im Arbeitsverhalten aufgrund historischer und politischer Einflüsse unterschiedlich (vgl. Gülow, 2011, Lee, 2008, Luo, 2000). Diese länderspezifischen Eigenheiten könnten in zukünftigen Untersuchungen mitberücksichtigt werden. Auch die Herausforderungen, denen Führungs- und Fachkräfte begegnen, können mitunter unterschiedlich sein und wurden in dieser Forschungsarbeit nicht berücksichtigt. Für zukünftige Forschungen gibt es somit einzelne Aspekte, die mit aufgegriffen werden könnten, um noch aussagekräftige Ergebnisse hinsichtlich kultureller Herausforderungen von österreichischen Expatriates zu gewinnen.

Kritisch anzumerken bei qualitativen Einzelinterviews ist, dass die forschende Person zu stark in die Erzählsituation eingreifen könnte und dadurch die Darstellungslogik und subjektive Bedeutungszuordnung der interviewten Person stört. Wichtig für ForscherInnen ist daher ein ständiges Reflektieren des eigenen Verhaltens, um den natürlichen Erzählfluss möglichst wenig zu beeinträchtigen (vgl. Witzel, 1985). Auch können die Antworten der InterviewpartnerInnen davon abhängen, in welcher Art und Weise eine Frage gestellt wird. Es ist daher offen zu formulieren und keine Meinung aufzuzwingen (vgl. Helfferich, 2011, S. 181). Dies wurde daher genau durchdacht und ist in der Methode (siehe 7.2 Das problemzentrierte Interview“) beschrieben.

Die Durchführung aller acht leitfadengestützten Interviews ist durchwegs gut verlaufen. Alle InterviewpartnerInnen teilten ihre Erfahrungen gerne. Die Interviews dauerten grundsätzlich zwischen 40 bis 55 Minuten, eines war noch länger mit 80 Minuten. Vier Interviews konnten persönlich durchgeführt werden, davon wurden drei in Österreich durchgeführt und eines in Südkorea. Die restlichen vier

Interviews wurden aufgrund der Distanz über Skype mit Bild durchgeführt. Aufgrund der modernen Technologie wurde eine hohe Ton- und Bildqualität erreicht. Alle interviewten Personen befanden sich in ungestörter Umgebung und waren über die gesamte Interviewdauer hinweg sichtbar und hörbar. Durch das ganzheitliche Erfassen des Gesichtsausdruckes der jeweils anderen Person, kam die Gesprächssituation einem persönlichen Gespräch nahe. Kritisch anzumerken ist jedoch, dass nur kleinere Gesten während des Interviews wahrgenommen werden konnten und somit nicht die komplette Körpersprache erfasst wurde, wie es während eines persönlichen Gesprächs der Fall gewesen wäre. Nähere Details zu den von der Forscherin wahrgenommenen Charakteristiken der Individuen, sowie den Interviewgesprächen befinden sich in den Interviewprotokollen im Anhang (siehe Kapitel „12.2 Interview-Protokolle“).

Die Absicht einer qualitativen Inhaltsanalyse ist es, anhand eines Kategoriesystems systematisch auszuwerten und dadurch die Erkenntnisse nachvollziehbar und replizierbar zu machen (vgl. Mayring, 2010, S. 48f). Obwohl qualitative Forschung nach Objektivität strebt und bewusst auf forschungsethische Richtlinien zurückgreift, können sozialwissenschaftliche Erkenntnisse keine allgemeine Gültigkeit beanspruchen. Die forschende Person bringt zwangsläufig die eigene Perspektive mitein, anhand der Aussagen interpretiert werden. Aus diesem Grund ist eine kritische und reflektierende Arbeitsweise essentiell (vgl. von Unger, 2014, S. 22f). Auch wurde auf eine transparente Abbildung der Forschungsschritte geachtet, die einerseits in Kapitel „7.4 Qualitative Inhaltsanalyse“ erklärt werden und andererseits auch im Anhang (siehe „12. Anhang“) zu finden sind. Im abschließenden Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und die praktische Bedeutung herausgearbeitet.

10 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Masterarbeit vertieft den aktuellen Forschungsstand hinsichtlich Herausforderung und Anpassungsschwierigkeiten von ÖsterreicherInnen in ostasiatischen Kulturen. Durch das Miteinbeziehen von Expatriates in unterschiedlichen Funktionen, Branchen und Unternehmen wurden umfassende Erkenntnisse für das Arbeitsleben in China und Südkorea gewonnen. Die persönlichen Erfahrungen und Ansichten aus österreichischer Perspektive bringen nützliche Aspekte mit ein, die zugleich als Ansatzpunkt für die weitere Forschung dienen können.

Wie schon die Theorie aufzeigt, erfordert es einerseits Bewusstsein und Wissen über kulturelle Unterschiede in Werten, Normen und Glaubenssätzen damit eine erfolgreiche Anpassung im Verhalten gelingt. Diese Arbeit bestätigt, dass alleiniges Wissen jedoch noch kein Garant für kompetente Kommunikations- und Verhaltensweisen in einem anderen Land ist. Oftmals erweist sich die Ausprägung unterschiedlicher Verhaltensweisen als detaillierter und vielschichtiger als angenommen und muss erlebt, reflektiert und bewusst verankert werden, um situationsadäquat angewendet werden zu können. Als besonderes herausfordernd für österreichische Expatriates in China und Südkorea gelten die Kommunikations- und Verhaltensweisen, welche die hierarchische Ordnung mit sich bringt. Nicht angepasstes Verhalten gegenüber MitarbeiterInnen, Vorgesetzten sowie GeschäftspartnerInnen kann viel häufiger als in Österreich zu Gesichtsverlust seitens des Gegenübers führen. Interkulturelles Coaching kann dabei helfen, für solche ungewohnte Situationen, Lösungen zu erarbeiten.

Gleichermaßen bieten die gewonnen Erkenntnisse nützliche Einsichten in die Arbeit für interkulturelle Coaches, die österreichische Expatriates in Ostasien dabei unterstützen möchten ihre Ziele erfolgreich zu verfolgen und sich handlungskompetent fühlen. Coaches können anhand, der um die Erkenntnisse dieser Arbeit erweiterte, Cultural Map strukturiert Bereiche aufgezeigt, die Herausforderungen und Hindernisse beinhalten könnten. Immer gilt es jedoch die Persönlichkeit und Situation des Individuums miteinfließen zu lassen. Eine wichtige Erkenntnis ist auch,

dass eine kulturelle Anpassung nicht unbedingt leichter gelingt, wenn der relative Unterschied auf der Cultural Map gering scheint.

Für die weitere Forschung wäre eine qualitative Studie interessant, die sich mit den Herausforderungen und Anpassungsschwierigkeiten bestimmten Personengruppen auseinandersetzt. Das könnten Expatriates in bestimmten Funktionen, Branchen und Unternehmen sein. Gleichmaßen macht es Sinn, Vorerfahrungen im Ausland und mit der jeweiligen Kultur zu berücksichtigen. Es wäre durchaus interessant mithilfe einer quantitativen Studie die gewonnenen Ergebnisse zu überprüfen. Um Herausforderungen für ÖsterreichInnen im gesamten ostasiatischen Markt abbilden zu können, sollte auch Japan beleuchtet werden. Bei zukünftigen Erhebungen könnte genauer auf einzelne Länder oder Regionen eingegangen werden.

11 Literaturliste

Abbott, G. N. (2006). *Exploring evidence-based executive coaching as an intervention to facilitate expatriate acculturation, fifteen case studies* (A thesis submitted for the Doctor of Philosophy). Australian National University, Canberra. Abgerufen von Australian National University Open Research Library <http://hdl.handle.net/1885/150494>

Abels, H. (2010). *Interaktion, Identität, Präsentation. Kleine Einführung in interpretative Theorien der Soziologie* (5. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

ACC - Austrian Coaching Council (2019). *Webseite*. Abgerufen am 23. Jänner 2019 von <https://coachingdachverband.at/coaching/was-ist-coaching/>

Auernheimer, G. (2010). Interkulturelle Kommunikation, mehrdimensional betrachtet, mit Konsequenzen für das Verständnis von interkultureller Kompetenz. In G. Auernheimer (Hrsg.), *Interkultureller Kompetenz und pädagogische Professionalität* (3. Aufl., Bd. 13) (S. 35-65). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Abgerufen von Springer.

Baecker, D. (2013). Gesellschaft als Kultur oder Warum wir beschreiben müssen, wenn wir erkennen wollen. *Zeitschrift für interkulturelle Germanistik*, 4 (1), 189–200. doi: 10.14361/zig.2013.0111

Barmeyer, C. (2000). Interkulturelles Coaching. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 199–231). Göttingen: Hogrefe, Verlag für Psychologie.

Berry, J. W. (2004). Fundamental Psychological Processes in Intercultural Relations. In D. Landis, J. M. Bennett & M. J. Bennett (Hrsg.), *Handbook of Intercultural Training*, (3. Aufl.) (S. 166-184). Thousand Oaks, Kalifornien: Sage Publications. Abgerufen von EBSCOhost eBooks.

Blumer, H. (1973). Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In Arbeitsgruppe Bielefeld Soziologen (Hrsg.). Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit (Bd 1) (S. 80-101). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.

Bolten, J. (2018). *Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation* (3. überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG. Abgerufen von [utb-studi-e-book](#).

Brettel, M., Engelen, A., Heinemann, F., & Vadhanasindhu, P. (2008). Antecedents to market orientation: A cross-cultural comparison. *Journal of Marketing*, 16 (2), 84-119. doi: 10.1509/jimk.16.2.84

Broszinsky-Schwabe, E. (2011). *Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse – Verständigung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Abgerufen von Springer.

Burkart, R. (2002). *Kommunikationswissenschaft* (4. Aufl.). Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag.

Coach Federation (2019). *Webseite*. Abgerufen am 23. Jänner 2019 von <https://coachfederation.org/about>

Caligiuri, P. & Tarique, I. (2012). International Assignee Selection and Cross-Cultural Training and Development. In I. Björkman & G. Stahl (Hrsg.), *Handbook of Research in International Human Resource Management, Second Edition* (S. 321-342). London: Edward Elgar Publishing. doi: 10.4337/9781849809184.00022

Finaccord (2018). *Press Release. Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market*. Abgerufen von: https://www.finaccord.com/getattachment/Home/About-Us/Press-Releases/Global-Expatriates-Size,-Segmentation-and-Forecas/press_release_global_expatriates_size_segmentation_forecast_worldwide_market.pdf.aspx?lang=en-US

Flick, U. (1996). *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften* (2. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Froschauer, U. & Lueger, M. (2003). *Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Gallego-Toledo, J.-M. (2015). *Cultural profiling and a Chinese experience*. Journal of Chinese Human Resource Management, 6 (2), 120-132. doi: 10.1108/JCHRM-09-2015-0014

Gilbert, K., Rosinski, P. (2008). Accessing cultural orientations: the online Cultural Orientations Framework Assessment as a tool for coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1 (1), 81-92. doi: 10.1080/17521880701878018

Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Goffman, E. (1971). *Behavior in Public Places. Notes on the Social Organization of Gatherings* (4. Aufl.) (H. Herkommer, Übers.). Gütersloh: Bertelsmann Fachverlag. (Originalwerk veröffentlicht 1969). Abgerufen von <https://www-degruyter-com.uaccess.univie.ac.at/view/product/447516>

Gülow, W. (2011). *Interkulturelle Kommunikation zwischen Deutschen und Chinesen auf der Geschäftsebene. Ergebnisse einer qualitativen Interviewstudie*. Zeitschrift für Management, 6, 315-340. doi: 10.1007/s12354-011-0152-2

Hall, E. (1989). *Beyond Culture*. New York, New York: Anchor Books, Doubleday.

Hall, E. T. & Hall, M. R. (1990). *Hidden Differences. Doing Business with the Japanese*. New York, New York: Anchor Books, Doubleday.

Haller (2018). *Datenschutz bei studentischen sozialwissenschaftlichen Umfragen*. Abgerufen von: https://studienpraeses.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/p_studienpraeses/Studienpraeses_Neu/Studienpraesis_Intern/Leitfaden_Datenschutz_bei_studentischen_sozialwissenschaftlichen_Umfragen.pdf

Hampden-Turner, C., Trompenaars, A. (2000). *Building cross-cultural competence: How to create wealth from conflicting values*. New Haven, Connecticut: Yale University Press. Abgerufen von EBSCOhost eBooks.

Haslberger, A., Brewster, C. Hippler, T. (2013). The Dimensions of expatriate adjustment. *Human Resource Management*, 52/3, 333-351. Abgerufen von Wiley Online Library.

Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Abgerufen von Springer.

Herbolzheimer, A. (2009a). *Coaching Expatriates. The Practice and Potential of Expatriate Coaching for European Executives in China*. Kassel: Kassel University Press GmbH.

Herbolzheimer, A. (2009b). Interkulturelle Arbeitswelt Herausforderungen und Unterstützungsmaßnahmen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16 (3), 261-276. doi: 10.1007/s11613-009-0154-4

Hofstede G., Hofstede G., J., & Minkov M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival* (3. überarb. und erw. Aufl.). New York, New York: McGraw Hill.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hills, Kalifornien: Sage.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26. doi: 10.9707/2307-0919.1014

Holzer, B. (2009). Netzwerktheorie. In G. Kneer & M. Schroer (Hrsg.), *Handbuch Soziologische Theorien* (S. 253-275). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi: 10.1007/978-3-531-91600-2

InterNations GmbH (2018). *Expatriate Insider 2018. The World Through Expatriate Eyes*. Abgerufen von <https://cms-internationsgmbh.netdna-ssl.com/cdn/file/2018-09/Expatriate-Insider-2018-The-InterNations-Survey.pdf>

Javidan, M. & House, R. J. (2001). Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE. In *Organizational Dynamics*, 29 (4), 289–305. doi: 10.1016/S0090-2616(01)00034-1

Javidan, M. & House, R. J. (2002). Leadership and cultures around the world: findings from GLOBE An introduction to the special issue. In *Journal of World Business*, 37, 1-2. doi: 10.1016/S1090-9516(01)00068-2

Kalt, M. (2013). Interkulturelle Aspekte beim Coaching. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (3., überarb. Aufl.) (S. 315-325). Berlin, Heidelberg: Springer Medizin. doi: 10.1007/978-3-642-35921-7

Kelle, U. & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (2. überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi: 10.1007/978-3-531-92366-6

Kim, D., Pan, Y., & Park, H. S. (1998). *High-versus low context culture: A comparison of Chinese, Korean, and American cultures*. *Psychology and Marketing*, 15 (6), 507-521. Abgerufen von ProQuest.

Kinast, E.-U. (2009a). Interkulturelles Training. In Kammhuber S., Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S. & Thomas, A. (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation*

und Kooperation (Bd 1+2) (2. überarb. Aufl.) (S. 181-203). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG. doi: 10.13109/9783666461866

Kinast, E.-U. (2009b). Interkulturelles Coaching. In Kammhuber S., Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S. & Thomas, A. (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation* (Bd 1+2) (2. überarb. Aufl.) (S. 217-226). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG. doi: 10.13109/9783666461866

Kittler, M., Rygl, D. & Puce., T. (2009). Kulturelle Intelligenz, Distanz und Anpassung von Führungskräften im Ausland. *Zeitschrift für Medienwissenschaft*, 4 (1), 29-52. doi: 10.1007/s12354-009-0063-7

Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, Illinois: Row, Peterson and Company.

Knapp, K. (2003) Interpersonale und interkulturelle Kommunikation. In N. Berge mann & A. L. J. Sourisseaux (Hrsg.) *Interkulturelles Management* (3. vollst. überar. und erw. Aufl.) (S.109-135). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Lamnek, S. (2010). Qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe. Abgerufen von Content-Select.

Layes, G. (2009). Kulturdimensionen. In Kammhuber S., Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S. & Thomas, A. (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation* (Bd 1+2) (2. überarb. Aufl.) (S. 217-226). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG. doi: 10.13109/9783666461866

Lee S.-H. (2008). *Asiengeschäfte mit Erfolg. Leitfaden und Checklisten für Fernost- und Südkostasien* (2. vollst. überarb. und erw. Aufl). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag. doi: 10.1007/978-3-540-79497-4

LinkedIn Corporation (2019). Webseite. Abgerufen von <https://www.linkedin.com/>

Lippmann, E. (2013). Grundlagen auf Basis eines systemisch-lösungsorientierten Beratungsansatzes. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (3., überarb. Aufl) (S. 13-52). Berlin, Heidelberg: Springer Medizin. Abgerufen von Springer.

Luo, Y. (2000). *Guanxi and business*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. doi: 10.1142/4258

Mak, A., S., Westwood, M., J., Ishiyama, F., I. & Barker, M., C. (1999). Optimising conditions for learning sociocultural competencies for success. *International Journal of Intercultural Relations*, 23 (1), 77-90. doi: 10.1016/S0147-1767(98)00026-1

Maletzke, G. (1996). *Interkulturelle Kommunikation: Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Manrai, L. A., Manrai, A. K., Lascu, D. & Freideborn, S. (2018). Determinants and Effects of Cultural Context: A Review, Conceptual Model, and Propositions. *Journal of Global Marketing*, 0 (0), 1-16. doi: 10.1080/08911762.2018.1449599

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5., überarb. und neu ausgest. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlagsgruppe. Abgerufen von Content-Select.

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. akt. und überarb. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

McGill, J. O. (2010). *The Impact of executive coaching on the performance management of international managers in China* (a thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy), University of Sydney, Sydney. Abgerufen von <https://ses.library.usyd.edu.au/bitstream/2123/7104/1/jo-mcgill-2010-thesis.pdf>

Meyer, E. (2015). *The Cultural Map. Decoding how people think, lead, and get things done across cultures*. New York, New York: Public AffairsTM, a member of the Persus Book Group.

Meyer, E. (2018). *Website: The Country Mapping Tool*. Abgerufen am 02. Jänner 2019 von <https://www.erinmeyer.com/culturemap/>

Ostermann, B. M. (2001). Vorbereiten, Begleiten und Nachbereiten von Auslandseinsätzen. Themen, Settings und Anlässe von interkulturellem Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 8 (1), 82-86. doi: 10.1007/s11613-001-0008-1

Passmore, J. (2013). *Diversity in Coaching. Working with Gender, Culture, Race and Age* (2. Aufl.). London: Kogan Page Limited. Abgerufen von Ebscohost eBooks.

Peterson, B. D. (2007). Executive Coaching in a Cross-Cultural Context. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59 (4), 261–271. doi. 10.1037/1065-9293.59.4.261

Peuker, L., Schmal, A. & Götz, K. (2002). Interkulturelles Coaching für Expatriates im Ausland. *Personalführung*, 11, S. 40-47.

Rosinski, P. (2003). *Coaching Across Cultures: New Tools for Leveraging National, Corporate and Professional Differences: New Tools for Leveraging National, Corporate and Professional Differences*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Salomaa, R. (2017). *Coaching of international managers. Organizational and individual perspectives* (Doctoral thesis). University of Vaasa, Finland. Abgerufen von https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-736-1.pdf

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schmelz, M. (2009). Auslandsentsendungen – ein Ansatz zum Einzel- und Paar-coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16, 277–290. doi: 10.1007/s11613-009-0151-7

Schreiner, K. (2017). *Kulturelle Vielfalt richtig managen: Die neuen Herausforderungen der globalisierten Arbeitswelt*. Munderfing: Verlag Fischer & Gann.

Schroll-Machl, S. Schmid, S., Slate E. (2018). Interkulturelles Coaching – eine komplexe, systematische Herausforderung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 25, 41–57. doi: 10.1007/s11613-018-0535-7

Schützeichel, R. (2015). *Soziologische Kommunikationstheorien* (2. überarb. Aufl.), Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH. Abgerufen von utb-studi-e-book.

Simmel, G. (1984). *Grundfragen der Soziologie: Individuum und Gesellschaft* (4. unveränd. Aufl.), Berlin und New York: Walter de Gruyter & Co. doi: 10.1515/9783110859164

St. Claire-Ostwald, B. (2007). Carrying Cultural Baggage: the contribution of socio-cultural anthropology to cross-cultural coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 5 (2). 45-52. Abgerufen von doaj, Directory of Open Access Journals.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations* (S. 7-24). Chicago, Illinois: Nelson Hall.

Thomas, A. (2003). *Psychologie Interkulturellen Handelns* (2. unveränd. Auflage). Göttingen: Hogrefe, Verlag für Psychologie.

Thomas, A. (2009a). Kultur und Kulturstandards. In Kammhuber S., Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S. & Thomas, A. (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation* (Bd 1+2) (2. überarb. Aufl.) (S. 19-31). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG. doi: 10.13109/9783666461866

Thomas, A. (2009b). National- und Organisationskulturen. In Kammhuber S., Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S. & Thomas, A. (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation* (Bd 1+2) (2. überarb. Aufl.) (S. 32-43). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG. doi: 10.13109/9783666461866

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998), *Riding the Waves of Culture: understanding cultural diversity in business* (2. Aufl.). London: Nicholas Brealey Publishing.

Van der Horst, C., & Albertyn, R. (2018). The importance of metacognition and the experiential learning process within a cultural intelligence–based approach to cross-cultural coaching. *South African Journal of Human Resource Management*, 16, 1-11. doi: 10.4102/sajhrm.v16i0.951

von Unger, H. (2014). Forschungsethik in der qualitativen Forschung: Grundsätze, Debatten und offene Fragen. In von Unger, H.; Narimani, P.; M'Bayo, R. (Hrsg). *Forschungsethik in der qualitativen Forschung. Reflexivität, Perspektiven, Positionen* (S. 15-39). Berlin: Springer Verlag.

Weber, M. (1980). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie* (5. rev. Aufl.). Tübingen: Mohr.

White, H. C. (2008). *Identity and control. How social formations emerge* (2. Aufl.). Princeton and Oxford: Princeton University Press.

Wirtschaftskammer Wien (2019). *Webseite*. Abgerufen am 2. Jänner 2019 von <https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/aussenwirtschaftscenter-in-asien.html>

Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S. 227-255). Weinheim: Beltz. Abgerufen von SSOAR Social Science Open Access Repository.

Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. In *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1 (1), Art. 22. doi: 10.17169/fqs-1.1.1132

Xiao, X. & Chen, G.-M. (2009). Communication competence and moral competence: a Confucian perspective. In *Journal of Multicultural Discourses*, 4(1), 61-74, doi: 10.1080/17447140802651652

12 Anhang

12.1 Gesprächsleitfaden Interviews

Interview Leitfaden Expatriates

Aufbau

Die Atmosphäre soll entspannt aber respektvoll sein und es wird situativ abgewogen, ob deshalb das förmliche Sie beibehalten wird oder ein Du verwendet wird.

Einstieg

Vielen Dank für die Möglichkeit und die Zeit für das Interview heute. Das freut mich sehr! Ich beschäftige mich in meiner Masterarbeit an der Universität Wien (am Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaft) mit interkultureller Kommunikation im Arbeitsleben. Dabei geht es um die interkulturellen Herausforderungen für Expatriates, die ihren Lebensmittelpunkt für eine gewisse Zeitdauer nach China/Südkorea verlegen.

Als erstes möchte ich mit Ihnen kurz den Verlauf des Interviews besprechen:

- Wie sieht Ihr zeitlicher Rahmen für das Gespräch heute aus? Es sind in etwa 30-60 Minuten angedacht für dieses Interview.
- Dieses Interview wird aufgezeichnet, im Anschluss werde ich alles anonymisieren. Die Daten werden für meine Masterarbeit verwendet. Sie haben jederzeit das Recht auf Berichtigung, Löschung, Einschränkung der verarbeiteten Daten, das Widerspruchsrecht gegen die Verarbeitung sowie das Recht auf ihre Daten Einsicht zu nehmen. Sind Sie damit einverstanden? Ebenso bekommen Sie im Anschluss Einsicht in die spannenden Erkenntnisse dieser Studie, sofern Sie das möchten. Ich übermittle im Anschluss an das Interview auch die Datenschutzerklärung.
- Nach dem Interview möchte ich in einem Kurzfragebogen noch ein paar statistische Daten erheben.
- Mich interessieren bei den Fragen, die ich stelle, Ihre persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen. Es gibt kein Richtig und kein Falsch.
- Alles klar? Dann schalte ich das Aufnahmegerät ein.

<u>Leitfrage 1: Einleitend, Zweck, Motivation u. Erwartung an den Aufenthalt</u>		
Zu Beginn würde mich interessieren, wie Sie Expatriate geworden sind?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
• Gründe, Motivation	• Warum denken Sie, wurden Sie für diese Aufgabe ausgewählt?	• Was war Ihre persönliche Motivation ins Ausland zu gehen?

<u>Leitfrage 2: Anfangsphase im Ausland</u>		
Können Sie mir ein bisschen etwas darüber erzählen, wie sich die ersten Wochen in China/Südkorea für Sie gestalteten?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
• Anpassung an kulturelle Unterschiede • Besondere kulturelle Herausforderungen	• Welche Situationen haben Sie erlebt? • Wie lange dauert die Eingewöhnungszeit?	• Was war das Schlimmste/ Beste/Lustigste, das passiert ist? • Was war das größte Fax, das passiert ist?

<u>Leitfrage 3: Wahrgenommene Herausforderungen im Arbeitsleben</u>		
Wenn Sie an den Anfang Ihres Aufenthaltes zurückdenken welches Kommunikationsverhalten im Arbeitsleben haben Sie als ungewöhnlich empfunden?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
• Unterschiede zw. Österreich und Ostasien - Kommunikation: Kontextreiche/-arme - Feedback: Indirektes/direktes - Überzeugen: prinzipien- oder anwenderorientiert/holistisch	• Was waren die größten Herausforderungen? • Inwieweit haben Sie Ihre Kommunikation und Ihr Verhalten im Laufe der Zeit angepasst?	• Welcher Kommunikationsstil ist vorherrschend? • Inwiefern unterscheidet sich die Art und Weise wie Kritik geäußert wird? • Wenn Sie anderer Meinung wie Ihre Vorgesetzten od. Kollegen waren, wie haben Sie das ausgedrückt?

- Führung: Egalitäre vs. hierarchische - Entscheiden: Im Konsens vs. top down - Vertrauen: Aufgaben vs. Beziehungen - Widersprechen: Konfrontativ vs. konfliktvermeidend - Planen: Zeitlich linear vs. zeitlich flexible		• Wie gelang es andere zu überzeugen? • Wie verhielten sich Vorgesetzte gegenüber Ihren MitarbeiterInnen? • Wie wichtig war ein gutes Netzwerk an Beziehungen im Alltag? • Wie werden Entscheidungen getroffen? • Wie hat sich Zeitmanagement/ Arbeitsstil auf den Arbeitsalltag ausgewirkt?
--	--	--

Leitfrage 4: Kultureller Vorbereitung und Begleitung		
Wie haben Sie sich auf kulturelle Unterschiede im Ausland vorbereitet?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
• Vorbereitung auf kulturelle Unterschiede • Maßnahmen zur besseren Integrierung, Verbesserung Kommunikation	• Welche Art von Unterstützung haben Sie beansprucht im Umgang mit kulturellen Differenzen? • Welche Unterstützung hätten Sie sich (noch) gewünscht? • Welche Tipps können Sie anderen Expatriats geben?	• Was waren die 3 größten „Probleme“, die Sie hatten? • Haben Sie Erfahrung mit interkulturellem Coaching? Können Sie sich vorstellen, dass es hilfreich gewesen wäre? Aus welchen Gründen (nicht)? • In welchen Bereichen kann interkulturelles Coaching hilfreich sein?

- Möchten Sie noch etwas ergänzen?

Soziodemographische Daten (am Ende des Interviews)

Name des/der Interviewten: _____

Geschlecht: männlich ☐ weiblich ☐

Alter des/der Interviewten: _____

Staatsbürgerschaft: _____

Beziehungsstatus: single ☐ liiert ☐ verheiratet ☐

Höchster Abschluss des/der Interviewten:

Lehre/Berufsschule ☐ Fachschule ohne Matura ☐ Höhere Schule mit Matura ☐

Uni/FH Studium ☐ Sonstiges ☐ wenn ja, welcher Abschluss: _____

Während des Auslandseinsatzes

Arbeitsland und -ort: _____

Arbeitsform: entsandt vom Unternehmen ☐ tätig in lokalem Unternehmen ☐

Berufliche Tätigkeit: _____

Branche des Unternehmens: _____

Geplante Dauer des Auslandseinsatzes: _____

Tatsächliche Dauer des Auslandseinsatzes: _____

Zeitraum des Auslandsaufenthaltes: _____

Mit PartnerIn im Ausland: nein ☐ ja ☐

Mit Kindern im Ausland: nein ☐ ja ☐

Für die Interviewerin

Zustandekommen des Interviews:

Interviewsituation:

Zeitpunkt des Interviews: _____

Dauer des Interviews: _____

Kurzcharakteristik (Persönlichkeit und Verhalten) der Person aus Beobachtung:

12.2 Interview-Protokolle

Interviewprotokoll Interview 1 China (IP1_CH)

Persönliche Daten:

Arbeitsort und Arbeitssituation: China (Peking), vom Unternehmen entsandt

Funktion im Unternehmen und Branche: Fachkraft, Elektronik

Geschlecht und Alter: männlich, 32

Höchster Bildungsabschluss: Lehre

Lebenssituation im Ausland: alleine

Geplante Aufenthaltsdauer: 9 Monate

Tatsächliche Aufenthaltsdauer: 9 Monate

Interviewdaten:

Zustandekommen des Interviews: über eine bekannte Person

Interviewsituation: persönlich, bei der Interviewerin zu Hause, entspannte und ungestörtes Gesprächssituation

Zeitpunkt des Interviews: 19.12.2018

Dauer des Interviews: 40 Minuten

Kurzcharakteristik (Persönlichkeit und Verhalten) der Person aus Beobachtung: abwartend welche Fragen kommen, grundsätzlich offene und erzählbereite Person

Interviewprotokoll Interview 2 China (IP2_CH)

Persönliche Daten:

Arbeitsort und Arbeitssituation: China (Shanghai), in lokalem Unternehmen tätig

Funktion im Unternehmen und Branche: Fachkraft, Bildungseinrichtung

Geschlecht und Alter: weiblich, 26

Höchster Bildungsabschluss: Universität

Lebenssituation im Ausland: alleine

Geplante Aufenthaltsdauer: offen

Tatsächliche Aufenthaltsdauer: seit 1 Jahr

Interviewdaten:

Zustandekommen des Interviews: über LinkedIn Suche direkt kontaktiert

Interviewsituation: Interview über Skype mit Bild, entspannte Gesprächssituation, ungestört und mit stabiler Verbindung

Zeitpunkt des Interviews: 21.12.2018

Dauer des Interviews: 59 Minuten

Kurzcharakteristik (Persönlichkeit und Verhalten) der Person aus Beobachtung:
weltoffene Person, sympathisch, erzählfreudig, teilt Erlebnisse gerne

Interviewprotokoll Interview 3 China (IP3_CH)

Persönliche Daten:

Arbeitsort und Arbeitssituation: China (Hongkong), vom Unternehmen entsandt

Funktion im Unternehmen und Branche: Führungskraft, Wirtschaftsvereinigung

Geschlecht und Alter: männlich, 51

Höchster Bildungsabschluss: Universität

Lebenssituation im Ausland: mit PartnerIn im Ausland

Geplante Aufenthaltsdauer: 7 Jahre

Tatsächliche Aufenthaltsdauer: seit 2 Jahren

Interviewdaten:

Zustandekommen des Interviews: über die Kanäle der Advantage Austria Hongkong veröffentlicht

Interviewsituation: Interview über Skype mit Bild, entspannte Gesprächssituation, ungestört, einmal kurzer Bildverlust ansonsten stabile Verbindung

Zeitpunkt des Interviews: 11.01.2019

Dauer des Interviews: 44 Minuten

Kurzcharakteristik (Persönlichkeit und Verhalten) der Person aus Beobachtung: offener Zugang zum Gespräch, erzählbereit, teilt eigene Erfahrungen gerne

Interviewprotokoll Interview 4 China (IP4_CH)

Persönliche Daten:

Arbeitsort und Arbeitssituation: China (Nanjing), vom Unternehmen entsandt

Funktion im Unternehmen und Branche: Fachkraft, Chemische Industrie

Geschlecht und Alter: weiblich, 35

Höchster Bildungsabschluss: Universität

Lebenssituation im Ausland: mit PartnerIn

Geplante Aufenthaltsdauer: 2 Jahre

Tatsächliche Aufenthaltsdauer: 2 Jahre

Interviewdaten:

Zustandekommen des Interviews: über bekannte Person

Interviewsituation: persönlich, im Besprechungsraum am Unternehmensstandort, entspannte und ungestörte Gesprächssituation

Zeitpunkt des Interviews: 16.01.2019

Dauer des Interviews: 45 Minuten

Kurzcharakteristik (Persönlichkeit und Verhalten) der Person aus Beobachtung: aufgeschlossene, dynamische, junge Persönlichkeit, die gezielt Fragen beantwortet hat und darüber hinaus auch erzählbereit war

Interviewprotokoll Interview 5 China (IP5_CH)

Persönliche Daten:

Arbeitsort und Arbeitssituation: China (Nanjing), vom Unternehmen entsandt

Funktion im Unternehmen und Branche: Führungskraft, Chemische Industrie

Geschlecht und Alter: weiblich, 55

Höchster Bildungsabschluss: Universität

Lebenssituation im Ausland: mit PartnerIn und Kindern

Geplante Aufenthaltsdauer: 2 Jahre

Tatsächliche Aufenthaltsdauer: 6 Jahre

Interviewdaten:

Zustandekommen des Interviews: über bekannte Person

Interviewsituation: persönlich, im Besprechungsraum am Unternehmensstandort, entspannte und ungestörte Gesprächssituation

Zeitpunkt des Interviews: 16.01.2019

Dauer des Interviews: 80 Minuten

Kurzcharakteristik (Persönlichkeit und Verhalten) der Person aus Beobachtung: offene, erzählfreudige Person, die gerne ihre Erfahrungen mit Hintergrundinformationen teilt und dabei versucht diplomatische Antworten zu geben

Interviewprotokoll Interview 1 Südkorea (IP1_KR)

Persönliche Daten:

Arbeitsort und Arbeitssituation: Südkorea (Seoul), in lokalem Unternehmen tätig

Funktion im Unternehmen und Branche: Führungskraft, Telekommunikation

Geschlecht und Alter: männlich, 62

Höchster Bildungsabschluss: Universität

Lebenssituation im Ausland: alleine

Geplante Aufenthaltsdauer: offen

Tatsächliche Aufenthaltsdauer: seit 22 Jahren

Interviewdaten:

Zustandekommen des Interviews: über Kanäle der Austrian Korean Society veröffentlicht

Interviewsituation: Interview über Skype mit Bild, entspannte Gesprächssituation, von außen ungestört, einmal kurze Unterbrechung, um den Computer an das Ladekabel anzustecken und einmal hat sich die Person ein Glas Wasser geholt

Zeitpunkt des Interviews: 15.01.2019

Dauer des Interviews: 55 Minuten

Kurzcharakteristik (Persönlichkeit und Verhalten) der Person aus Beobachtung: offene und erzählfreudige Person mit sehr viel Erfahrung in Südkorea, die gerne Hintergrundinformationen in die Gesprächssituation miteinfließen lässt

Interviewprotokoll Interview 2 Südkorea (IP2_KR)

Persönliche Daten:

Arbeitsort und Arbeitssituation: Südkorea (Seoul), zuerst vom Unternehmen entsandt, derzeit in lokalem Unternehmen tätig

Funktion im Unternehmen und Branche: Fachkraft, Technologie

Geschlecht und Alter: männlich, 35

Höchster Bildungsabschluss: Universität

Lebenssituation im Ausland: alleine

Geplante Aufenthaltsdauer: 2 Jahre

Tatsächliche Aufenthaltsdauer: seit 3 Jahren

Interviewdaten:

Zustandekommen des Interviews: über LinkedIn Suche direkt kontaktiert

Interviewsituation: Interview über Skype mit Bild, entspannte Gesprächssituation, ungestört und mit stabiler Verbindung

Zeitpunkt des Interviews: 28.01.2018

Dauer des Interviews: 45 Minuten

Kurzcharakteristik (Persönlichkeit und Verhalten) der Person aus Beobachtung: anfangs unsicher in Hinblick darauf, welche Antworten sie geben soll, nach kurzer Zeit war die Situation entspannter und die Person hat gerne über ihre Erfahrungen berichtet

Interviewprotokoll Interview 3 Südkorea (IP3_KR)

Persönliche Daten:

Arbeitsort und Arbeitssituation: Südkorea (Seoul), vom Unternehmen entsandt

Funktion im Unternehmen und Branche: Führungskraft, Automobilindustrie

Geschlecht und Alter: weiblich, 31

Höchster Bildungsabschluss: Universität

Lebenssituation im Ausland: alleine

Geplante Aufenthaltsdauer: 4 Jahre

Tatsächliche Aufenthaltsdauer: seit 1,5 Jahren

Interviewdaten:

Zustandekommen des Interviews: über bekannte Person

Interviewsituation: persönlich, in der Wohnung der interviewten Person in Seoul, entspannte und ungestörte Gesprächssituation

Zeitpunkt des Interviews: 08.03.2019

Dauer des Interviews: 47 Minuten

Kurzcharakteristik (Persönlichkeit und Verhalten) der Person aus Beobachtung: durchwegs etwas unsicher in Bezug auf die passenden Antworten zu den Fragen, dennoch teilt sie Erfahrungen gerne

12.3 Interview-Transkripte

Transkriptionsregeln

Es wurde auf eine themenfokussierte Auswertung Wert gelegt. Für das Transkribieren bedeutete dies, nicht notwendigerweise jedes „ähm“ oder „hm“ zu erfassen, sehr wohl aber ein möglichst wörtliches Transkribieren der Antworten auf die gestellten Fragen. Transkribiert wurde angepasst an die Schriftsprache, um ein möglichst flüssiges Lesen zu ermöglichen. Personennamen oder eindeutige Unternehmensangaben bzw. Kennmerkmale zu ArbeitgeberInnen wurden anonymisiert und mit Platzhaltern wie PERSON, ARBEITGEBER, ABTEILUNG ersetzt.

Nachfolgend werden die Transkriptionsregeln und Abkürzungen erläutert:

I.: = Interviewerin

IP_CH 1, 2, 3, 4, 5: = InterviewpartnerIn China mit fortlaufender Nummerierung

IP_KR 1, 2, 3 = InterviewpartnerIn Südkorea mit fortlaufender Nummerierung

laut = Wörter, die lauter ausgesprochen werden

°leise° = Wörter, die sehr leise ausgesprochen werden

unterstrichen = Wörter, mit sehr deutlicher Betonung

// = Satz wurde abgebrochen

(Sekunden) = Pausenangabe in Sekunden

(in Klammer) = unverständliche Wörter

(in Klammer mit?) = Wortlaut wird nur vermutet

(...) = Passagen wurden ausgelassen im Transkript

((Doppelklammer)) = nonverbales Ereignis

Transkript - Interview 1 China (IP1_CH)

I.: Zu Beginn würde mich interessieren, wie das Ganze entstanden ist und warum du nach China gegangen bist?

IP1_CH: Also das muss 2012 gewesen sein, unsere Firma hat neue Fertigungslinien in China in Betrieb genommen, also relativ neue Typen für uns und dafür haben sie hauptsächlich auch Mechaniker gesucht, die diese Linien mehr oder weniger in Betrieb nehmen. Und ja, da war der Bedarf nach mehreren Leuten, so um die 6-8, wenn ich mich richtig erinnere. Da haben sie in der Fertigung gefragt, wer Interesse hat mit offener Zeit, so 3 Monate bis 1 Jahr, 1 1/2 Jahre so der Zeitrahmen war das dazumal.

I.: Und du hast gleich ja gesagt?

IP1_CH.: Gleich nicht, ich habe mit einem zweiten Kollegen mit dem ich mich ganz gut verstanden habe, also der ungefähr dasselbe Alter hat mal so darüber gesprochen. Wir dachten, dass es eigentlich interessant wäre, verdienen tun wir auch nicht schlecht, war natürlich ein Aspekt, und wir haben uns so gut verstanden, deshalb haben wir gesagt, da könnten wir uns eine Wohnung zusammen nehmen, ist auch ein bisschen eine Ersparnis und man hat auch wem, ein bissl eine Bezugsperson und dann haben wir uns ein paar Tage Zeit gelassen und uns auch informiert, was die Firma anbietet, was so der Rahmen ist im allgemeinen und auch Kollegen gefragt, die schon in China waren. Da hat es auch einige gegeben, die von ein paar Wochen bis teilweise Jahre in China Zeit verbracht haben und ja, dann haben wir uns entschieden. Das erste Mal war es für 3 Monate eine Verpflichtung nach China zu gehen, nach Peking für 3 Monate in dem Fall.

I.: Ok, und wie war das dann, zuerst mal 3 Monate und dann verlängert?

IP1_CH.: Ja genau, also das erste Mal wie ich dort war, waren es eben 3 Monate, danach bin ich wie geplant heim, dann ist es 2 Wochen später der Anruf gekommen, ob ich wieder Interesse habe, es ist wieder eine Anforderung gekommen, sie brauchen mich für ein bestimmtes Thema, weiß ich nicht genau. Dann ist es um 2 Wochen gegangen, als ich dann wieder daheim war, ist wieder eine Anfrage gekommen und so ist es dann im Jahre 2012 gewesen, in Summe dann doch 6 Monate. 2013 war ich dann wirklich lange dort, das war auch schon geplant, in Summe waren das 6 Monate am Stück.

40 I.: Ok, cool. Kannst du mir ein bisschen was darüber erzählen, wie sich die ersten
41 Wochen in China gestaltet haben? Wie sich das angefühlt hat?

42

43 IP1_CH.: Ganz am Anfang, habe ich mir gedacht, das weiß ich noch: „Oje, was
44 habe ich mir da angefangen?“ Also es war beim ersten Mal einfach extrem viel. Es
45 ist einfach anders, Peking ist eine große Stadt, Wien ist ein Dorf dagegen, und es
46 stimmt auch so viele Leute und so riesige Gebäude, das siehst bei uns einfach nicht
47 und es ist einfach viel, viele Eindrücke, auch die Zeitumstellung der Jetlag, war auch
48 nicht leicht. Das Positive war, wir haben eine gewisse Gruppe an Österreichern ge-
49 habt, die schon dort waren, da sind wir sehr gut aufgenommen worden, da ist auch
50 viel Unterstützung von der Firma, von den Kollegen da gewesen, also egal was, wo
51 man einkaufen gehen kann, wo man essen gehen kann, alles eigentlich. Immer hat
52 dir wer geholfen, auch die Firma hat uns Leute zur Verfügung gestellt, Dolmetscher
53 und Leute, die uns den Einstieg erleichtert haben, wie gesagt die ersten 2 Wochen
54 waren schwierig, es war viel auf einmal, aber das hat sich dann doch sehr schnell
55 eingependelt. So nach und nach, sind wir auch mit den chinesischen Kollegen in
56 Kontakt gekommen, wir waren eine relativ große Gruppe an Österreichern, da haltet
57 man sich logischerweise auch ein bisschen mehr an die, und unter anderem haben
58 wir auch Dolmetscher gehabt, die haben Englisch gekonnt, manche besser, manche
59 schlechter, aber mit denen haben wir uns dann auch schon ganz gut unterhalten, o-
60 der verstanden. Auch Mechaniker, also Leute die ganz normal in der Firma gearbei-
61 tet haben, da gibt es auch immer wieder Leute die Englisch reden können und mit
62 denen ist man dann auch gut zusammen gekommen und hat sich auch so Chinesen
63 gefunden, mit denen man sich unterhält.

64

65 I.: Und wie war das, mit den Gesprächen, war da etwas besonders ungewöhnlich
66 von der Kommunikation her?

67

68 IP1_CH.: Würde ich nicht sagen, nein, was man zuerst mal lernt ist ein Blödsinn, ir-
69 gendwelche Schimpfwörter ((lacht)), aber ganz normale Leute, fragen auch die übli-
70 chen Sachen, wo du herkommst und so, was du gerne machst, meiner Meinung
71 nach nicht viel Unterschied, als wenn man mit einem Österreicher redet.

72

73 I.: Gab es vielleicht auch Situationen, wo du am Anfang nicht genau wusstest, was
74 sie meinen, weil sie vielleicht anders kommuniziert haben?

75

76 IP1_CH.: Also Kommunikation ist schon immer noch ein Thema, auch heute noch,
77 ich habe ja immer noch mit Chinesen zu tun mit unseren Niederlassungen, unseren
78 Produktionsstätten. Und das ist schon schwer, auch diese chinesische Mentalität,
79 man stellt ihnen eine entweder-oder Frage, weiß ich nicht, "Ist das blau oder rot?"

80 und er sagt: "ja."((Lacht)). Das ist zwar echt amüsant, aber das ist ein bisschen
81 schwer, das ist glaub ich auch etwas, was man so von Japanern mehr so erwartet,
82 oder denkt, sie wollen nicht nein sagen, sie sagen nicht, nein das geht nicht, nein
83 das machen wir nicht, da sagen sie "Maybe" oder "vielleicht" und geben nicht ganz
84 so schlüssige Antworten. Diesbezüglich ist die Kommunikation schon ein bisschen
85 schwierig, vor allem auf der professionellen Ebene hald.
86
87 I.: Und wie bist du damit umgegangen, wenn sie keine konkreten Meinungen gesagt
88 haben?
89
90 IP1_CH.: Im Normalfall einfach nachgebohrt, also einfach probiert, diese Frage viel-
91 leicht nochmal anders zu formulieren, weil es einfach nur sein kann, das eine ge-
92 wisse sprachliche Barriere da ist, weil wir auf Englisch miteinander kommunizieren
93 und ja, wie gesagt, einfach nachfragen, anders formulieren, wenn man über techni-
94 sche Probleme geredet hat, einfach was aufskizzieren oder so, so einfach probiert.
95 Manchmal funktioniert es einfach gar nicht, dann passiert es auch, dass man sagt
96 ok, vergiss es, scheinbar kommen wir nicht auf einen grünen Zweig, passiert auch
97 manchmal, irgendwann ist man mal frustriert.
98
99 I.: In welchen Situationen war das zum Beispiel, dass du gesagt hast, da seid ihr
100 nicht auf einen grünen Zweig gekommen, worum ist es da gegangen?
101
102 IP1_CH.: Ich weiß nicht, ob mir da jetzt irgendein konkreter Punkt einfällt. (2) Aber
103 wie gesagt, so technische Angelegenheiten, wenn man ihnen sagt: „Ok, ich glaub
104 nicht, dass das auf diese Art und Weise funktioniert, wie ihr das vorhabt.“ Dann sa-
105 gen sie: „Ja aber wir versuchen es.“ Dann sag ich: „Ich weiß es, ich kann es dir sa-
106 gen, es wird nicht funktionieren.“ „Ja, aber wir versuchen es“ und dann sagst du
107 hald: „Ja, ok versucht ihr es hald.“
108
109 I.: ((Lacht)) Und wenn du denkst, was waren vielleicht die größten Herausforderun-
110 gen in der Kommunikation? Solche Dinge, wie du gerade genannt hast oder gibt es
111 da noch andere Aspekte?
112
113 IP1_CH.: Wie gesagt, oft ist es hald, dass die Leute nicht so gut Englisch können,
114 also viele Leute mit denen du zu tun hast, können oft nicht so gut Englisch, das ist
115 schwierig und meistens die größte Herausforderung. Oder das hald einfach die
116 Leute sagen, dass sie das tun, was du dir vereinbarst, du machst dir was auch, ok
117 du schreibst jetzt diesen Bericht und schickst ihn mir morgen, ok und dann schaut
118 du den nächsten Tag und sagt, ok wo ist dieser Bericht und er sagt, ja den hat er
119 nicht gemacht. Und dann versuchst du herauszufinden, ok was war das Problem, ok

120 hast du irgendwas nicht verstanden, hast du keine Zeit gehabt, und da wirklich eine
 121 Antwort zu bekommen auf diese Sachen. c. Weil wenn jemand sagt: „Ok, ich habe
 122 die Zeit nicht gehabt, ich habe andere Dinge zu tun gehabt.“ dann denkst du dir:
 123 „Ok, gut, passt.“ Oder wir haben auch Linien hochgefahren, also eingestellt, und da
 124 war jeder für eine Station zuständig und dann hat man einen Kollegen gesagt; „Du
 125 bist für diese Station zuständig, ist das in Ordnung?“ Dann sagst du ihm: „Du musst
 126 das und das einstellen.“ und fragst ihn ob er glaubt, dass er das schafft und er be-
 127 stätigt. Dann stehen wir am Abend wieder zusammen und dann frage ich ihn: "Are
 128 you finished?", sagt er "Yes." frage ich: "Is it working?", sagt er "No" ((Lacht)). Und
 129 das ist ja nicht unsere Definition von fertig ((lacht)), das ist auch vielleicht wieder die-
 130 ses sprachliche.
 131
 132 I.: Weil du gerade darüber erzählt hast. Gibt es noch andere Situationen, die dir viel-
 133 leicht besonders lustig erschienen sind? Das du sagt: Ok, aus österreichischer
 134 Sicht, würde man das nie so machen?“
 135
 136 IP1_CH.: Ok, ja. Wie gesagt, diese Antworten sind schon recht lustig, oder was
 137 auch lustig ist: "Yes, but no." ((Lacht))
 138
 139 I.: ((Lacht)). Und ist dir ein Fau Pax passiert, vielleicht auch mal? Also etwas, wo du
 140 dir denkst: „Ok hätte ich jetzt vielleicht nicht tun sollen, das haben die jetzt falsch
 141 verstanden?“
 142
 143 IP1_CH.: Ja denke schon, also ich hab einmal einen Linienmechaniker, also der hat
 144 nicht wirklich Englisch können und über den Dolmetscher habe ich ihm gesagt// Das
 145 ist so eine Eigenheit von den Chinesen, die man beobachten kann, zur Mittagszeit
 146 geht im Prinzip jeder Essen, also sagen wir es ist jetzt 11 Uhr und bei einer Linie, wo
 147 zu Spitzenzeiten 15 Leute herumstehen, sind auf einmal nur mehr 2 da und diese
 148 Linie muss aber laufen, das heißt, die braucht doch ein bisschen eine Betreuung und
 149 dieser eine Bereichsmechaniker in diesem Fall, ist einfach auch Mittagessen gegang-
 150 en und so seine ganzen Kollegen, also war keiner wirklich da. Es war zwar wer da
 151 für die Linien an sich, grad für diesen Bereich war kein, sagen wir Experte, da und
 152 dann bin ich hingekommen und hab gesehen: „Ok, das fährt nicht, das funktioniert
 153 nicht!“ war doch etwas wütend und habe mit meinem Dolmetscher geredet und ge-
 154 sagt: „Sag ihm bitte, dass das nicht mehr passieren soll!“ Und ich war echt wütend
 155 und hab gesagt, es soll nicht mehr passieren, dass keiner von diesen Leuten an der
 156 Linie ist, sie müssen sich einfach abstimmen und das hat er// Also ich habe sachlich
 157 geredet, jetzt nicht geschimpft oder irgendwelche ausfallenden Wörter benutzt, also
 158 und der Dolmetscher hat das dem Mechaniker erklärt und der Mechaniker war wirk-
 159 lich schockiert und hat fast zum Weinen angefangen, und ich hab da nicht ganz

160 verstanden. Und dann hat der Dolmetscher zu mir gesagt, weil mit dem habe ich
161 mich auch ganz gut verstanden, hat gesagt "NAME, du musst die entschuldigen, er
162 ist wirklich verletzt, er ist wirklich traurig". Ich habe dann gesagt: "Ok, ich sehe es ein
163 ich entschuldige ich mich bei ihm." Aber ganz verstanden habe ich das immer noch
164 nicht, sicher ist es nicht schön, wenn einem gesagt wird: "Hör mal, reiß dich ein
165 bisschen zusammen, mach deine Arbeit gescheit!", aber wie gesagt, ich bin nicht
166 ausfallend geworden, nicht irgendwie großartig laut oder so. Ja es hat mir dann
167 schon auch leidgetan, aber ich habe ehrlich gesagt nicht ganz verstanden, warum er
168 so, so sehr gekränkt war und so reagiert hat. Und was auch nicht gut ist, das habe
169 ich auch erst über Zeit gelernt, dass man auch nicht immer gleich, irgendwie lacht
170 oder so. Hin und wieder kommen einfach nicht so gute Vorschläge, das passiert ei-
171 nem Österreicher auch genauso wie einem chinesischen Kollegen, aber weil er nicht
172 direkt versteht, was los ist, sondern wieder übern Dolmetscher und der erklärt, dass
173 dann ok ist eine blöde Idee und du lachst einfach mal. Und das ist aber nicht gut, ist
174 eh klar, zum einem versteht er nicht direkt, worüber du lachst und er sieht dich ein-
175 fach nur lachen und denkt sich, ok der glaubt, ich bin ein Trottel und das ist auch
176 kein gutes Gefühl für die Kollegen und das ist auch was, dass man sich, auch wenn
177 er dich nicht versteht, über die Körpersprache bekommt jeder was mit. Das hat man
178 selber sicher auch schon erlebt im Ausland, man merkt, wenn Leute schlecht über
179 einen reden.

180

181 I.: Weil du das Thema mit Emotionen auch schon ein bisschen angesprochen hast.
182 Hast du das Gefühl, dass sie die Emotionen vielleicht nicht so stark zeigen, wie wir
183 das tun würden oder damit vielleicht ein Problem haben?

184

185 IP1_CH.: Ja ich glaub, gewisse Dinge, also Wut zeigen sie einem normal nicht so
186 stark. Sie sind da recht stoisch würde ich sagen, sie ertragen wirklich viel. Bis man
187 die Leute, oft dazu bringt, dass sie wirklich sagen: "Aus, jetzt sei ruhig, das ist zu
188 viel!", das hab ich noch nicht oft erlebt, überhaupt gegenüber Ausländern, also un-
189 tereinander habe ich schon öfters erlebt, dass sie miteinander schreien oder offen-
190 sichtlich einen Streit haben, Ausländern gegenüber sehr viel weniger, also da muss
191 man glaube ich schon sehr viel machen, bis der wirklich sagt: "Ok, so jetzt nicht wei-
192 ter!"

193

194 I.: Und was glaubst du ist da der Grund dafür, dass es untereinander nicht so pas-
195 siert, aber gegenüber Ausländern schon?

196

197 IP1_CH.: Puh, ich glaub, dass sie uns vielleicht doch ein bisschen mehr als Vorge-
198 setzter sehen, also von der Hierarchie etwas höher und dass man eben einen Chef,

199 sag ich jetzt mal gegenüber, nicht so gegenübertritt, dass man ihm nicht zurückre-
200 det.
201
202 I.: Wie ist das generell mit Hierarchie und mit Führung?
203
204 IP1_CH.: Ganz wichtig, also was der Chef sagt gilt, das ist auch ein Problem der
205 Selbstständigkeit, es wird von oben nach unten diktiert und wenn der Chef das sagt,
206 dann muss das gemacht werden. Das ist in Österreich überhaupt nicht der Fall, ge-
207 rade in unserem Betrieb, bei mir in Wien, ist das eine relativ flache Hierarchie, da
208 sag ich meinem Chef auch: "Schau, das ist Schwachsinn!", das kann ich ihm so di-
209 rekt sagen, aber in China ist das// Der Chef mischt sich auch in oft technische Ange-
210 legenheiten ein, weil eigentlich hast du deinen Experten für welchen Prozess auch
211 immer, zum Beispiel Kleberprozesse, das heißt du hast diesen Kleberexperten und
212 für das hast du diesen Typen, damit sich der mit den Klebern auskennt und dann
213 kommt vielleicht der Chef, der vielleicht ein guter Vorgesetzter ist und sagt: "Ja, aber
214 wir nehmen jetzt einen anderen Kleber, weil ich der Chef bin!" und dann sagt aber
215 nicht der Kleberexperte: "Nein, das ist aber keine gute Idee, weil dieser Kleber für
216 diesen Prozess nicht geeignet ist!", das macht der nicht, weil das der Chef ist. In Ös-
217 terreich kann man das sofort sagen, du bist der Experte, weil der Chef nicht alles
218 kann. Und auch Verantwortung übernehmen sie oft nicht, das ist auch schwierig.
219 Wenn uns ein Fehler unterläuft, dann sagen wir, im Besten Fall, machen wir auch
220 nicht immer und jeder: "Ok, das war mein Fehler, das tut mir leid, das habe ich nicht
221 absichtlich gemacht." Dann sagt man: "Ok, passt." Und die sagen eben: „Es funktio-
222 niert nicht, aber der und der hat mir gesagt, ich soll das so machen.“ Diese Eigen-
223 verantwortung fehlt da ein bisschen und das bekräftigt auch ein bisschen dieses hie-
224 rarchische, man macht lieber das, was der Chef sagt, dann kann man immer noch
225 sagen, ja aber der Chef hat es gesagt.
226
227 I.: Wie werden generell Entscheidungen getroffen, wer trifft die in China?
228
229 IP1_CH.: Puh, das ist schwer nachzuvollziehen. Aber wie gesagt, oft auch der Chef,
230 gewisse Dinge ergeben sich einfach, man hat auch oft Kunden, bei uns im speziel-
231 len Fall, haben wir einen recht eigenwilligen Kunden und der gibt schon relativ viel
232 vor auch, was manchmal besser ist, manchmal schlechter. Aber wie gesagt, an sich
233 Entscheidungen werden doch weniger demokratisch getroffen als bei uns, auch un-
234 sere Firma ist keine Vorzeigedemokratie würde ich mal sagen.
235
236 I.: Gibt es grundsätzlich irgendwas, wo du Bedenken gegenüber der Kultur hattest,
237 bevor zu hingereist bist?
238

239 IP1_CH.: (2) Eigentlich das Klischee ist, wenn man an Südostasien denkt, dass die
240 Leute sehr freundlich sind. Von dem her habe ich mir keine Sorgen gemacht, was
241 ich mir schon gedacht hab, wie soll ich sagen, dass sie vielleicht nicht ganz so weit
242 entwickelt sind. Vor 20 Jahren oder vor 10 Jahren war ich in der Ukraine zum Bei-
243 spiel, und ich war doch sehr überrascht, wie die Infrastruktur war und die Sauber-
244 keit, das war doch, in dem Sinn, eine negative Überraschung und so in der Rich-
245 tung, habe ich mir das mit China oder Peking, in dem Fall auch vorgestellt, da war
246 ich doch überrascht. Was sich als nicht richtig herausgestellt hat, war diese kli-
247 scheehafte Freundlichkeit ((lacht)), also das stimmt nicht ganz.

248

249 I.: Wie war das dann, wenn nicht klischeehaft freundlich?

250

251 IP1_CH.: Sie sind per se nicht unfreundlich, sag ich mal. Aber so auf der Straße o-
252 der so, es ist so also ob jeder alleine ist, aber es sind hunderttausend Leute auf der
253 Straße, aber jeder geht und benimmt sich so, als ob er allein wäre. Oder Türen auf-
254 halten, macht auch keiner, bei uns, wenn man hinter sich jemanden weiß, dann
255 stößt man vielleicht die Türe noch bissl an, damit sie offen bleibt oder irgend so et-
256 was oder man haltet sie wirklich auf und dort geht man rein und sie fällt einfach zu.
257 Sie sind da bisschen unaufmerksam kann man sagen. Aber im direkten Umgang
258 sind sie nicht unhöflich oder unfreundlich, das kann man nicht sagen.

259

260 I.: Was haben sie für einen Kommunikationsstil. Lässt sich das trotz Übersetzter sa-
261 gen oder war das durch den Übersetzter geprägt?

262

263 IP1_CH.: Also, natürlich gibt es auch Mechaniker oder einige Leute, die Englisch
264 können und im Normalfall sind sie direkter als wir. Als beispielsweise, wenn jemand
265 übergewichtig ist, sagen sie einfach. "Ja der ist fett." ((Lacht)) oder: „Der ist schirch.“
266 Also da sind sie sehr direkt, da wird nicht so auf die Gefühle// Also direkt ins Gesicht
267 sagen sie das nicht, aber wenn man über jemanden so redet, benutzt man in Öster-
268 reich doch freundlichere Ausdrücke, das machen sie nicht. Aber sie meinen das
269 nicht böseartig, sie sagen es einfach.

270

271 I.: Also das ist interessant, ich dachte sie kommunizieren indirekter.

272

273 IP1_CH.: Bei solchen Dingen eben nicht, nein. Wie gesagt, wenn du sie fragst, dann
274 sagen: "Maybe." auch wenn sie es nicht verstanden haben.

275

276 I.: Und wenn du jetzt denkst an Kritik, hast du auch von einem Chinesen Kritik be-
277 kommen?

278

279 IP1_CH.: Nicht direkt, also direkte Kritik von ihnen, da müsste ich jetzt überlegen
280 aber fällt mir nichts ein. Das bekommt man dann eher über die Chefetage, also das
281 heißt, dann wird ein relativ hoher Chef von den Chinesen mit meinem Vorgesetzten
282 oder ein paar Ebenen darüber besprechen und dann kommt das halt und du er-
283 fährst, dass etwas nicht gut funktioniert hat oder was auch immer. Aber so direkt zu
284 dir kommt keiner und sagt: "Das war jetzt nichts." oder "Reiss dich einmal zsm." Das
285 wird auch eher den Chefetagen überlassen.

286

287 I.: Und wie würdest du einen Chinesen im Gegensatz zu einem Österreicher über-
288 zeugen? Gibt es da Unterschiede?

289

290 IP1_CH.: Ja, also die Überzeugungsleistung ist schwer, oft sind sie da sehr stur.
291 Also da hat man oft verschiedene Ansichten und das ist auch eines der wirklich
292 schwierigen Sachen, sie von Dingen zu überzeugen, wo man davon ausgeht oder
293 das selber einfach weiß, dass das auf eine bestimmte Weise gemacht gehört und so
294 funktioniert. Das ist dann das schwierige, du sagst: "Ok, ich würde das so machen,
295 bist du einig?", dann sagt er: "Nein, will er nicht.", dann sagst du "Ok, wie würdest es
296 du machen?". Und auf das hinauf kriegst du auch nicht// Also ein bisschen ein Dis-
297 kurs einfach, dann tauschen wir uns aus, wir sagen beide was wir denken und dann
298 schauen wir, dass wir beide auf eine Lösung kommen, das funktioniert irgendwie
299 nicht. Das ist dann wieder das, ok du musst ihm das diktieren und sagen, dass er
300 das jetzt so machen soll.

301

302 I.: Wie ist generell das Zeitmanagement der Chinesen im Vergleich zu uns Österrei-
303 chern?

304

305 IP1_CH.: Nicht sehr effizient würde ich sagen, sie sind ein bisschen unorganisiert
306 und schusselig muss ich sagen. Und was ist, du siehst immer, dass die Leute ext-
307 rem viel arbeiten, also extrem viele Stunden arbeiten, was bei uns eigentlich nicht so
308 ist. Ein 12 Stunden Tag in China ist normal, das ist jetzt keine große Ausnahme oder
309 10 Stunden und der Normalfall sind auch 6-Tage Wochen. Was ich auch schon öf-
310 ters erlebt habe, kann man jetzt auch nicht von jedem behaupten, aber was ich
311 schon öfters erlebt habe: Die Kollegen arbeiten in der Normalarbeitszeit, also Kern-
312 arbeitszeit bis 16.45 oder so, dass sie da eher ein bisschen weniger machen, oder
313 ein bisschen schleißiger sind und mehr vorm Computer sitzen und wenn die Kern-
314 zeit vorbei ist, plötzlich aufstehen und zu Arbeiten beginnen. Ich habe auch dann
315 mal wem, darauf angesprochen, warum er so agiert und dann hat er gesagt, dass er
316 so wenigstens ein bisschen rasten kann, aber dann wenn sein Chef zu ihm kommt,
317 kann er sagen: „Ich hab eh bis 20.00 Uhr gearbeitet!“, wobei er seine Arbeit aber für
318 einige Stunden schleifen hat lassen. Nur das er eben keinen Ärger bekommen kann,

319 sagt er: "Ok, ich habe eh bis 20.00 Uhr gearbeitet." Das habe ich jetzt mal so mitbe-
320 kommen, kann man auch nicht jedem vorwerfen, gibt es aber auch.
321

322 I.: Ok ja. Wie würdest du das Netzwerk an Beziehungen in China beschreiben? Hast
323 du damit Erfahrungen gemacht? Ist das wichtig in China, dass man gute Beziehun-
324 gen im Arbeitsalltag hat in China?
325

326 IP1_CH.: Meinst innerhalb von der Firma oder wie? Hm, schwer zu sagen. Also wie
327 sich die Leute, in der Abteilung verstehen oder Abteilungsübergreifend?
328

329 I.: Ob, die viel Wert darauflegen, dass sie Beziehungen pflegen, ist die Frage.
330

331 IP1_CH.: Puh, ok schwer zu sagen. Also ich habe schon erlebt, dass man Arbeits-
332 freundschaften hat, also mal nach der Firma essen geht oder so, eh ähnlich wie es
333 bei uns auch ist. Kann ich schwer sagen, wie eng die Freundschaften sind, ich
334 würde es ähnlich sehen, ich hab Leute gesehen, die sich gut verstanden haben und
335 denke ich auch privat was unternommen haben, Leute die mit anderen ganz normal
336 zusammen gearbeitet haben. Also, da wäre mir kein großer Unterschied aufgefallen.
337

338 I.: Jetzt würde mich noch interessieren, wie werden Frauen in China wahrgenom-
339 men? Werden die anders wahrgenommen und behandelt in China oder ist das rela-
340 tiv egal, ob man Mann oder Frau ist?
341

342 IP1_CH.: Ich denke schon, dass sie anders als bei uns zum Beispiel behandelt wer-
343 den, oder angesehen werden. Also ich mein gut, wir sind in einem technischen Be-
344 reich, da hat man auch in Österreich nicht allzu viele Frauen, aber du meinst beruf-
345 lich als auch privat?
346

347 I.: Genau, was dir einfach so aufgefallen ist.
348

349 IP1_CH.: Ich denke schon, dass von Frauen mehr verlangt und erwartet wird, dass
350 sie ruhiger sind, dass sie nicht soviel reden, nicht laut sind, also dass das eher von
351 einer Frau erwartet ist, dass sie stiller ist und nicht so großspurig auftritt.
352

353 I.: Bei Männern wird es, wenn ich das richtig verstanden habe, eher akzeptiert und
354 bei Frauen nicht so?
355

356 IP1_CH.: Denke ich schon. Also ich habe das schon von Frauen auch gehört, Män-
357 ner wollen keine Frauen, die zu viel redet, habe ich schon immer mal wieder gehört.
358 Aber ich kann schwer sagen, ob ihre Meinung in der Firma weniger Gewicht hätte,

359 also wir haben schon auch Führungskräfte, weibliche Chinesinnen gehabt. Ob die
360 einen anderen Stand, also einen schwereren Stand gehabt hätten, kann ich nicht
361 sagen. Also ich habe jetzt selber auch nicht direkt mit einer Frau als Vorgesetzte zu
362 tun gehabt.

363

364 I.: Hast du selbst das Gefühl gehabt, dass du deine Kommunikation und die Art und
365 Weise, wie du mit den Leuten redest, am Schluss dann ehr angepasst hast?

366

367 IP1_CH.: Ja denke schon, sicher lernt man gewisse Dinge. Wie gesagt, dieses of-
368 fensichtlich lustig machen über die Leute, also das sollte man sowieso nicht ma-
369 chen. Ich denke mir, ich habe auch gelernt, dass ich ganz locker mit den Leuten re-
370 den kann, ich rede oft einfach locker, irgendeinen Blödsinn. Ich habe auch einigen
371 Leuten österreichische Wörter beigebracht, "Servas" oder so. Ich habe auf einer
372 normalen Ebene mit ihnen reden können und natürlich lernt man dann auch ein
373 bisschen chinesisch. Also ich würde jetzt nicht behaupten, dass ich chinesisch re-
374 den kann, aber gewisse Wörter streut man dann rein in Gespräche und dann freuen
375 sie sich auch, das ist bei uns auch nicht anders. Wenn ein Chinese auf einmal "Ser-
376 vas" zu dir sagt, ist es lustig.

377

378 I.: Und wenn es um die Kommunikation geht, was waren die größten Herausforde-
379 rungen für dich?

380

381 IP1_CH.: (3) Ich glaub, vieles haben wir eh schon besprochen, dieses direkte Ant-
382 worten bekommen, die Sprache ist eine gewisse Barriere.

383

384 I.: Jetzt habe ich noch eine Frage, die anfangs nicht gestellt habe. Was war deine
385 ganz persönliche Motivation ins Ausland zu gehen?

386

387 IP1_CH.: Ja also gewisse Dinge habe ich schon genannt, also das Geld natürlich,
388 schadet nie. Was aber auch war, ich war nicht sonderlich zufrieden in meinem Job
389 zu der Zeit, hab einfach eine Abwechslung gebraucht, hab ihn schon 3-4 Jahre ge-
390 macht und war einfach der Alltag zu sehr da glaub ich. Und was auch ist, ich wollte
391 meine Englischkenntnisse verbessern, ich habe immer relativ gut Englisch gekonnt
392 und wollte das vertiefen. Vielleicht ist es besser man geht in ein englischsprachiges
393 Land aber trotzdem, man muss einfach reden. Es ist gar nicht so wichtig, dass alle
394 anderen so super Englisch können, um dich herum, du musst einfach Englisch kom-
395 munizieren. Das wollte ich verbessern und das ist mir auch gelungen. Es war Ab-
396 wechslung, interessant, Geld und persönliche Weiterentwicklung, kann man sagen.
397 Beruflich und privat eigentlich habe ich mich dadurch weiterentwickelt.

398

399

400 I.: Gut, und wie hast du dich auf den Auslandsaufenthalt vorbereitet, auf die kulturel-
401 len Unterschiede im Speziellen?

402

403 IP1_CH.: Auf die kulturellen Unterschiede kann man sich glaub ich schwer vorberei-
404 ten, ich habe geschaut, dass ich mit Kollegen rede, die schon länger dort waren, um
405 alltägliches zu klären, wie: "Kann ich meine Handyladegerät anstecken oder brau-
406 che ich einen Adapter?" Ich habe einfach geschaut, so viele Informationen wie mög-
407 lich von den Kollegen zu bekomme, die schon dort waren.

408

409 IP1_CH.: Unterstützungsmaßnahme von der Firma, Training oder Workshop?

410

411 I.: Haben wir nicht bekommen, habe ich schon gehört, dass es so Vorbereitungs-
412 kurse gegeben hat, so Go/No-Gos so in der Richtung. Habe ich nicht bekommen,
413 auch keinen Sprachkurs, gut das würde sich auf längere Sicht auszahlen, fruchten.
414 Man muss sagen von unserer Firma hat es da relativ wenig Unterstützung gegeben.
415 Es ist uns versichert worden "Ok passt auf, wenn ihr ankommt, ihr habt wem der
416 euch abholt." Wir sind sogar mit jemanden gemeinsam geflogen, der schon mehrere
417 Monate dort verbracht hat, wir haben natürlich schon eine Unterkunft gehabt, und
418 zugesichert bekommen, dass wir von den Apartments einen Transfer in die Firma
419 haben und dass wir uns da nicht am ersten Tag auf die Straße stellen müssen und
420 schauen wie wir in die Firma kommen. Also von dem her schon.

421

422 I.: Hättest du dir noch eine Unterstützung gewünscht, oder hat das gepasst für dich?

423

424 IP1_CH.: Also ich hätte mir persönlich erwartet, dass es einen Katalog gibt, einfach
425 welche Dinge man tun sollte oder nicht tun sollte, aber auch spezifisch in unserer
426 Firma, was man der Firma in Rechnung stellt, was übernommen wird, was nicht und
427 solche Sachen. Das hat aber weniger mit der Kultur was zu tun.

428

429 I.: Könntest du dir vorstellen, dass dir interkulturelles Coaching geholfen hätte? Also
430 wenn jemand mit dir über die Verhaltensweise spricht, dass du dein Verhalten adap-
431 tierst unter Umständen oder gewisse Dinge hinterfragst?

432

433 IP1_CH.: Ja, ich denke schon, dass das hilfreich ist. Ich habe so etwas noch nicht
434 gehabt, nie erlebt, aber ich denke schon, dass man gewisse Dinge gerne vorher
435 hört, einfach dass man sich drauf einstellen kann, was einem so erwartet. Denke
436 schon, dass das hilfreich ist.

437

438 I.: Welche Tipps würdest du aus heutiger Sicht anderen geben, die nach China ge-
439 hen? Hast du Erfahrungen, die du teilen kannst?
440
441 IP1_CH.: (5) Was für Tipps? Sind genauso Menschen dort, also ganz normal umge-
442 hen, wie man es selber auch will, freundlich sein, vielleicht ein bisschen ruhiger sein,
443 also wenn etwas nicht passt nicht sofort sagen: "Blödsinn!" oder an die Decke ge-
444 hen, sondern einfach das so hinnehmen, dann ist es so.
445
446 I.: Ja, dann sind wir am Ende. Dann möchte ich noch fragen, gibt es etwas das wir
447 noch nicht besprochen haben und das du noch ergänzen möchtest, das aus deiner
448 Sicht noch wichtig ist?
449
450 IP1_CH.: Na, fällt mir nicht ein. Bin alles losgeworden.
451
452 I.: Spitze, dann vielen Dank für das Interview.

Transkript - Interview 2 China (IP2_CH)

I.: Zu Beginn würde mich mal interessieren, wie das überhaupt entstanden ist, dass du als Expatriate nach China gegangen bist?

IP2_CH.: Ich war immer schon im Ausland, ich bin auch im Ausland aufgewachsen, meine Eltern sind sehr viel gereist, das war schon familiär bedingt, dass alle in der Familie eigentlich sehr international waren, ich bin in Österreich geboren, habe aber meine Jugend immer im Ausland verbracht. Nach dem Studium war ich dann in den USA und bin für ein Projekt im Medienbereich zurückgekommen nach Österreich und dann habe ich mir gedacht, ich würde gerne nochmal was anderes kennen lernen. Und ich habe mich dann beworben auf eine Stelle im PR und Marketing Bereich an einer INTERNATIONALEN BILDUNGSINSTITUTION beworben in China, in Shanghai und ich wurde zum Interview eingeladen und genommen und dann hat sich das so ergeben. Ich bereue bis jetzt keinen einzigen Tag, obwohl es manchmal auch ein bisschen herausfordernd ist, sagen wir das so.

I.: Und wenn du dich gerade am Anfang auch an diese herausfordernden Momente zurückdenkst, wie haben sich so die ersten Wochen gestaltet für dich?

IP2_CH.: Also, wow ich muss ganz ehrlich sagen, wenn man so zurückkommt, ich bin ja jetzt gerade auf Heimaturlaub, zu Hause bei der Familie zu Weihnachten. Wenn ich jetzt so zurückdenke, an die erste Zeit, das ist wie im Film, es kommen ganz viele Eindrücke auf einen zu, man weiß eigentlich gar nicht wo man anfängt, weil einfach alles so fremd ist. Aber mir ist auch aufgefallen, jetzt wo ich so zurückgekommen bin, hatte ich diesen Effekt eines umgekehrten Kulturschocks, also auf einmal waren Dinge, die man eigentlich von der eigenen Kultur kennt, auf einmal fremd. Auf einmal denkst du dir, wo sind die Stäbchen, normalerweise in China denkst du dir, jeder isst mit Stäbchen, es gibt keine Gabel, kein Messer und hier suchst du dann auf einmal die Stäbchen. Das ist ganz seltsam. Kulturell bedingt, die Kommunikation ist auch anders, man redet über gewisse Dinge anders, als man das bei uns vielleicht tut und ich würde sagen, dass sich Freundschaften// Also bei mir war es vielleicht auch was anderes, viele Expats gehen auch mit der Familie ins Ausland, ich war alleinstehend und bin alleine ins Ausland gegangen, dass sich da Freundschaften auch anders gestalten, als man das dann bei uns kennt. Ich habe sehr viel Zeit mit lokalen Leuten verbracht, also mit sehr vielen Chinesen und hab eigentlich meinen ganzen privaten Freundeskreis nicht mit Expats verbracht, sondern nur Chinesen. Das war nochmal eine besondere Erfahrung?

I.: Inwiefern gestalten sich Freundschaften anders, weil du das schon erwähnt hast?

41

42 IP2_CH.: Ich glaube, am Anfang ist da sehr viel Misstrauen, zum Beispiel in den Or-
43 ten in denen ich gelebt habe, kannte man keine Europäer oder auch Nicht-Chine-
44 sen, sagen wir das mal so. Man fällt optisch schon ein bisschen auf, man ist blond,
45 man sieht anders aus und sehr viele können auch kein Englisch. Das heißt, das
46 Misstrauen gerade auch, wenn man in Shops geht, in Geschäfte geht, denken sie
47 erst mal: „Ok wer ist das? Soll man sie ansprechen? Kann sie chinesisch? Spricht
48 sie nur Englisch?“ Das ist manchmal sehr schwierig. Ich hab dann begonnen, dass
49 ich zum Beispiel einen sehr chinesisch favorisierten Sport wähle, ich habe dann an-
50 gefangen Badminton zu spielen und bin einfach mal in den Badminton Verein ge-
51 gangen und habe in meinen paar Brocken, die ich Mandarin spreche gesagt: „Ich
52 würde gerne spielen.“ und dann haben sich Leute mir angeschlossen und gesagt:
53 "Ja, he komm doch in unsere Gruppe!" und einer konnte Englisch und so hat sich
54 dann eigentlich der Freundeskreis dann aufgebaut und die anderen waren dann
55 auch motiviert ihr Englisch zu verbessern und so kamen dann eigentlich// Wir sind
56 uns dann so in der Mitte begegnet, ich habe dann versucht mich mit meinem Chine-
57 sisch anzunähern, die mit ihrem Englisch und lustigerweise haben sich daraus, was
58 man normalerweise nicht denkt, weil Erwachsene tun sich oft schwer mit Kontakte
59 knüpfen, haben sich daraus dann die Freundschaften entwickelt.

60

61 I.: Wie würdest du generell so sagen, welchen Stellenwert haben Beziehungen im
62 Alltag?

63

64 IP2_CH.: Also ich würde sagen, Freundschaften sind sehr, sehr wichtig, soziale
65 Events sind sehr wichtig, also es ist nicht so// Ich sage immer man kann es nicht
66 verallgemeinern, weil natürlich auch in Österreich hat man natürlich so, die Men-
67 schen und die Menschen, also Persönlichkeitsunterschied. Aber zum Beispiel man
68 geht einfach zu sozialen Events, wenn man eingeladen wird in China, man geht hin
69 und sagt nicht einfach kurzfristig ab, ok ich habe was anderes zu tun oder schickt
70 eine SMS. Ich glaube, das passiert bei uns doch ziemlich oft und ich würde auch sa-
71 gen, dass die Wertschätzung doch groß ist, ich kann natürlich nicht bewerten, ob
72 das daran liegt, weil ich eine Expat bin, weil ich ein Ausländer bin, ob da eine an-
73 dere Wertigkeit ist, aber ich bin immer mit unglaublich viel Herzlichkeit empfangen
74 worden, also ja, es ist ein anderer sozialer und sehr herzlicher Umgang. Ich sage
75 nicht, dass es das in Österreich nicht gibt, aber es ist anders.

76

77 I.: Und wenn du überlegst, welche Situationen, du so erlebt hast am Anfang, was für
78 dich vielleicht ungewöhnlich war, was fällt dir da so ein?

79

80 IP2_CH.: Ach, viel zu viel. Also jetzt so sozial, oder wie ist das gemein?

81
82 I.: Auch sozial, aber auch kulturell von den kulturellen Unterschieden?
83
84 IP2_CH.: (...) Mir persönlich ist es schwer gefallen mit Expats private Freundschaften zu knüpfen, weil es doch sehr oft so ist, dass viele Expats, nicht alle, aber viele
85 leben dann doch, ich sag einmal, Wohnsiedlungen, wo nur Expats leben, ihre Kinder
86 gehen in Schulen, wo nur Expats Kinder in die Schule gehen. Also das ist eigentlich
87 ein Leben der eigenen Kultur in einem fremden Land und das war etwas, was ich
88 nicht so wollte. Ich wollte immer zu chinesischen Straßenküchen essen gehen, ich
89 wollte auch sehen, wo meine chinesischen Freunde arbeiten, wie deren Alltag ist,
90 und dass der natürlich ganz anders ist als bei uns, das viele von denen nicht in einem Ikea Bett schlafen, sondern mit Matratzen am Boden, ja also grad am Land ist
91 das zum Beispiel was ganz spezifisches, damit muss man dann rechnen, aber ich
92 fand das immer toll, diese Unterschiede zu erleben.
93
94
95
96 I.: Wenn du jetzt speziell an die Kommunikation, das Verhalten denkst, gibt es da
97 ungewöhnliche Dinge für Österreicher am Anfang?
98
99 IP2_CH.: Also, ich glaube, der erste Eindruck// Also, ja doch, doch mir fällt was Spezifisches ein, das war am Anfang, ich habe einen Trip gemacht nach Beijing und war
100 dann am Fahrkartenschalter und natürlich da konnte auch keiner Englisch und am
101 Anfang ist alles so overwhelming und dann stehst du da und es wollte dir einfach
102 per tu von den Chinesen niemand helfen. Ich dachte viele haben gesehen, dass ich
103 Hilfe brauche, und die Dame am Schalter hat mich nicht verstanden, ich weiß nicht
104 mehr genau, ich hatte eine Frage. Und ich glaube die Leute wollten helfen, es gab
105 auch viele die haben mich dann sehr nett angesehen und haben sich irgendwie verantwortlich gefühlt, aber es hat sich keiner getraut einzugreifen und zu fragen. Bis
106 dann schließlich wieder jemand, der ein bisschen Englisch konnte zu mir gekommen
107 ist und mit mir gesprochen hat. Ich glaube, dass diese Angst vor einem Gesichtsverlust, oder sich zu blamieren vor anderen, in China, doch ein bisschen ausgeprägter
108 ist, als bei uns.
109
110
111
112
113 I.: Und wie würde man das Gesicht verlieren? Was müsste da passieren?
114
115 IP2_CH.: Es ist schon sehr oft so, wenn ich jetzt zurückblicke, dass Freunde nicht
116 unbedingt sagen: "Das weiß ich nicht." Also es wird dann doch ein bisschen ausgewichen, auf andere Themen verwiesen, aber so richtig zu zeigen, dass man etwas in
117 dem Moment nicht weiß, das unterscheidet schon von anderen Kulturen. Oder auch
118 bei Kindern, mir ist das auch bei Freunden aufgefallen, bei den Kindern, sie sagen
119 einfach immer, was sie wissen und wenn sie etwas nicht wissen und was sie nicht
120

121 wissen wird immer so ein bisschen, nicht vertuscht// Aber man zeigt schon, was
 122 man kann, und das was man nicht kann, darüber muss man ja nicht unbedingt spre-
 123 chen, so habe ich das erlebt.
 124

125 I.: Weil du schon vom Kommunikationsstil sprichst und wie man sich ausdrückt, gibt
 126 es da noch weitere Besonderheiten, mit denen man als Österreicher erst mal umge-
 127 hen lernen muss?
 128

129 IP2_CH.: Also was vielleicht so eine Sache sein kann. Vielleicht ist das bei mir auch
 130 ein bisschen ein Sonderfall, weil ich habe ziemlich lange blonde Haare, was in
 131 China auch nochmal vom Schönheitsideal anders ist als bei uns, also wenn ich jetzt
 132 durch Österreich gehe, ich falle nicht unbedingt auf. Ich bin nicht sehr außergewöhn-
 133 lich, in China war es doch so, dass wenn ich in ein Geschäft gehe, und das war am
 134 Anfang sehr befremdlich, wenn man nicht so der superextrovertierte Typ ist, auf ein-
 135 mal dreht sich der ganze Supermarkt um und schaut dich an. Und du denkst dir: "Oh
 136 Gott, werde ich jetzt für einen Einbrecher gehalten, denken die ich habe was einge-
 137 steckt oder was ist los?" und diese Situationen waren ganz, ganz oft. Oder dass die
 138 Eltern ihre Kinder zu mir schicken und dann sagen sie zum Kind: "He, sprich jetzt
 139 Englisch mit der." und dann werden die Kinder so gedrängt, dass die Kinder mit mir
 140 Englisch reden müssen, das ist ja was ganz Besonderes, dass da auf einmal wer
 141 steht und Englisch kann. Da können sie das ausprobieren. Das waren so Dinge, die
 142 waren für mich am Anfang oft nicht so leicht, weil ich auch ein bisschen zurückhal-
 143 tender und schüchterer bin. Wenn man jetzt einfach nur in den Supermarkt gehen
 144 möchte und vielleicht nicht unbedingt zum quatschen aufgelegt ist, dass man immer
 145 den Fokus auf sich hat.
 146

147 I.: Wie hast du dich als Frau in China gefühlt?
 148

149 IP2_CH.: Von der Sicherheit her habe ich mich unglaublich sicher gefühlt. Ich hatte
 150 nicht einmal den Moment, dass ich mich als Frau nicht alleine wo aufhalten könnte,
 151 weil ich habe ja auch die Erfahrungen von Amerika zum Beispiel. Also egal, wo ich
 152 hingegangen bin, selbst wenn ich super fremd war, es war immer ein Anstand da
 153 und ich hatte nie das Gefühl der Unsicherheit. Das ist zum einen und dann kann ich
 154 als Frau auch sagen, das es sehr lustig anzusehen ist, wie sich zum Beispiel chine-
 155 sische Männer// Ich glaube, dass chinesische Männer doch auch gewisse Anforde-
 156 rungen haben an ihr eigenen Frauenbild und sie denken sich dann auch, aja mit ei-
 157 ner Europäerin kann man ja auch flirten. Und diese abgewiesen werden wir dann
 158 doch nochmal anders wahrgenommen, als es bei uns der Fall ist, ein nein wird nicht
 159 so schnell akzeptiert. Wenn man da nein sagt, wird das doch sehr negativ

160 aufgefasst, also man sagt nicht einfach nein, sondern ignoriert denjenigen der da ei-
161 nen Annäherungsversuch startet, sagen wir das mal so.

162

163 I.: Und wenn du ans Geschäftsleben denkst, wie siehst du da die Rolle der Frau?

164

165 IP2_CH.: (...) Wenn ich das jetzt auch so vergleiche mit anderen Firmen, ich denke
166 dass sich die Rolle der Frau im Arbeitsleben, gerade in Shanghai gewandelt hat,
167 also die Frau wird schon sehr ernst genommen, das was ich festgestellt habe. Mir ist
168 aufgefallen bei meinen chinesischen Freunden, dass natürlich wenig Frauen, also
169 wenige waren in Top-Führungsposition, ich glaub aber nicht, dass das der Standard
170 ist. Also es gab schon Frauen, die hatten Führungspositionen so im mittleren Ma-
171 nagement, aber ich persönlich habe niemanden kennengelernt, der on the top war,
172 das gibt es aber sicher auch in Shanghai. Ich glaube, dass Shanghai anders ist als
173 der Rest von China, es ist sehr futuristisch und die Frauen haben sehr viele Möglich-
174 keiten heutzutage. Ich denke, die Frauen holen sehr auf.

175

176 I.: Hat es am Anfang eine Eingewöhnungsphase gegeben oder einen Kulturschock?
177 Und wenn ja, wie lange hat das gedauert?

178

179 IP2_CH.: Ja, der war da und lustigerweise war dieser Kulturschock eigentlich größer
180 in der Interaktion mit meinen Arbeitskollegen als mit China selbst. Es war ganz inte-
181 ressant zu sehen, was primär Europäer haben, die in einer Firma arbeiten in China
182 unterschiedlichste Anforderungen haben an das Leben, an das Expat Leben in
183 China, als wenn man sich mit den Chinesen an sich beschäftigt hat. Und das war ei-
184 gentlich mehr der Kulturschock. Bei meinen chinesischen Freunden und dem chine-
185 sischen Umfeld, hatte ich weniger einen Kulturschock, weil ich wusste, worauf ich
186 mich einlasse. Man kann sich da ja ein bisschen vorbereiten. Aber ich hätte das
187 nicht gedacht, dass in der Firma so viele Unterschiede bestehen an das Expat Le-
188 ben in China. Also ich hatte schon oft den Eindruck, dass viele Kollegen sich den-
189 ken, ich bin ein Expat, wow ich bin etwas ganz Besonderes, ich habe diese Möglich-
190 keiten und ich muss jetzt auch jedem zeigen, dass ich mich hier als Expat bewege,
191 das war für mich das befremdliche. Eher, dass diese Expats eine andere Anforde-
192 rungen stellen und man mit ihnen in dieser Situation ist.

193

194 I.: Andere Anforderung inwiefern?

195

196 IP2_CH.: Ich denke an das Leben an sich, dass sie sich denken, ok das ist jetzt
197 China, das ist nicht meine Heimat, das ist etwas Kurzfristiges. Viele haben ein zwei
198 Jahres Visum oder drei Jahres Visum, weil man aufgrund der Visabestimmungen
199 das auch nicht länger kriegt, und dann haben die das im Kopf und denken, ok das

200 ist meine Zeit und dann gehe ich auch wieder zurück. Und ich denke, wenn man das
201 so im Kopf hat, dann kann man sich auch schwer drauf einstellen und sagen, das ist
202 jetzt meine Heimat - zumindest für einen kurzen Zeitraum. Ich mein ich persönlich
203 versuche das immer so zu sehen, wenn ich ins Ausland gehe, es ist Teil meiner
204 Identität und ich versuche es zu einem Teil meines Zuhauses zu machen, das heißt
205 ich lerne auch die Sprache und versuche mich mit der Kultur zu identifizieren und
206 manche Arbeitskollegen würde ich sagen, die sehen das einfach als kurzfristiger si-
207 cher

208

209 I.: Wenn du sagst, du konntest dich drauf einstellen, welche Bedenken hattest du
210 vielleicht am Anfang an die chinesische Kultur?

211

212 IP2_CH.: Ja, was ich sehr unterschätzt habe, vielleicht war ich sehr naiv, aber ich
213 hab ja gedacht, dass viel mehr Leute Englisch sprechen und ich war wirklich über-
214 rascht, dass da wenig Englisch können und das war vielleicht meine größte Heraus-
215 forderung von allen anderen Dingen, wie die Ernährung und diese ganzen anderen
216 Unterschiede, die wahrscheinlich eh jeder aus China kennt, das hat mich eigentlich
217 gar nicht überrascht, weil ich schon gewusst habe, worauf ich mich einlasse. Ich
218 habe schon gewusst es wird anders und egal wie anders, ich stell mich da drauf
219 jetzt ein, ich hab mich dafür entschieden, und deshalb gehe ich jetzt auch den Weg.
220 Und ich glaube, das ist auch die beste Einstellung. Hätte ich mir vorher Gedanken
221 darüber gemacht, wie unterschiedlich das ist und Ängste entwickelt, ich glaub, dann
222 wäre ich auch nicht nach China gegangen, weil es ist doch sehr viel Neues, das auf
223 einem zukommt.

224

225 I.: Was sind dann die besonderen neuen Dinge, die auf dich zugekommen sind?

226

227 IP2_CH.: Ich muss wirklich sagen, ich glaube es ist die Interaktion mit den Leuten,
228 einfach dieses, man kann sich das nicht vorstellen. Du gehst irgendwo hin und
229 Leute machen Bilder mit dir. Oder dann werden deine Freunde angequatscht und
230 fragen: "Woher kommt sie denn? Kannst du sie das und das fragen?" Also man hat
231 diesen kleinen Madonna Effekt, gerade am Land, du fühlst dich wie so ein Star und
232 dir ist das richtig unangenehm und du möchtest eigentlich gerne verschwinden und
233 deinen Freunden ist das auch sehr unangenehm. Aber du kannst nichts machen,
234 weil einfach die Leute neugierig sind. Ich war auch sehr viel am Reisen und gerade
235 in ländlichen Regionen, viele kennen einfach keine Ausländer und das was glaub ich
236 der größte Kulturschock, du möchtest dich integrieren und lernst die Sprache// Viele
237 waren dann auch überrascht, als ich auf Mandarin mit ihnen gesprochen habe, das
238 war dann ein Aha-Effekt "Sie kann ja doch Mandarin." Aber ich glaube jeden Tag
239 das Gefühl zu bekommen, dass man anders ist, das war die größte

240 Herausforderung, weil du das nicht ablegen kannst. wenn man als Expat nach Finn-
241 land, Schweden oder in einen doch ähnlicheren Kulturraum, da fällt man vielleicht
242 optisch nicht so auf, aber in China ist das natürlich offensichtlich.

243

244 I.: Und hast du dein Verhalten im Lauf der Zeit auch angepasst?

245

246 IP2_CH.: Ja ich würde sagen, wie ich am Anfang nach China gegangen sind, war
247 ich doch eher ein schüchterner Mensch, ich bin jetzt nicht der Super Showmaker
248 und sehr outgoing. Aber eigentlich in China, gerade in der Situation, in der ich war,
249 auch durch das Aussehen an sich, man muss schon auch seine Frau stehen können
250 und die Grenzen aufzeigen können und sagen bis hier und nicht weiter. Viele Leute
251 sind natürlich interessiert, aber mein weiß natürlich nicht, ob jeder Mensch die glei-
252 chen Absichten hat, ich habe das vorher angesprochen mit dem Flirten. Als Allein-
253 stehende Frau muss man da seine Grenzen aufzeigen. Und auch mit Freundschaften,
254 auch wenn ich sehr viele chinesische Freundschaften geschlossen habe, dass
255 es doch manchmal vorkam, dass man als Statussymbol mitgenommen worden ist.
256 Man kann nicht sagen, es hat mich persönlich getroffen, aber das waren ein zwei Si-
257 tuationen wo man mitgenommen worden ist auf Veranstaltungen "He, schaut her ich
258 hab einen europäischen Freund und das ist was Besonderes." und dann wurde
259 diese Person dann auch den ganzen Abend dafür anerkannt und sehr bewundert.
260 Das ist anders so ein bisschen, dass man bei uns nicht erlebt.

261

262 I.: Kannst du dich auch an ein Fau Pax erinnern, vielleicht auch im Arbeitskontext?

263

264 IP2_CH.: So einen richtigen Fau Pax würde ich nicht sagen, weil ich immer versu-
265 che, auch mit den chinesischen Kollegen, es war doch ein Teil auch an chinesi-
266 schen Mitarbeitern bei uns im Unternehmen auch wenn der Großteil Europäer war.
267 Wenn es zum Beispiel um administrative Dinge geht, sind wir es doch sehr gewohnt,
268 dass diese Dinge gemacht werden, man kriegt einen Auftrag und bis zu einem ge-
269 wissen Zeitraum wird das erfüllt und das sollte sehr zuverlässig passieren. Bei man-
270 chen chinesischen Kollegen war es oft so, dass es schon gemacht wird, die sind
271 auch zuverlässig, aber es wurde dann nicht kommuniziert, dass es gemacht wurde.
272 Also es wurde dann gemacht, aber der andere Kollege hat einfach keine Rückmel-
273 dung erhalten, wurde diese Aufgabe schon erfüllt oder nicht. Und ich kann mich er-
274 innern, da gab es öfters Situationen, auch bei anderen Arbeitskollegen, die fragen
275 dann chinesische Kollegen und dann war der ich sag es jetzt unter Anführungsstri-
276 chen "tödlischst beleidigt" warum er denn sagen würde, dass diese Aufgabe nicht ge-
277 macht wurde, denn sie wurde ja schon gemacht, aber es ist einfach nicht kommuni-
278 ziert worden. Also der chinesische Kollege ist einfach davon ausgegangen, ja ich
279 habe das gemacht und gut ist es und ich muss das jetzt nicht mehr bei uns intern

280 kommunizieren und der andere Kollege wiederum hat sich gedacht, ja warum mel-
 281 det sich der denn nicht bei mir. Ich glaube, diese Rückversicherung, diese Abspra-
 282 che, die uns wichtig ist, das hat glaube ich oft zu Missverständnissen geführt.
 283

284 I.: Warum glaubst du ist das so, dass man das nicht kommuniziert? Hast du das ein
 285 bisschen herausgefunden?
 286

287 IP2_CH.: Ich glaub da kommt man auch wieder ein bisschen zurück auf die eigenen
 288 Werteinstellungen. Ich glaube, dass es oft so ist, man muss dem Kollegen, der ja
 289 nicht der Vorgesetzte ist und nicht die Führungsposition inne hat, man muss den
 290 nicht informieren, weil er ist ja auf dem gleichen Stand wie ich, was hat der mir zu
 291 sagen. Also ich mache diese Aufgabe und gehe davon aus, dass sie gemacht wor-
 292 den ist. Ich glaube, dass das so bei uns ankommt, ob dass dann so ist, das kann ich
 293 schwer sagen, weil das hat ja dann oft andere Gründe, Stress, mehrere Aufgaben
 294 an sich vielleicht, das hat ja oft auch mit anderen Faktoren zu tun. Aber ich könnte
 295 mir vorstellen, dass es daran liegt.
 296

297 I.: Und weil du jetzt diese Hierarchieebene schon ein bisschen angesprochen hast,
 298 wie ist das generell mit Führung und den verschiedenen Ebenen?
 299

300 IP2_CH.: Ich kann mich erinnern durch Freunde hatte ich auch die Möglichkeit in an-
 301 dere chinesische Firmen Einblicke zu bekommen und das war nämlich ganz interes-
 302 sant, das fällt mir gerade dazu ein. Ich habe einen sehr guten Kollegen und der hat
 303 mich mitgenommen zu seiner Firma und dort durfte ich auch den Geschäftsführer
 304 kennenlernen. Dann hat er uns zum Tee eingeladen, er hat einfach gesagt, kommt
 305 doch rein und ich glaube der war auch interessiert mal wer anderer, kein Chinese.
 306 Laden wir sie doch einfach mal kurz zum Tee ein. Und nebenan sind dann die Ar-
 307 beitskollegen, die Mitarbeiter haben beim Büro des Chefs gewartet. Und die sind
 308 wirklich stehen geblieben und haben so lange gewartet bis der Chef gesagt hat:
 309 „itte komm herein!“ Die anderen sind dann auch vor der Türe stehen geblieben und
 310 diese Gespräche, die der Chef während er uns auch zum Tee eingeladen hat, ha-
 311 ben andere Mitarbeiter vor der Türe draußen gewartet. Und das war vielleicht fast 2
 312 Stunden. Und ich habe dann zu meinem Kollegen gesagt: "He, jetzt wartet der wirk-
 313 lich 2 Stunden vor der Türe des Chefs, kann der nicht was arbeiten in der Zwischen-
 314 zeit und kommt dann später?" und dann hat er gesagt: "Nein NAME, das kann er
 315 nicht." und dann habe ich gefragt: "Warum?". Sagt er: "Ja wenn er jetzt weggeht,
 316 dann bekommt der Chef das Gefühl, das er nicht der wichtigste ist." und das war
 317 zum Beispiel was, wo ich mir gedacht habe, wow, das ist ja bei uns ganz anderes.
 318 Da würde man bei uns sagen: "Warum stehst du denn da herum? Mach in der

319 Zwischenzeit was!" Daran erinnere ich mich sehr gut und das hat mir richtig aufge-
320 zeigt, dass es da doch recht große Unterschiede gibt.
321
322 I.: Wie ist das generell, Chef ist der oberste und delegiert?
323
324 IP2_CH.: Genau richtig, und ich glaube auch das die Chefposition sehr geschätzt
325 wird innerhalb einer Firma, weil er da doch sehr viel Verantwortung hat. Es wäre na-
326 türlich interessant, das habe ich mich oft gefragt, weil ich das nicht erlebt habe, zu
327 wissen, wie das ist, wenn das eine Frau ist. Das würde mich interessieren, ob das
328 dann genau gleich ist. Bei den Männern habe ich das schon so erlebt, das ist die
329 Autorität, die hat das sagen und danach wird dann auch gehandelt. Ich glaube was
330 auch noch ganz wichtig ist zu erwähnen, dieses Gefälle zwischen jung und alt, ge-
331 rade bei den chinesischen Firmen, wo ich von Kollegen Einblick bekommen habe,
332 hatte ich doch das Gefühl, dass die älteren Mitarbeiter, doch sehr geschätzt worden
333 sind, durch die Erfahrung, die sie schon gesammelt haben. Und dass sich Junge
334 auch sehr oft Tipps von diesen geholt haben. Das hängt vielleicht auch damit zu-
335 sammen, wenn man in chinesische Familien schaut, dass die Eltern doch sehr viel
336 wertgeschätzt werden. Also wenn man auf das soziale Umfeld schaut, bei meinen
337 Freunden war es auch so, also die Familie, gerade die Eltern, die ja auch die Groß-
338 eltern sind von den Kindern, die werden sehr geschätzt. Die sind auch sehr invol-
339 viert in der Familie und man schätzt auch sehr die Lebenserfahrung einfach der älte-
340 ren Generation. Die alten Omis wohnen alle zuhause auch wenn es noch so stressig
341 ist, bei meinen Freunden habe ich das erlebt, die würden ihre Oma ungerne wo an-
342 anders abgeben, das ist einfach der Respekt, den man der älteren Generation zollt. Ich
343 glaube, das ist auch im Arbeitsleben so, je älter jemanden ist, desto mehr Erfahrung
344 bringt er mit im Leben und daraus kannst du lernen.
345
346 I.: Wie ist das, wenn man andere überzeugen möchte in China, gibt es da auch spe-
347 zielle Methoden, die dabei helfen? Wie würdest du chinesische Mitarbeiter, Vorge-
348 setzte überzeugen?
349
350 IP2_CH.: Überzeugen ist glaube ich schwierig, ich persönlich hatte diese Situation
351 nie so unmittelbar, dass ich denjenigen von einer ganz anderen Seite überzeugen
352 musste. Ich glaube im Allgemeinen sollte man schon gute Argumente finden, und
353 vor allen Dingen dieses Gegenüber nie das Gefühl geben, dass diese Meinung kom-
354 plett falsch ist. Ich sag mal bei uns kommt oft dieser Ausspruch: "Was ist das für ein
355 Kas? Was erzählst du da?" Ich glaube, wenn man in dieser Art mit chinesischen Mit-
356 arbeitern redet, dann ist das keine Basis für eine erfolgreiche Fortsetzung der Kom-
357 munikation. Man sollte immer Wertschätzung zeigen, deine Meinung ist wichtig und
358 ich erkenne die an, aber ich habe vielleicht auch ein paar Aspekte, die man

359 bedenken sollte und dadurch kann dann ein Konsens gefunden werden mit dem
 360 man weiterarbeitet.
 361

362 I.: Also eine andere Meinung würdest du sehr sachte formulieren, wenn ich das rich-
 363 tig verstehe?
 364

365 IP2_CH.: Ich glaube, dass es eigentlich völlig egal ist, was man sagt, in China geht
 366 es eher darum, wie man es sagt und die Form der Kommunikation. Wenn ich schon
 367 am Boden herumschaue und jemanden keinen Blickkontakt schenke, solche Dinge,
 368 das sind vielleicht so Kleinigkeiten, aber in der Art des Auftretens ich glaube, dass
 369 man da den größten Erfolg erzielt, eine Kommunikation auf gleicher Ebene zu fin-
 370 den.
 371

372 I.: Denkst du, dass Mimik, Gestik, Lautstärke doch bedeutender ist als in Öster-
 373 reich?
 374

375 IP2_CH.: Bei der Lautstärke bin ich mir oft nicht sicher, denn es gab auch die Situa-
 376 tion// Wie soll ich sagen, ich habe mir sehr viel von der Sprache durch Mimik, Ges-
 377 tik, Körperhaltung angeeignet, am Anfang konnte ich ja fast nicht. Ich habe mich im-
 378 mer gefragt, was könnte denn das Thema sein, worüber die Leute reden und ich
 379 musste sehr schnell feststellen, sehr oft, wenn man denkt, das ist ein heißes Thema
 380 oder derjenige ist sehr wütend, dass das oft gar nicht so ist. Also Lautstärke ist
 381 nichts womit Wut ausgedrückt wird, es kann oft gefährlicher sein, wenn jemand sehr
 382 wenig redet und oft nichts sagt. Das waren für mich persönlich oft die gefährlicheren
 383 Momente, wenn man das so sagen kann.
 384

385 I.: Also, wenn ich dich richtig verstanden habe, dann sind sie generell lauter in ihrer
 386 Ausdrucksweise und von dem was du vorher gesagt hast, wenn sie nichts sagen
 387 könnten man eher darauf schließen, dass sie beleidigt sind oder dass etwas nicht
 388 stimmt?
 389

390 IP2_CH.: Also in der Firma von der Interaktion glaube ich, dass das sehr wichtig
 391 wirklich zu hinterfragen, wenn es wirklich sehr ruhige Momente gibt und gar nichts
 392 gesagt wird, dass man dann einfach sicher geht, dass alles passt. Ich glaube, dass
 393 das sehr wichtig ist. Ich kann mir nicht vorstellen oder ich habe es zumindest nicht
 394 erlebt, dass ein chinesischer Mitarbeiter innerhalb unserer Expat Firma wirklich aus-
 395 ufernd wird und herumschreit. Ich weiß, dass es das schon gibt, in anderen Firmen
 396 von meinen chinesischen Freunden schon gibt. Bei Unterhaltungen haben mir chi-
 397 nesischen Freunde schon erzählt, dass der Chef zum Beispiel schon schreit, wenn
 398 ihm etwas nicht passt, aber innerhalb meiner eigenen Firma habe ich das nie erlebt,

399 deswegen sind das wahrscheinlich 2 Paar Schuhe. Wenn es um allgemeine Dinge
400 geht, wie Körperhaltung, Blickkontakt, ich denke, dass Blickkontakt was sehr Wichti-
401 ges ist, weil man auch merkt, dass dieser Blickkontakt vermieden wird, wenn etwas
402 nicht passt. Also das ist das, was mir persönlich aufgefallen ist, wenn etwas nicht
403 passt, wird man vielleicht nicht so unmittelbar angeschaut. Was natürlich auch noch
404 die Sachen sind, die man bei uns auch kennt von Business Trips, ganz wichtig ist
405 das persönliche Vorstellen, das man sich ordentlich vorstellt. Man sollte immer eine
406 Visitenkarte mithaben, das ist auch noch etwas, was bei uns in Zeiten von Multime-
407 dia, bei uns jetzt vielleicht nicht das Wichtigste ist. Aber eine Visitenkarte mit beiden
408 Händen zu übergeben, sich die Karte anzuschauen, nicht unbedingt zerknicken und
409 in die Hosentasche zu stecken, sondern wirklich ausgiebig anzusehen, das ist sehr
410 wichtig. Das ist der erste Eindruck, den der andere vermittelt und das ist glaube ich,
411 auch ein Zeichen von Vertrauen „Ich gebe dir etwas von mir, also schätze das auch
412 etwas wert.“

413

414 I.: Also der Grund ist, diese Wertschätzung zu zeigen diesem anderen gegenüber
415 mit der Stellung, die er hat? Oder warum ist es so wichtig?

416

417 IP2_CH.: Ich denke, dass es auch ein bisschen Wertschätzung ist, vielleicht hat es
418 auch damit etwas zu tun, in China gibt es sehr viele Menschen, man kommt mit sehr
419 vielen unterschiedlichen Leuten in Kontakt und wenn Business gemacht wird und
420 wenn man Kontakte austauscht, ich denke dass sich beide Seiten davon etwas er-
421 hoffen. Man zeigt damit den anderen, ich schätze dich wert und ich möchte mit dir
422 weiterhin in Kontakt bleiben. Das ist schon etwas, um eine gute weitere Zusammen-
423 arbeit zu ermöglichen und einen guten weiteren Kontakt zu ermöglichen, so habe
424 ich das immer gesehen. Wenn ich die jetzt einfach zusammenknicke und unsanft
425 behandle, dann wird vielleicht die Beziehung auch so behandelt. Also so habe ich
426 das erlebt, dass es sehr wichtig ist, nach außen zu zeigen, ich schätze das wert,
427 was du mir gibst.

428

429 I.: Ist es vielleicht auch mehr Wertschätzung Arbeitsbeziehungen gegenüber als bei
430 uns? Pfl egt man Beziehungen noch mehr als bei uns?

431

432 IP2_CH.: Ich denke, dass es gerade im Businessbereich schon so ist, dass man
433 sehr, sehr viel durch Essen gehen und soziale Momente auch im Business Leben
434 versucht eine gute Freundschaft aufzubauen. Es gibt einen Spruch, also den habe
435 ich von meinen Freunden immer mitbekommen: "Zuerst macht man Freunde und
436 dann redet man über das Geschäft." Das war zum Beispiel etwas, das habe ich sehr
437 oft gehört von meinen chinesischen Freunden, dass sie einfach gesagt haben,

438 zuerst bauen wir eine gute Basis auf und wenn diese gute Basis steht, dann reden
439 wir über das Geschäft.

440

441 I.: Das liest man auch in Büchern. Was heißt das dann im Alltag, wenn man als Ös-
442 terreicher kommt? Wir sind ja vielleicht nicht ganz so beziehungsorientiert, wie müs-
443 sen wir uns da verhalten, damit wir dem gerecht werden?

444

445 IP2_CH.: Ich glaube, dass das recht schwierig ist. Das ist eine interessante Frage,
446 das habe ich mich auch selber gefragt. Ich denke, solange man selber als Österrei-
447 cher für Business Trips nach China geht, wird China immer eine fremde Kultur sein
448 und wir werden das wahrscheinlich, wenn wir zum Essen eingeladen sind, immer
449 denken und dass wir bei jedem so sein, der Business macht, das ist meine Meinung:
450 "Der will doch etwas von mir." Selbst wenn das Essen gut schmeckt, selbst wenn
451 die Kontakte gut sind, selbst wenn alle freundlich sind, bei uns bleibt immer im Kopf:
452 "Das ist Business und der macht das mit einem Hintergedanken." Der Chinese wird
453 sich vielleicht denken: "Ich lade ihn ein, schenke ihm mein Vertrauen, vielleicht wird
454 eine tolle Freundschaft daraus und ich mache alles, damit sich diese Person wohl
455 fühlt und dann können wir auch gleichzeitig über Business reden." Ich denke auch,
456 wenn man sich auf persönlicher Ebene nicht gut versteht, persönliche Ebene ist in
457 China doch was sehr wichtiges, dann wird es auch nicht zu einem guten Geschäft
458 kommen und auch nicht zu einer guten Zusammenarbeit kommen. Ich möchte nicht
459 immer sagen, der Chinese, ich denke auch, dass es in China unterschiedliche Per-
460 sönlichkeitstypen gibt, aber ich denke, dass es allgemein doch sehr wichtig ist, diese
461 soziale Beziehung zu pflegen und Freunde zu machen. Und wenn diese Freund-
462 schaft in irgendeiner Weise beschädigt ist, sei es in Form von lästern, sei es in Form
463 von irgendwelchen negativen Statements, die dann der chinesische Kollege irgend-
464 wie mitbekommt ich glaube dann ist es vorbei. Und dann wird man glaub ich auch
465 nicht mehr angesehen und dann wird dann auch eine Zusammenarbeit sehr schwie-
466 rig.

467

468 I.: Also das würde dann selbst, wenn das Geschäft, der Deal noch so gut ist hinder-
469 lich für den Abschluss sein?

470

471 IP2_CH.: Hm, also Vertrauen halte ich in China für eine sehr wichtige Basis. Ich
472 denke, dass das bei uns doch so ist// Bei uns gibt es den Spruch: "Du musst diese
473 Person nicht heiraten." im Arbeitsleben in China würde ich das nicht so unterschrei-
474 ben. Es ist schon sehr wichtig, dass man sich auch privat gut versteht.

475

476 I.: Wenn du vielleicht nochmal zurückdenkst, was war die lustigste Situation, die du
477 im Arbeitsleben erlebt hast?

478

479 IP2_CH.: Ja, da gibt es was. (...) Wobei, das ist eher ein Expat Situation, wo man
480 den Unterschied zwischen Deutschland und Österreich sehr schön sieht. In dieser
481 Firma gibt es sehr viele Eigenheiten, die für mich doch etwas neu waren. Das sind
482 zum Beispiel so Sachen, wenn jemand Geburtstag hat, dass dann die ganze Abtei-
483 lung hinläuft zu demjenigen, egal ob der sich wohl fühlt oder nicht. Und die Deut-
484 schen denken sich, der hat ja jetzt Geburtstag und dem müssen wir gratulieren, sie
485 wollen einfach viele Traditionen aus Deutschland auch hier her bringen (...)

486

487 I.: Jetzt möchte ich noch einmal zurückkommen, zu dem, was du vorher gesagt
488 hast, dass es nicht so die Verpflichtung gibt zu berichten über den Fortschritt von
489 Aufgaben. Wie ist generell der Arbeitsstil und das Zeitmanagement?

490

491 IP2_CH.: Ich denke, dass wir doch in einer Kultur drinnen sind, da sind Österreich
492 und Deutschland relativ ähnlich, wir denken immer wir sind sehr unterschiedlich,
493 aber wir haben da doch sehr ähnliche Wertvorstellungen, dass einfach Projekte bis
494 zu einem gewissen Zeitraum abgewickelt werden müssen. Man hat zum Beispiel ei-
495 nen Zeitplan, man plant Teilschritte, man möchte ein Feedback von gewissen Leu-
496 ten innerhalb einer gewissen Zeit und ich weiß nicht, ob das den gleichen Stellen-
497 wert hat bei chinesischen Kollegen, wenn das im Zeitplan steht, dass es gemacht
498 wird.

499

500 I.: Also das heißt öfter nachfragen?

501

502 IP2_CH.: Ja genau.

503

504 I.: Wird man damit lästig oder wird das akzeptiert?

505

506 IP2_CH.: Ja, ja. ((lacht)) Ich glaube, dass sich schon viele da belästigt vielen, weil
507 dieses Image, ihr wollt ja immer alles ganz genau wissen und ihr kontrolliert ja im-
508 mer alles mehrmals, das kommt schon. Auch so im Freundeskreis, wenn man dann
509 so fragt, was das Image ist von, sag ich mal europäischer Arbeitskultur, das wird
510 dann auch nochmal unterschieden. Da sind ja auch viele Unterschiede, zum Bei-
511 spiel zu Italien, Spanien, Frankreich, Deutschland aber da sagen sie schon: "Ihr
512 wollt immer alles ganz genau wissen und ihr wollt immer sicher gehen, dass es dann
513 doch gemacht wird, aber wir machen ja, wir tun ja."

514

515 I.: Ok das machen und tun unterstützt, dann doch, dass sie einen Arbeitswillen ha-
516 ben, wenn ich das richtig verstehe?

517

518 IP2_CH.: Ich denke, dass der Arbeitswille schon da ist, China ist ja auch so groß.
519 Aber das was ich jetzt erlebt habe, die Leute sind sehr fleißig und sehr strebsam.
520 Und was ich von chinesischen Kollegen als auch von Freunden aus dem privaten
521 Kreis mitbekomme, sie geben auch sehr viel Geld aus für Bildung, die Eltern sind
522 sehr dahinter, dass die Kinder einen Abschluss machen, auf die Uni gehen, dass sie
523 einen tollen Job haben. Und ich glaube, wenn dann der Job einmal sicher ist, dann
524 will man auch sicher gehen, dass man diesen Job sehr gut, perfekt macht, dass es
525 dann nicht am Schluss heißt von der Familie: "He, wir haben gehört, du hast Probleme, was läuft denn da nicht?" Man möchte zeigen, dass man was kann und dass
526 es auch gut läuft und deswegen strebsam kann man schon sagen. Gerade in China
527 ist strebsam doch was Wichtiges, dass man gut dasteht in der Firma.
528

529

530 I.: Gut dann würde mich noch interessieren, wie hast du dich auf deinen Auslands-
531 aufenthalt und auf die kulturellen Unterschiede vorbereitet?

532

533 IP2_CH.: Ich muss vielleicht dazu sagen, wie ich damals nach Amerika gegangen
534 bin, habe ich mich mehr vorbereitet, wie jetzt zu China und ich glaube, wenn ich jetzt
535 so die erste Etappe rückblickend betrachte, war ich sehr naiv. Ich bin in den Flieger
536 eingestiegen// Das muss ich sagen, die Visaregularen waren Katastrophe, das hat
537 sehr lange gedauert, es war langwierig, es werden unterschiedliche Stempel verlangt und das war glaub ich der Aufwand. Kulturell gesehen, habe ich mich sehr wenig
538 vorbereitet. Ich habe einfach gedacht: „Sei offen für Neues, gehe nicht davon aus, dass es so wird wie deine bisherigen Erfahrungen und vertraue einfach auch sehr
539 stark deinem Bauchgefühl. Es ist ein anderes System, du kannst die Sprache nicht, kulturelle Unterschiede gibt es und Interaktion ist vielleicht auch anders.“ Gerade
540 wenn du alleine in ein fremdes Land fliegst, du musst eigentlich ganz, ganz stark auf die selber vertrauen können und das war eigentlich das was ich mir vorher selber
541 gesagt habe, dass ich wirklich, wenn ich das Gefühl habe, irgendwas läuft hier falsch, dass ich dann selber meine Aktionen setzen kann, unabhängig von anderen.
542 Auch wenn chinesische Freunde sagen, es ist ok, ich muss letztendlich mit meinen Entscheidungen selber klarkommen.
543

544

545 I.: Welche Tipps würdest du jetzt anderen Expats geben, die kurz davor stehen nach
546 China zu gehen?

547

548 IP2_CH.: Das allerwichtigste, weil es mich persönlich teilweise auch gestört hat ist, nicht davon auszugehen, ich führe mein jetziges Leben so weiter, nur bald im Ausland. Natürlich du findest immer österreichische Restaurants irgendwo, oder
549 deutschsprachige Restaurants, du findest immer irgendwo Geschäfte, die unseren kulturellen Alltag aus Europa widerspiegeln. Aber man sollte sich vielleicht doch
550

558 fragen, ist das das was einem persönlich weiterbringt? ich glaube ich habe gerade
559 von diesen Situationen wirklich profitiert, wenn ich alleine in lokale Restaurants, in
560 lokale Geschäfte gegangen bin und das ist nicht immer einfach. Du hast deine Kom-
561 fortzone und in dem Moment wo du in den Flieger steigst und in Shanghai bist, viel-
562 leicht nicht in der Stadt, das ist sehr international, aber sobald du ein bisschen au-
563 ßerhalb bist, verlässt du diese Komfortzone und du musst dich auf viele Dinge neu
564 einlassen. Und ich würde einfach Expats raten, sich auf das Neue einzulassen und
565 die Sprache zu lernen, das hilft einfach ungemein, selbst wenn es nur ein paar Wör-
566 ter sind, aber dass man einfach kommunizieren kann. Ja, einfach offen zu sein, ich
567 glaub, dass das das Wichtigste ist.

568

569 I.: Glaubst du generell, dass vielen Expats auch ein interkulturelles Coaching helfen
570 könnte, um die eigene Meinung zu hinterfragen, Verhaltensweisen? Denkst du, dass
571 das Sinn macht, damit man vielleicht etwas realistischere Einschätzungen be-
572 kommt?

573

574 IP2_CH.: Ich denke auf jeden Fall// Ist eine gute Frage, denn bevor ich nach China
575 gegangen bin, habe ich mir immer gedacht, dass sowas vielleicht eher weniger Sinn
576 macht. Aber jetzt, da ich in einer Firma arbeite, in der ich das ja selber erlebe, wie
577 unterschiedlich die Wahrnehmung ist, denke ich, dass das auf jeden Fall Sinn
578 macht. Weil einfach sehr viele Leute davon ausgehen, dass was sie bisher gelernt
579 haben an kulturellen Werten, an ihrer eigenen Auffassung, das ist das einzig rich-
580 tige. Und ich glaube, dass es vielen sehr schwer fällt, gerade wenn sie in einer hö-
581 heren oder mittleren Führungsebene dann sind, aus unserem Kulturkreis, auch zu
582 akzeptieren, dass man dann auch noch dazu lernen kann. Es ist einfach anders Bu-
583 siness zu machen im Ausland und ich glaube, dass das schon Sinn machen kann so
584 eine Annäherung und dann einfach aufzuzeigen: "He, vielleicht sieht das der aus
585 dem Kulturkreis anders, als du das vielleicht wahrnimmst." Und deswegen glaube
586 ich schon, das könnte Sinn machen, wenn man das gut aufzieht.

587

588 I.: Wenn du jetzt abschließend zusammenfassen müsstest, was waren deiner Mei-
589 nung nach, deine drei größten Probleme in China?

590

591 IP2_CH.: In China allgemein oder aufs Berufsleben?

592

593 I.: Vielleicht ein bisschen mehr aufs Berufsleben und die Kultur, diesen Aspekt.

594

595 IP2_CH.: Also natürlich am Anfang herauszufinden// Wenn ich jetzt so zurückdenke,
596 ich habe mich nie zugehörig gefühlt, wenn ich so zurückdenke, die erste Zeit, ich
597 habe nie gedacht: "Ah, ich bin jetzt Expat. Aber ich bin ja auch kein Chinese." Es

598 war immer so zwischen den Stühlen, aber wenn ich jetzt andere Kollegen verglei-
599 che, gibt es viele, die haben gar keinen Kontakt zu anderen Chinesen im Privatleben
600 und das ist ein reines Expatleben. Deswegen ist das meine Herausforderung zu ver-
601 stehen, warum man sich im Ausland nicht mit lokalen Leuten treffen möchte. Ich
602 habe im privaten keinen einzigen Expat Freund, das sind alles Chinesen und das ist
603 eine andere Erfahrung und eine andere Art des Umgangs und mir fällt es oft schwer
604 zu begreifen, warum man sich so abkapseln möchte im Ausland, wenn man im Aus-
605 land ist. Dann ist es auch eine Herausforderung, wenn man im Alltag lebt, zum Bei-
606 spiel wenn man auf die Bank geht, du brauchst eigentlich jemanden, der mit dir mit-
607 geht von chinesischen Freunden, da profitiere ich dann natürlich von chinesischen
608 Freunden, die vertrauenswürdig sind und dir dann wirklich übersetzen, was du da
609 unterschreibst, denn du bekommst keine englische Ausfertigung. Sehr viele Ver-
610 träge sind einfach auf chinesisch.

611

612 I.: Gibt es noch sonst etwas, dass du ergänzen möchtest?

613

614 IP2_CH.: Richtig ergänzen vielleicht nicht, aber für Leute, die nach China gehen, ist
615 das vielleicht eine andere Erfahrung, als wenn man das mit anderen Ländern ver-
616 gleicht. Also ich habe das jetzt auch bei meiner Familie festgestellt, die fragen auch
617 nach, wie ist es in China und können sich das so teilweise gar nicht vorstellen. Und
618 ich denke auch, wenn ich jetzt so rückblicke auf alle Auslandserfahrungen, die ich
619 so gesammelt habe, dass mich China am meisten als Mensch verändert hat. Alleine
620 von der Vielfalt, von kulturellen Einflüssen, die Art der Kommunikation, weil es ein-
621 fach so anders ist und die Herausforderungen, die man hat. Ich würde sagen, wenn
622 sich jetzt jemand entschließt, dass er für ein Expat Leben nach China geht, dass er
623 sich darauf einstellen soll, dass es anders ist, aber das es eine unglaubliche Berei-
624 cherung ist und ich muss wirklich sagen, ich würde alles genau so wieder machen,
625 ich hab China lieben gelernt und eine richtige Leidenschaft auch für China entwickelt
626 und das ist glaub ich das wichtigste, wenn man weiterhin in China bleiben möchte.

627

628 I.: Ja super. Vielen Dank!

Transkript - Interview 3 China (IP3_CH)

I.: Dann würde mich mal zu Beginn interessieren, was Sie dazu bewegt hat nach China zu gehen?

IP3_CH.: Also, ich bin jetzt das zweite Mal in China, ich war schon drei Jahre mal in Peking, von 1998-2001, und bin jetzt seit 2 Jahren hier in Hongkong und das ist jedes Mal beruflich bedingt durch meinen Arbeitgeber und ich generell weltweit für meinen Arbeitgeber einsetzbar und das erste Mal wollten die unbedingt, dass ich nach China gehe und das zweite Mal wollte ich wieder zurückkommen. Und mein Arbeitgeber hat Büros in Festland China und auch in Hongkong.

I.: Und was war die Motivation speziell für China, weil Sie sagen, Sie wollten auch gerne?

IP3_CH.: Das zweite Mal, ja weil ich es schon mal kennengelernt hatte. Es ist auch die Dynamik in Asien allgemeinen und auch dieses Wachstum, das gefällt mir.

I.: Ja spitze, und können Sie sich noch zurückerinnern an die ersten Wochen in China, wie haben sich die gestaltet?

IP3_CH.: Na das war natürlich schon einmal ein kleiner Kulturschock, ja ich bin damals aus Europa gekommen war in Österreich und Polen schon beruflich im Einsatz und das erste Monat war eine Art Kulturschock. Vor allem auch im Privaten, weil man nicht weiß wie die Asiaten ticken, die vielen Menschen, diese großen Städte, die es da gibt, das war schon ein Kulturschock, wo man sich langsam hineingefunden hat. Die Arbeit macht es leichter, aber was man dann im Privaten macht ist in den ersten Wochen viel schwieriger und da sieht man auch die große Entfernung zu Österreich. Es ist doch was anderes, ob man in Polen im Einsatz ist, wo man sich schnell einmal in den Zug, ins Flugzeug oder ins Auto setzen könnte. Wenn man da über 10 Flugstunden weit entfernt ist, ist das doch etwas anderes.

I.: Und welche Situationen haben Sie im Speziellen erlebt, die vielleicht besonders anders waren, zu Österreich?

IP3_CH.: In China sind überall die vielen Menschen und teilweise diese Drängelei und man fühlt sich selber so klein. Ja die vielen Menschen, allgemein vielleicht auch die Umweltbedingungen, das war zumindest in Peking ein größeres Aha-Erlebnis, dass man nicht so viel im Freien machen kann oder sollte, weil es auch schlechte Luft und solche Bedingungen waren, aber auch in Hongkong teilweise schlecht//

41 Aber auch wie man sich im gesellschaftlichen und privaten Umfeld bewegt, das ist
42 auch anders, auch im beruflichen Umfeld ist auch sehr, sehr vieles anders, alles
43 was halt mit dem persönlichen zu tun hat. In China hat das persönliche viel mehr
44 Stellenwert und man weiß ich China auch gerade am Anfang nicht, wie man an das
45 Ganze herangeht. Diese persönlichen Treffen, also E-Mails sind natürlich wichtig,
46 aber viel weniger, als alles persönlich, oder telefonisch und teilweise auch nicht so
47 direkt. Da gibt es mal eine Aufwärmphase und im ersten Moment wenn man da be-
48 ruflich ankommt, wird man da von vielen überfallen, die gleich mit einem Kontakte
49 schließen wollen, weil das persönliche so wichtig ist und die wollen das gleichzeitig
50 alle aufbauen mit einem und man selber ist alleine angekommen und kennt noch
51 niemanden und es ist fast zu viel von diesen gesellschaftlichen Angeboten, die man
52 auch beruflich vor allem kriegt.

53

54 I.: Wie meinen Sie das mit den gesellschaftlichen Angeboten, heißt das dann privat
55 auch viel//

56

57 IP3_CH.: Ja, die wollen sich alle persönlich treffen, die wollen ja// Im Chinageschäft
58 will man sich erst mal kennen lernen, sich befreunden, bevor man dann über das
59 Geschäft redet. Und wenn da gleichzeitig auf einmal alle Geschäftspartner einen
60 persönlich treffen wollen, das ist natürlich viel. Vor allem es sind ja keine konkreten
61 Geschäfte, die man bespricht, man will sich ja nur Kennenlernen, diese Gesprächs-
62 phase und man muss sich selber auf die eigene Arbeit konzentrieren, das geht ei-
63 nem auch zeitlich ab, man verbringt mal viel Zeit in persönlichen Treffen, bei denen
64 man sich nur beschnuppert, so in der Art.

65

66 I.: Diese Beziehungsorientierung spielt also eine ganz besondere Rolle?

67

68 IP3_CH.: Ja, da muss man sich treffen. Man geht viel Essen und Trinken teilweise
69 auch, das kommt dann auch dazu natürlich. Man beschnuppert sich einmal.

70

71 I.: Können Sie sich an die erste Zeit erinnern, hat es da einmal eine Situation gege-
72 ben, wo Ihnen vielleicht ein Fau Pax passiert ist, kultureller Natur?

73

74 IP3_CH.: Fau Pax// Man muss den Stellenwert also vom Auftreten, mit welchem
75 Auto man wo ankommt, also dass da auch das Äußerliche gleich genau analysiert
76 wird und wenn man da nicht mit einem schönen Auto zu einem wichtigen Treffen
77 vorfährt, ist man schon mal nichts. Also und ich wollte auch mal nur mit einem schä-
78 bigen Taxi teilweise hinfahren, ja ich kann ja nicht das Büroauto hinschicken, ist ja
79 viel leichter mit dem Taxi schnell hinfahren, aber das gehört natürlich zum Gesamt-
80 auftritt dazu, also wie man ankommt, Prestige auch, wo man sich hin positionieren

81 möchte. Auch die Hierarchie, also man trifft natürlich nicht irgendjemanden, sondern
82 man muss sich genau in China anschauen, wo man selber in der Hierarchie ange-
83 siedelt ist und wem man da auch trifft. Man geht nicht auf eine niedrigere Ebene,
84 auch für die ersten Treffen, ganz überraschend, auch wenn ich jemanden treffen
85 wollte, dass da die Sekretärinnen ganz lange herumtelefoniert haben, um nur mal
86 die Hierarchien auszutauschen und zu schauen, wo ist der in der Organisation an-
87 gesiedelt. Dann wusste man erst, der muss den und den treffen. Das war auch über-
88 raschend, dass das Aussehen und Auftreten so wichtig ist, aber auch dass man sich
89 auf der gleichen Hierarchiestufe eigentlich auch trifft und man soll nicht drunter ge-
90 hen und drüber kann man sowieso nicht. Und auch das flexible, dass die am Anfang
91 so kurzfristig sich treffen. Dann hieß es auf einmal, jetzt gleich, gleich morgen in der
92 Früh. Weil das ist halt auch sehr dynamisch, das lebt dann auch sehr kurzfristig,
93 viel schneller als bei uns wahrscheinlich.

94

95 I.: Und inwiefern war das ungewohnt, oder kann man sich auf dieses andere Zeitma-
96 nagement und diesen anderen Arbeitsstil anpassen?

97

98 IP3_CH.: Es kommt einem sehr chaotisch vor, weil das alles so schnell und kurzfris-
99 tig, aber es ist auch, in China will man sich bis zum letzten Moment aussuchen, was
100 man jetzt gerade als nächstes macht und was am Wichtigsten ist. Oder wen man als
101 nächstes trifft und wenn etwas Wichtigeres dazwischenkommt, dann nimmt man das
102 wahr. Das ist ganz normal, dass man das wieder flexibel verschieben kann. Das
103 habe ich auch erst lernen müssen, dass das nicht gegen mich gerichtet ist, sondern
104 dass das allgemein die Arbeitsweise ist. Man muss das so sehen, das ist die Ge-
105 schäftskultur vor Ort und das ist nicht gegen mich gerichtet, wenn ich im letzten Mo-
106 ment versetzt werde, oder doch eingeladen werde, wo hinzukommen.

107

108 I.: Also das ist doch sehr anders.

109

110 IP3_CH.: Ja das ist anders, einfacher wäre es natürlich oft ein E-Mail hinschicken
111 und dann hoffentlich die Antwort zu kriegen, aber es läuft auch anders. Einerseits
112 die persönlichen Treffen und auf vieles will man sich auch nicht schriftlich fixieren,
113 das ist auch am Anfang ungewohnt.

114

115 I.: Das stelle ich mir auch als Österreicher schwierig vor, wenn man Effizienz und Ef-
116 fektivität im Kopf hat, dass man da den Arbeitsalltag auch bewältigt und zu seinen
117 Aufgaben kommt. Wie geht man das denn an?

118

119 IP3_CH.: Ja, das ist dann wieder das überraschende, zuerst redet man so lange
120 und wie man das macht und dann passiert so lange einmal nichts, aber irgendwie

121 funktioniert es doch, wie durch ein Wunder passiert in China, oft sehr vieles, im letz-
122 ten Moment und dann sehr effizient. Oder bei uns schaut es wie ein Notfallmaß-
123 nahme aus, dass das alles funktioniert, aber die Ergebnisse überraschen sehr oft
124 dann wieder.
125
126 I.: Also die Ergebnisse sprechen dann oft für gutes Arbeiten?
127
128 IP3_CH.: Ja, aber wie das genau, ist mir nach fünf Jahren China oft doch noch ein
129 Rätsel, wie die Partner dann alles schaffen. Aber ich weiß auch, ich kann darauf ver-
130 trauen, es wird funktionieren.
131
132 I.: Und inwiefern passt man dann selber, die Kommunikation und den Arbeitsstil
133 dann vielleicht auch an, an das?
134
135 IP3_CH.: Also es ist einmal nicht die Organisation und die Firma so wichtig, sondern
136 der einzelne, die Person. Die Firma besteht auch einzelnen, wichtigen Mitarbeitern
137 und mit denen habe ich dann die Beziehung mit der Firma, also wenn der weg ist, ist
138 die Firma für mich auch wieder neu// Also man muss sich viel mehr konzentrieren,
139 dass man bei Firmen oder bei Partnern die Kontakte hat und man muss auch ler-
140 nen, dass man wenn möglich nicht nur einen hat, weil wenn der weg ist, ist alles
141 sonst vorbei. Zum persönlichen, weil man viel mehr Netzwerke hat, muss man viel
142 mehr mich persönlich treffen und man muss sich mit WhatsApp und WeChat aus-
143 tauschen und kann nicht alles über Firmen E-Mails machen. Das persönliche Netz-
144 werke ist wichtig, und dabei auch oft, dass man vielleicht mehr macht, was im priva-
145 ten Bereich oft angesiedelt ist, das schwimmt dann auch ein bisschen. Mit Perso-
146 nen in Firmen bespricht man nicht nur das geschäftliche, sondern die kommen auch
147 mit allem möglichen anderem zu einem und teilweise auch Hilfestellung erwarten,
148 dass man da mitarbeitet mit ihnen.
149
150 I.: Spannend, das heißt WeChat wird dann auch öfters genommen, wenn ich das
151 jetzt richtig verstehe, weil es ein bisschen persönlicher wirkt wie ein E-Mail, kann
152 das sein?
153
154 IP3_CH.: Persönlicher, ja und ich kann da vieles auch abbilden, ich kann da schrei-
155 ben, wie im persönlichen leben, rede ich einmal alleine, einmal mit zwei oder drei.
156 Ganz schnell, ich bekomme sofort eine Antwort, das schnelle wird auch abgebildet,
157 ich brauche kein großes Retour-E-Mail senden und es schaut auch informeller aus
158 und ich werde dann auch nicht so festgenagelt. Man tastet sich langsam an ein
159 Thema heran, drum passt das auch sehr gut. In Hongkong haben wir mehr auch das

160 WhatsApp aber im Festland ist es WeChat, also ich muss beide Systeme gut ken-
161 nen.

162

163 I.: Ich verstehe. Weil wir vorher schon ein bisschen von Hierarchien geredet haben
164 und Führung, wie verhalten sich Vorgesetzte gegenüber ihren Mitarbeitern, im Ver-
165 gleich auch zu Österreich vielleicht?

166

167 IP3_CH.: Das ist auch anders vielleicht, bei uns in Österreich ist das vielleicht viel
168 mehr die Wertschätzung zeigen, einbinden bei Entscheidungen und das wird in
169 China oft nicht gemacht und erwartet vom Chef, dass der immer versucht eine ge-
170 meinsame Lösung, etwas Gemeinsames, zu finden. Der Chef soll wirklich die Ent-
171 scheidungen treffen, und das Entscheidungen treffen, dabei versucht man alles im-
172 mer den Chef anzulasten praktisch die ganzen Entscheidungen. Es beginnt von den
173 kleinsten Bestellungen, wie Büroparty, welche Art von Verpflegung es da geben soll,
174 man versucht immer wieder sich abzusichern, lieber nicht selber zu entscheiden. Da
175 wird man sehr viel mit Arbeit überschüttet werden, das habe ich versucht wieder los
176 zu werden, ich will ja nicht mit jeder Kleinigkeit - aus meiner Sicht - belastet werden,
177 was aber für die Mitarbeiter auch wieder schwierig ist, weil sie sind gewohnt, dass
178 sie wegen allem ihren Vorgesetzten fragen und möglichst selber keine Verantwor-
179 tung übernehmen. Sie erwarten sich auch nicht, dass sie in alles eingebunden wer-
180 den, oder dass ihre Meinung geschätzt wird, das sind sie gewohnt, von oben ihre
181 Befehle zu bekommen. Sie sind oft überfordert mit dem, wenn man versucht das
182 mehr partizipativ zu machen, also mehr Eigenverantwortung zu geben. Das ist eine
183 lange Phase, um asiatische oder chinesische Mitarbeiter mehr einzubinden und es
184 beginnt auch damit, dass viele Mitarbeiter ganz einen anderen Stellenwert haben,
185 ein Übersetzer zum Beispiel, oder ein Dolmetscher, ist fast gar nichts wert, das
186 sieht man auch schon wo er sitzt. Er sitzt nicht am Tisch, sondern auf einem kleinen
187 Schemel hinter einem und muss dort einflüstern, was bei uns eine Funktion ist ganz
188 high up, der hat eine große Expertise, aber viele Funktionen werden wirklich als
189 Hilfspersonal und noch geringer geschätzt, so in der Art. Auch mit dem Personal,
190 also mit Reinigungskräften oder Übersetzern, da redet man fast praktisch gar nicht.

191

192 I.: Wird das dann auch nicht als adäquat empfunden, wenn man das tut als Österrei-
193 cher, als Ausländer?

194

195 IP3_CH.: Ja eben, das wird auch nicht als adäquat empfunden, und natürlich müs-
196 sen die den Koffer wo hintragen und alles schleppen, so sind sie das gewöhnt und
197 wenn man dann selber nicht so mitspielt oder das nicht so möchte, das ist eine
198 lange Umgewöhnungsphase. Teilweise würden diese Mitarbeiter, das als Gesichts-
199 verlust sehen, wenn sie nicht aufspringen und einem die Tür beim Auto aufhalten

200 zum Beispiel. Und oft sind sie auch überfordert, wenn sie Verantwortung bekommen
201 und auch wenn sie im Büroablauf einen Vorschlag machen sollen, sie sollen sich da
202 mit anderen Treffen und das Thema vorbereiten. Viele wollen diese Verantwortung
203 gar nicht, viele wollen lieber Hilfspersonal// Also aus österreichischer Sicht wäre das
204 eher Hilfspersonal, also das dauert sehr lange, dass sie da auch mehr machen wür-
205 den.

206

207 I.: Wie ist das, wenn man jemanden überzeugen möchte ich China, gibt es da auch
208 Verhaltensweisen, die sich vielleicht auch unterscheiden von unseren?

209

210 IP3_CH.: Bei uns sind wir gewohnt Fact, Figures, das kurz zusammen zu schreiben
211 und das Ganze mit einigen zu teilen und dann eine Entscheidung zu finden. Das ist
212 also sachlicher, kurz, prägnant, wir versuchen alle Daten zu sammeln, brauchen da-
213 für ein bisschen länger auch um zu schauen, ob wir sowas machen, bisschen Ana-
214 lyse und kommen dann zu einer Entscheidung. Und es entscheidet nicht nur einer,
215 sondern mehrere und ich China um etwas zu bewegen, ist es gut, wenn man weiß,
216 wer die Entscheidungsträger sind, also das sind oft zwei Personen oder eine, also
217 das ist schon mal gut wenn man das identifiziert. Oft kenne ich im Umfeld vielleicht
218 auch andere, wo ich persönliche Netzwerke spielen lassen könnte, um den auch zu
219 einer bestimmten Meinung zu bekommen, da spielt das persönlichere oft eine grö-
220 ßere Rolle. Und die Entscheidungen sind oft viel// Es heißt oft viel schneller, ja das
221 machen wir, es schaut nicht so aus, als wären alle Fakten am Tisch, es ist noch
222 nicht alles analysiert, aber relativ schnell gibt es eine Zustimmung zu etwas nach
223 dem Motto: Ja machen wir es gemeinsam. Aber so schnell das gekommen ist// Da
224 ist es oft schwieriger das auch am Leben zu erhalten, dass nicht was anderes wie-
225 der kommt, was auch wieder so toll klingt, also Asiaten kann man oft viel schneller
226 für etwas bewegen als Österreicher und Chinesen kann man schneller an Board ge-
227 winnen.

228

229 I.: Das spricht wieder für die Dynamik und die Wachstumsorientierung, die sie auch
230 am Anfang erwähnt haben.

231

232 IP3_CH.: Vielfach, probieren wir sie es aus. Das ist vielleicht noch nicht ganz ausge-
233 goren, aber schnell heißt es: „Das probieren wir aus!“ und es wird im Markt umge-
234 setzt und wenn es nicht funktioniert wird es wieder eingestampft, während wir alle
235 Fakten sammeln und oft viel zu lange brauchen. Die Chinesen haben immer Angst,
236 dass jemand anderer noch schneller ist und das Ganze präsentiert.

237

238 I.: Wie geht man damit um? Gewöhnt man sich daran als Österreicher?

239

240 IP3_CH.: Naja es ist schon ungewohnt, aber wenn man viele Beispiele sieht, dann
241 versteht man auch dass der Einzelne auch schneller da das umsetzen möchte und
242 viele der Bedenken, die wir immer wieder haben, wie sieht das rechtlich aus, habe
243 ich da überhaupt Patentschutz oder// Vieles dieser schriftlichen Absicherungen, die
244 wir da immer wieder machen würden, die sind in China das Papier nicht wert, das
245 wissen die auch. Da würde man ewig lange brauchen, um das auf Papier alles ab-
246 zusichern und die Konzepte alle zu schreiben und es hält sich dann niemand daran
247 oder ich kann es nicht einklagen und das wissen auch viele, oder sehe ich auch oft
248 und da muss man sich daran gewöhnen mal loszulassen und nicht alles bis ins
249 kleinste Detail durchzudenken und durchzuplanen, sondern lieber mal weiter zu
250 agieren.

251

252 i.: Wie ist generell der Kommunikationsstil in China, man hört, dass man oft zwi-
253 schen den Zeilen hören muss. Sind das Dinge mit denen man umgehen lernen
254 muss?

255

256 IP3_CH.: Schon ja, es gibt keine richtige Kritik, man versucht immer Gesicht zu zei-
257 gen, sich gegenseitig immer, auch wenn es Probleme gibt, die persönliche Wert-
258 schätzung muss gegeben sein. Man muss auch zwischen den Zeilen lesen, also
259 wenn es Probleme gibt, dann streitet man sich nicht nur, sondern man sagt: „Die Ko-
260 operation ist schon gut, aber um das perfekt zu machen, wären noch diese kleinen
261 Sachen gut.“ Es klingt immer alles positiver als es ist, man dreht auch immer sehr
262 groß auf. Man darf das nicht aus unserer Sicht eins-zu-eins hernehmen, alles wird
263 immer übertrieben positiv dargestellt und auch sehr optimistisch verkauft, absichtlich
264 teilweise. Man muss auf// Bei den kleinen Nebenbemerkungen erfährt man erst wirk-
265 lich, dass das alles doch nicht so super ist. Generell sind Chinesen oftmals auch
266 sehr optimistisch in ihren Erwartungen. Sie wollen schnell vieles verändern und sind
267 da oftmals vielleicht auch zu optimistisch, während wir oft zu pessimistisch wieder
268 sind oder zu zaghaft. Und denken dann gleich an Marktanteilen usw. und glauben,
269 dass sie viel schneller alles erreichen können, während wir oft zu zögerlich sind, in
270 Wahrheit ist es etwas in der Mitte.

271

272 I.: Weil Sie gerade angesprochen haben, auf diese kleinen Nebenbemerkungen, auf
273 die man dann achtet. Wie merkt man dann das auch, wie dringt das durch, sind das
274 Gesten, Mimik oder sind das Aussagen? Wie kann man sich das vorstellen?

275

276 IP3_CH.: Ja, also die Grundstimmung bei den Gesprächen ist immer positiv, das will
277 man auch so, vor allem mit den ausländischen Geschäftspartnern, dann gegenüber
278 will man besonders// Man soll immer einen guten Eindruck von China generell ha-
279 ben, das ist auch mal was// Aus Chinesischer Sicht repräsentiere ich nicht nur mein

280 Unternehmen oder so, ich repräsentiere ganz China und ich will, dass mein Gegen-
281 über ein gutes Bild von China hat, weil ich bin auch ein guter chinesischer Bürger,
282 das fängt einmal so an. Und allgemeine Gespräch sind dann positiv, aber natürlich
283 will er das dann schon nach einiger Zeit, diese Kritik, diese Probleme dann anzu-
284 sprechen und dann auch delegiert teilweise, also dass die Chefs das nur klein in Ne-
285 benbemerkungen ansprechen und dann gleich sagen, die sollen sich das dann
286 nochmal ausmachen, die sollen sich nochmal zusammen setzen und diese kleinen
287 Probleme da, noch zu verbessern. Und wenn sich die dann in Follow-up Meetings
288 dann nur zusammensetzen müssen, nur um das Problem, da ist die Stimmung dann
289 nicht mehr so toll. Aber von der obersten Hierarchieebene da schaut das alles posi-
290 tiv aus, dann auf einer untergeordneten Hierarchieebene, wo es gelöst werden soll,
291 wird dann das Problem wirklich angesprochen und da kann es schon sein, dass die
292 Stimmung nicht so gut ist. Auf der oberen Hierarchieebene schwimmt alles immer so
293 drüber, man erwähnt es am Rande, kümmert sich nicht um Details, das ist das Prob-
294 lem, dann ja. Man erwartet dann aber schon, dass die anderen es dann lösen und
295 wenn das Problem dann das nächste Mal immer noch nicht gelöst ist, dann wird das
296 dann deutlicher angesprochen dann immer.

297

298 I.: Spielen dann andere Formen als die verbale Kommunikation eine Rolle. Zeigt
299 man das dann durch Mimik, Gestik oder ein non-verbales Verhalten?

300

301 IP3_CH.: In China ist es auch immer, wie man sich am Anfang begrüßt, ob man sich
302 umarmt, oder küsst oder wie nahe, da sieht man schon einmal ein bisschen am An-
303 fang, wie die Stimmung gleich mal ist. Wenn man sich umarmt und überschwänglich
304 begrüßt// Und wenn man jetzt ein Problem hat, oder das kritischer wäre, versucht
305 man dann auch ein bisschen in dieser Mimik zurückzufahren, aber auch was es
306 dann nebenbei, also ob man dann noch essen geht oder wie man dann noch essen
307 geht, da kommt es auf das gesamte Package an. Geht man nicht mehr so schön es-
308 sen, oder wird nicht mehr so schön umarmt, oder so etwas, das merkt man dann
309 schon.

310

311 I.: Wie ist das mit Emotionen? Ich habe gehört, die Chinesen sind auch sehr laut für
312 unser Verhältnis?

313

314 IP3_CH.: Laut ist normal, bei Geschäftsbesprechungen spricht meist nur der
315 Oberste und der erwartet sich nicht, dass da alle mitreden. Seine Mitarbeiter sitzen
316 und hören zu und denen wird von der obersten Hierarchiestufe das Wort erteilt,
317 wenn der zu einer Stellungnahme eingeladen wird. Bei uns ist es üblich, wenn man
318 schon am Tisch sitzt, dass man sich einbringt und mitredet. In China weniger und ei-
319 nerseits zeigt es auch, dass man sehr wichtig ist, wenn man einige Mitarbeiter bei

320 sich am Tisch sitzen hat, die Soldaten, wenn man zeigt man ist wichtig. Und wenn
321 der Partner mit fünf Hanseln kommt, muss ich auch zu fünft ankommen, sonst bin
322 ich weniger wichtig. Also das zeigt vielleicht auch schon einmal an... Ich bin abge-
323 driftet, was wollten Sie nochmal fragen?

324

325 I.: Ob man Emotionen zeigt.

326

327 IP3_CH.: Ja das laute, die Chinesen reden sowieso immer lauter, aber auch weil so
328 viele Leute sind und um da wahrgenommen zu werden, das gehört zum selbstbe-
329 wussten Auftreten, zum Manager dazu. Aber sonst so Emotionen, naja also wenn
330 man gut angesehen wird, dass man betatscht wird und umarmt, solche Sachen, das
331 zeigt man bei uns weniger, dass man mit Geschäftspartner so eng ist. Aber es wird
332 auch nicht geschrien. Also wenn es Probleme gibt, dann kommt es nicht zu Schrei-
333 duellen. Es soll immer harmonisch ausschauen.

334

335 I.: Mich würde dann noch interessieren, wie ist das mit Frauen, werden die anders
336 wahrgenommen als Männer?

337

338 IP3_CH.: Also Frauen sind Managerinnen, Frauen in China machen alles. Im Top-
339 Management gibt es viele Frauen, in den Behörden, auf Baustellen, Busfahrerinnen,
340 körperlich schwere Arbeiten machen sie auch. Es gibt sehr viele Frauen im Top-Ma-
341 nagement auch, vielleicht sogar besser als in Österreich und die bringen sich im
342 Wirtschaftsleben auch voll ein, sind vielleicht bisschen weniger benachteiligt. Es ist
343 generell bei Geschäftsbesprechungen, als Österreicher möchte ich immer meine
344 Partnerin mitnehmen, und das ist nicht so üblich, also abends trifft sich nur die Fir-
345 menrunde, praktisch die Geschäftspartner selbst ohne Anhänge. Das war am An-
346 fang auch ein bisschen ungewohnt, bei uns in Österreich bei Geschäftsbesprechun-
347 gen am Abend soll ich meine Frau mitbringen, das ist auch deswegen, man lädt sich
348 auch nicht ins Haus ein, man geht in ein Restaurant, ich muss dann was trinken
349 auch noch gehen, da gehe ich dann nur mit dem Geschäftspartner oder mit einigen
350 von der Firma.

351

352 I.: Spannend, es geht schon um Beziehung pflegen, aber nicht mit der Familie sel-
353 ber.

354

355 IP3_CH.: Man ist neugierig, man fragt sich da alles. Bist du verheiratet? Hast du
356 Kinder? Was verdienst du? Wo wohnst du? Welches Auto fährst du? Da will man al-
357 les Mögliche wissen, das wollen wir oft nicht gleich sagen, aber dann ist wieder die
358 Kennenlernen will man dann in den wenigsten Fällen die ganze Familie sondern ist
359 nur am Geschäftspartner selber interessiert.

360

361 I.: Wenn Sie nochmal zurückdenken, am Anfang speziell, gab es da Situation als be-
362 sonders schlimm oder lustig empfundene Situationen? Wo man sich am Anfang viel-
363 leicht denkt, ungewohnt?

364

365 IP3_CH.: Naja das ganze Essen, das ist ungewohnt, die Kulinarik ist anders. Ge-
366 rade mit westlichen Geschäftspartnern trinkt man gerne, das wird schon immer bes-
367 ser, aber das war am Anfang so schockierend, dass man da soviel trinken sollte.
368 Das Äußerliche von Businesskarten, wie man sich anzieht, dass das alles so wichtig
369 war. Ja das doch hilflose, weil man immer wieder Hilfe braucht von vielen, das ist
370 eine Umstellung, dass man als in China tätige Ausländer oder Österreicher, immer
371 wieder Leute um sich braucht, sonst ist man in vielen Fällen verloren. Das beginnt
372 schon, wie ich hinkomme, in welches Stockwerk. Ich spreche ein bisschen chine-
373 sisch, aber nicht gut genug, dass ich da groß die Besprechung oder was machen
374 könnte, man muss sich immer absichern, und braucht immer Leute um sich herum,
375 die einem da auch helfen, dass man da was bewerkstelligen kann. Man muss sich
376 auch vor einem Treffen informieren, wen treffe ich denn da, welche Stellung hat der.
377 Man ist viel abhängiger von anderen, als vielleicht in anderen Ländern, in der USA,
378 wo ich auch tätig war.

379

380 I.: Ist das die sprachliche Barriere oder geht es darüber hinaus?

381

382 IP3_CH.: Es ist nicht nur, also es ist schon einmal, aber es ist auch eben darüber
383 hinaus, weil es so viele Fettnäpfchen gibt, was soll ich da bestellen, wo soll ich sit-
384 zen, wem muss ich als erstes begrüßen, wer ist am wichtigsten, diese Hierarchien
385 immer, es erfordert schon viel mehr Vorbereitungen, wenn man sich da auf Kontakte
386 mit den anderen einlässt. Ich muss mich informieren, über die Geschäftspartner, die
387 (schneinen?) immer auf, was sie tun und machen, stimmt das wirklich, sehr viel
388 Plausibilitätskontrolle ist es immer wieder und jetzt hab ich das erzählt, aber das
389 kann ja nicht sein, auch danach immer auch Fakten überprüfen, aber das kann ja
390 nicht sein, also auch danach immer wieder Fakten überprüfen, und auch ob das
391 richtig sein kann, also man muss mit vielen anderen dann auch wieder drüber reden,
392 einwirken lassen und vieles verifizieren.

393

394 I.: Gut, dann würde mich noch interessieren, wie haben Sie sich auf den Auslands-
395 aufenthalt und vielleicht auch auf die kulturellen Unterschiede vorbereitet?

396

397 IP3_CH.: Ich habe ein halbes Jahr in Österreich vorher begonnen, eigentlich wollte
398 ich vorher Chinesisch lernen, schon in Österreich habe ich Einzelstunden genom-
399 men. Ich bin dann aber auch drauf gekommen, dass mein Trainer eher wichtig war,

400 um mich kulturell vorzubereiten. Er hat mir dann erzählt: „Stellen Sie sich vor Maria-
401 hilfer Straße am stärksten Einkaufssamstag, so wird es immer ausschauen!“ Es wa-
402 ren dann wirklich wie ich hingekommen bin so viele Leute, ok Einkaufssamstag Ma-
403 riahilfer Straße ok, aber ich war dann zumindest darauf mental vorbereitet. Solche
404 Sachen haben viel geholfen, neben der Sprache, einfach das Kulturelle: „Stellen Sie
405 sich vor, so wird das ausschauen!“ Die ganzen jungen Leute, die jetzt in China tätig
406 sind, sind ein Result von der „One-Child Policy“, auch das geschichtliche ein biss-
407 chen, da sind viele verwöhnte Einzelkinder, die im Management herumschwirren
408 werden und wenn man das geschichtliche oder keiner stellt sich an, das vielleicht
409 schon mal gehört hat, dann ist man dann nicht mehr schockiert. Weil die Sprache
410 selber, die kann man im Vorfeld vermutlich eh nicht gleich so super lernen, aber
411 wenn man in Peking ankommt, dann wird es einem erst richtig bewusst, dass man
412 doch etwas mit chinesisch machen muss um zu überleben, weil man wirklich nie-
413 manden findet, der einem auf der Straße auf Englisch weiterhilft, dann muss man
414 anfangen ein bisschen herumzutun.

415

416 I.: Haben Sie ein Coaching auch gemacht oder war das ein Training?

417

418 IP3_CH.: Das war dann mit diesem Trainer eben, ich habe das dann selber ein biss-
419 chen so umgepoolt, dass es ein halbes Coaching war, dass der mir eben immer wie-
420 der verschiedenen kulturelle Situationen und Hierarchien und da haben wir sehr viel
421 über das gesprochen. Das halbe Jahr habe ich also nicht nur mit Sprache aber eben
422 auch über gewisse Dinge gesprochen mit ihm, das war der erste Chinese, den ich
423 hautnah gesehen haben und mit dem ich wirklich mehr Zeit verbracht habe.

424

425 I.: Also doch Begleitung über einen längeren Zeitraum?

426

427 IP3_CH.: Ja ein halbes Jahr halde Begleitung und hat wirklich sehr geholfen eigent-
428 lich, um Situationen gleich mal einschätzen zu können, und nicht zu schockiert zu
429 sein.

430

431 i.: Und was waren da die Bereiche? Sind sie da alltägliche Sachen einfach durchge-
432 gangen, oder gab es da einen Fokus auch?

433

434 IP3_CH.: Die vielen Menschen, das geschichtliche, wir sind in ein Restaurant auch
435 mal gegangen und wie das gegenseitig mit Stäbchen serviert werden muss und wer
436 wo sitzt, also eben viele Alltagssituationen einfach mal durchbesprochen und abge-
437 bildet mit mir gemeinsam. Und das hat es schon nochmal leichter gemacht und hat
438 ein bisschen von der Unsicherheit genommen. Ich war mir relativ sicher, dass ich
439 mit diesem Hintergrund, nicht alles falsch machen werde.

440

441 I.: Können Sie sich vorstellen, dass es bei diesem interkulturellen Coaching hilft Per-
442 spektiven zu wechseln, dieses Bewusstsein zu bekommen, dass das ein gutes Tool
443 für eine bessere Vorbereitung und Begleitung während des Aufenthaltes zu sein?

444

445 IP3_CH.: Ich glaub schon, vor allem im Vorfeld, also begleitend die ersten Monate
446 dann auch, und da war ich dann eher weniger interessiert an dem interkulturellen,
447 weil das habe ich dann eh gehabt, da war ich dann eher an der Sprache interessiert,
448 weil das andere habe ich dann eh gehabt. Aber im Vorfeld, wenn ich die Kultur noch
449 nicht hab, was immer ich da machen kann, um mich auf das kulturelle vorzubereiten
450 ist gut und ob das mit einem typischen Chinarestaurant, was es da in Wien gibt oder
451 doch zum chinesischen Neujahrskonzert hinbewegt und solche Sachen. Was man
452 von der anderen Kultur im eigenen Heimatland erfahren kann, ist das viel wert und
453 das kann man vielleicht auch ohne Trainer machen, aber gemeinsam ist es natürlich
454 einfacher.

455

456 I.: Jetzt habe ich noch eine Frage, was sind rückblickend, wenn Sie es spezifizieren
457 müssten, die drei größten Herausforderungen oder Probleme, die man als Öster-
458 reich in China hat?

459

460 IP3_CH.: Die Sprache sicherlich einmal, die vielen persönlichen Kontakte, die ich
461 pflegen muss gerade in der Anfangszeit, wenn ich nicht weiß, mit wem, Aufbau ei-
462 nes persönlichen Netzwerkes, ist vielleicht mal eines der größten Herausforderun-
463 gen, mit wem und viele falsche, damit ich funktionsfähig bin brauche ich als zweites
464 vielleicht einmal ein gutes Netzwerk. Und sonst ist es bei jedem Ferneinsatz, wenn
465 man da soweit weg ist von Österreich, das ist auch persönlich einmal schwierig,
466 wenn man die Freunde, Familie nicht mehr so leicht sehen kann oder auch die Kol-
467 legen, beruflich oder privat, geht nur mehr über Telefon oder E-Mail und das ist doch
468 eine andere Kommunikation mit dem eigenen Land, die dann auch eine Umstellung
469 und auch schwieriger dann ist.

470

471 I.: Super, dann habe ich alles, was ich fragen wollte gefragt, gibt es noch etwas das
472 Sie ergänzen möchten?

473

474 IP3_CH.: Nein, haben wir alles, das passt schon.

475

476 I.: Spitze, dann sag ich danke!

Transkript - Interview 4 China (IP4_CH)

I.: Dann würde mich zu Beginn mal interessieren, wie sich das bei dir so entwickelt hat, dass du als Expatriate nach China, Nanjing in dem Fall, gegangen bist?

IP4_CH.: Es hat sich eigentlich zufällig ergeben. Also der Wunsch mal im Ausland zu arbeiten war immer schon da, aber es hat eigentlich nie so gepasst und beim Studium, ich habe Chemie studiert, das ist es jetzt auch nicht so üblich, dass man ein Auslandssemester macht, ohne dass man dann daheim recht viel verliert dadurch, weil eben nicht soviel angerechnet wird. Und dann hat es sich eigentlich mit ARBEITGEBER relativ schnell ergeben, dass sie Leute für das Ausland suchen. Dann haben wir die Wahl gehabt zwischen Indonesien und China und haben uns beides angeschaut und dann ist die Wahl auf China gefallen. Obwohl ich mir im Vorfeld gedacht habe, ohne dass ich beide Länder gesehen hab, dass eigentlich Indonesien wird wegen der Sprache, aber wie ich dann beides gesehen haben, ist es dann China geworden.

I.: Warum China im Vergleich zu Indonesien?

IP4_CH.: In diesem speziellen Fall weil die Stadt in China, Nanjing, doch eine Großstadt ist mit den ganzen Vorteilen, die man bei einer Großstadt auch hat, während das in Indonesien dann eben eine sehr ländliche Struktur gewesen wäre und auch was die Mobilität betrifft, in Indonesien hätte man immer einen Fahrer gebraucht, man hätte keinen Schritt alleine machen können, ohne dass man immer einen Fahrer dabei hat, also man müsste alles im Vorhinein planen. Und in China hat man dann doch die Eigenständigkeit gehabt, U-Bahn, generell öffentlicher Verkehr, Fahrrad, man ist überall hingekommen, auch mit dem Zug, also diese Freiheit, das war eigentlich der Hauptgrund.

I.: Und warum denkst du, dass du auch gewählt worden bist für diese Position von ARBEITGEBER?

IP4_CH.: Wenn ich ganz ehrlich bin, ich glaube, weil mein Mann und ich gerade da waren und gesagt haben, wir möchten. Sonst war da keiner da. Es ist schon für die Firmen auch schwierig, Personen zu finden, die das machen möchten, vor allem, ab einem gewissen Alter, wenn man Familie hat, wir haben damals noch keine Familie gehabt, aber sobald man Familie, Kinder hat, ist immer die Frage, geht die Familie mit? Passt es für die Frau// Man hat natürlich den Vorteil, wenn man dort arbeitet man hat gleich ein Umfeld, man hat Kollegen, wenn man Glück hat sogar europäische Kollegen und hat gleich mal so soziale Kontakte. Wenn man dann als Frau mit

41 geht, ohne dass man wirklich einen Job hat, sitzt man da daheim, hat vielleicht das
 42 Glück, das man über die Kinder andere Mütter kennen lernt, aber ja, es ist dann
 43 auch schwierig Leute zu finden, die da wirklich auch bereit sind, weil da muss die
 44 Frau auch ganz stark dahinter sein.

45

46 I.: Ich habe aus vorigen Gesprächen durchgehört, dass oftmals sowohl Frauen als
 47 auch Männer ähnliche Rollen im Berufsleben machen, siehst du das ähnlich?

48

49 IP4_CH.: Ja, das ist in China komplett egal, das hat mich sogar sehr überrascht, wie
 50 weit// Da sind sie sogar ein bisschen weiter finde ich, also Mitteleuropa, da sind
 51 schon Frauen auch in Führungspositionen mit Kindern, die arbeiten Vollzeit, das ist
 52 alles organisiert und es wird auch, wie soll ich sagen, das ist normal. Wir haben das
 53 in der ABTEILUNG, das war dann zwar erst in der Zeit wie wir drüben waren in ei-
 54 nem von den großen Produktionsdepartments, direkte unterm Produktionsleiter eine
 55 Frau gehabt, das war ganz normal. Von dem her ist eigentlich China, das hätte ich
 56 mir im Vorfeld nicht so gedacht, aber da sehr weit. Wobei ich mir vorstellen kann,
 57 dass das von der kommunistischen Prägung kommt, weil ja da generell im Kommu-
 58 nismus, auch in Ostdeutschland, ja sehr gefördert worden ist, dass die Frauen rela-
 59 tiv schnell wieder im Berufsleben einsteigen und die ganze Kindererziehung oder
 60 Kinderbetreuung ja in China wie in der ehemaligen DDR sehr gut ausgebaut und or-
 61 ganisiert, staatlich organisiert, war. Ich weiß nicht, ob das dann wieder einen Vorteil
 62 hat, dass der Staat dann den Kindern gewisse Sachen gleich mal// Es ist also auch
 63 für den Staat ein Nutzen dabei gewesen, man kann jetzt nicht nur sagen, dass das
 64 immer gut war, aber was das betrifft, ja das ist schon ein wichtiger Punkt.

65

66 I.: Kannst du vielleicht auch ein bisschen was darüber erzählen, wie die ersten Wo-
 67 chen so für dich waren? Was da die Herausforderungen waren? Aha-Effekte?

68

69 IP4_CH.: Ja, also die ersten Wochen ist noch ein bisschen wie Urlaub, oder sagen
 70 wir mal so es ist alles neu und man ist aufgeregt und auch in der Firma, da muss
 71 man mal die ganzen Abläufe kennen lernen und alles mal so bisschen einrichten
 72 und mal bisschen reinkommen und an den Wochenenden versucht man mal, die
 73 Umgebung bisschen kennen zu lernen und sich zurecht zu finden, wo kann man ge-
 74 wisse Sachen einkaufen, also Lebensmittel in China kaufen ist auch so eine Sache,
 75 nicht jeder Laden hat Milch zum Beispiel ((lacht)) oder Milchprodukte generell, also
 76 dass man sich da mal so zurecht findet und es kommt dann 3-4 Monaten// Es
 77 kommt dann irgendwann so der Punkt, ich hab das bei mir erlebt, hab es im Vorfeld
 78 aber auch von einem Kollegen erzählt bekommen so quasi: "Das wird kommen."
 79 und wo ich mir gedacht habe, naja. Da war ich gerade 3-4 Wochen dort und der war
 80 schon länger dort und dann haben wir so einen Rundgang gemacht in der Anlage

81 und er hat eben gewisse Sachen oder gewisse Eigenheiten von den Chinesen, da
82 ist ein Chinese mit uns mitgegangen, so beschwert und hat alles so richtig schlecht
83 geredet und ich war, wie soll ich sagen, hab mir noch gedacht: "Ja, das ist so, dann
84 muss man sich daran gewöhnen, das ist nicht in Österreich, das ist in China, da ist
85 alles anders." und er war schon komplett in einem// Wie soll ich sagen, er war de-
86 motiviert und negative Grundeinstellung hatte er dem Ganzen gegenüber und dann
87 hat er gesagt: "Das wird bei dir auch noch kommen. Du bist noch nicht lange genug
88 da." Und es war dann wirklich so, es fängt dann, so nach 3-4 Monaten gewisse Ei-
89 genheiten die typisch sind für China und die wir nicht// Als Beispiel, irgendein Bei-
90 spiel (3) In Österreich oder Deutschland ist so das Ordentliche, die Gründlichkeit
91 und in China ist viel eher so schauen wir mal, und wird schon irgendwie. Bei mir war
92 das dann schon nach 3-4 Monaten auch, dass mich gewisse Dinge gestört haben
93 und ich mir gedacht habe: "Bei uns würden wir das Ganze anders machen, das hat
94 schon einen Grund, dass das da nicht hinhauen kann." Also es kommt so nach der
95 ersten Phase: "Alles so super, alles so toll, alles so neu, Urlaubsstimmung" einmal
96 irgendwann dieser Einbruch, wo man denkt: "Daheim ist alles besser." und dann
97 fängt man einmal an, sagen wir nach diesem "Tal der Tränen" das man das dann
98 akzeptiert, dass es einfach anders ist und dass sie mit der Art und Weise trotzdem
99 etwas zusammen bringen und hat unser Standortleiter ganz am Anfang beim ersten
100 Termin etwas gesagt, das ist mir dann im Nachhinein erst klar geworden. Er hat im-
101 mer gesagt: "Wenn hier A als Start ist und das Ziel ist B, wir Westeuropäer glauben
102 immer man muss direkt gehen ((zeigt mit den Fingern eine direkte Linie von A nach
103 B)) und in China geht man so ((fährt mit dem Finger von A mehrmals in chaosarti-
104 gen Kreisen zu B)) und zwischendurch glaubst du als Westeuropäer oh Gott, er ist
105 jetzt dort, er muss aber dort hin und er geht aber in die Richtung und wir können das
106 teilweise nicht verstehen, aber sie gehen einfach so und schlussendlich kommen sie
107 auch zum Ziel. Sie haben einfach einen anderen Weg und das trifft es finde ich voll,
108 was ich da durchlebt habe, nach 3-4 Monaten keine Ahnung, was der da macht und
109 er muss ja eigentlich dort hin, aber irgendwie schaffen sie es dann doch, dass sie
110 hinkommen. Es haben beide Wege ihre Berechtigung und diese Erkenntnis war für
111 mich sehr wichtig, dass ich da wieder rausgekommen bin und ja sind wir anders und
112 lassen es einfach einmal.

113

114 I.: Was meinst du da? Kannst du das vielleicht etwas genauer beschreiben mit ei-
115 nem Beispiel?

116

117 IP4_CH.: Da muss ich mal überlegen. Konkret nicht, und vor allem dann sind das
118 auch so Details, wo das schwierig ist, das jetzt zu erklären.

119

120 I.: Ja, alles klar. Das ist vermutlich auch eines der Dinge, wo man sagen kann, das
 121 ist am Anfang etwas herausfordernd, weil man selbst nicht so denkt, oder?
 122

123 IP4_CH.: Ja, ja. Die Denkweise und auch die chinesische Logik. Wir haben oft ge-
 124 sagt, das ist chinesische Logik. Gewisse Sachen sind für uns// Wir würden gewisse
 125 Sachen anders machen und für einen Chinesen ist das aber komplett unlogisch,
 126 was wir machen. Und für uns ist es aber unlogisch, was die Chinesen machen
 127 ((lacht)).
 128

129 I.: Ist das vom Arbeitsstil ganz generell anders? Die Arbeitsweise und das Zeitma-
 130 nagement ist das anders?
 131

132 IP4_CH.: Naja Zeitmanagement mir kommt vor, sie sind sehr strikt, was Anfang- und
 133 Endzeit betrifft, also es war wo wir waren, war Arbeitsbeginn 8.00 Uhr und Ende
 134 16.30 im Officebereich, also nicht im Schichtbetrieb. Es gibt Schichtbusse oder Fir-
 135 menbusse, die holen die Leute von der Stadt ab und es gibt mehrere Routen, die
 136 bringen dann die Leute in die Firma und dann um 8.00 Uhr ist Beginn und um 16.30
 137 wieder aus und das ist schon sehr strikt und wird eingehalten, auch im Bürobereich
 138 wo man aus Österreich gewohnt ist Gleitzeit und man kommt und geht wann man
 139 möchte. Und wenn ein Meeting länger dauert, dauert es länger und da war es so,
 140 dass dann 16.30 schon die Leute dann halt aufgestanden sind, weil sie nach Hause
 141 mussten. Das ist auch erklärbar, wenn sie mit dem Bus fahren, aber was das betrifft
 142 sind sie wenig flexibel.
 143

144 I.: Und wenn es um das Abarbeiten von Aufgaben geht, sind sie dann auch so wie
 145 wir und machen das Schritt für Schritt?
 146

147 IP4_CH.: Viel gleichzeitig und was mir auch ein bisschen gefehlt hat, ist so das tra-
 148 cken von Aufgaben und wie ist denn der Status und mit Listen arbeiten und so. Das
 149 ist alles so, das machen wir schon irgendwie, salopper.
 150

151 I.: Das hört man auch, dass das immer ungewohnt ist für Österreich.
 152

153 IP4_CH.: Ja komplett ungewohnt, man ist gewohnt, dass man das immer wieder mal
 154 niederschreibt und dann auch draufschaut ok, wie ist der Status bei den einzelnen
 155 Sachen und das hat mich auch gewundert in dem Morgengespräch von der Produk-
 156 tion, da hat es eigentlich nie ein Protokoll gegeben, oder Maßnahmen oder was ma-
 157 chen wir jetzt, es ist einfach geredet worden. Jeder hat was präsentiert und dann hat
 158 schon der Produktionsleiter gesagt: „Da müssen wir schauen, dass wir das Quali-
 159 tätsproblem beseitigen, du von der ABTEILUNG schau dir mal das und das an!“,

160 aber es ist nicht mitprotokolliert worden. Er hat sich einfach darauf verlassen, dass
161 es gemacht wird. Das ist dann ungewohnt, weil ich denke bei uns gibt es eine Liste,
162 wo das eingetragen wird und von Zeit zu Zeit wird nachgefragt: "Du, was ist da raus-
163 kommen? Hat das jetzt den Effekt gehabt oder nicht?" Ja.

164

165 I.: Spannend. Werden die Entscheidungen dann auch von den leitenden Positionen
166 getroffen?

167

168 IP4_CH.: Nur, nur. Nur und es ist auch eigentlich nicht gerne gesehen, Westler ma-
169 chen oft den Fehler, gerade am Anfang, da einer leitenden Person vor versammelter
170 Mannschaft zu widersprechen, da sind sie schon sehr, hierarchiebedacht und auch
171 wenn du direkt in einem Meeting einem Mitarbeiter von diesem Vorgesetzten, etwas
172 fragst und er müsste seinem Vorgesetzten da widersprechen, wird er da sicher
173 nicht, die Wahrheit darauf antworten, sondern versuchen das diplomatisch zu um-
174 schiffen oder er stimmt der Meinung zu, die der Chef hat. Und wenn du Glück hast,
175 und er Vertrauen zu dir hat, kommt er nach dem Meeting nochmal unter 4 Augen zu
176 dir und sagt dir dann, was er wirklich denkt. Er würde nie vor anderen Leuten seinen
177 eigenen Chef, wenn der eben auch dabei ist, oder auch wenn er nicht dabei ist, er
178 würde nie dem eigenen Chef bloßstellen. Das ist was man immer hört mit dem Ge-
179 sicht verlieren, dem Gesicht wahren, also das würde nie wer machen.

180

181 I.: Das würden wir wahrscheinlich gar nicht als bloßstellen empfinden?

182

183 IP4_CH.: Nein, bei uns// Darum macht auch jeder den Fehler und ich muss auch
184 dazu sagen, ich habe das hundertmal gehört im Vorhinein, das „Gesicht wahren“
185 und dass man nicht direkt sein soll und man tappt dann trotzdem in die Falle, weil
186 man die Situation gar nicht als so schlimm empfindet. Erst im Nachhinein realisiert
187 man: "Oh Gott, was habe ich denn da gemacht?" Von der Theorie her wüsste man
188 es, aber erst in der Praxis dann merkt man, wie sensibel das Thema wirklich ist und
189 das es in China als Majestätsbeleidigung gilt dem Vorgesetzten zu widersprechen,
190 was wir überhaupt nicht so// Also bei uns ist es normal, wenn der Chef am Tisch
191 sitzt und man hat eine Meinungsverschiedenheit und das wird ausdiskutiert und das
192 ist für ihn kein Problem, in den meisten Fällen, und für alle anderen kein Problem,
193 weil man kann mal eine andere Meinung haben. Und in China ist das// Das sollte
194 man eher nicht machen, wenn dann unter 4 Augen und alleine mit der Person und
195 eben nicht vorm Chef und in einer größeren Runde.

196

197 I.: Und warum denkst du tappt man da in die Falle, obwohl man es grundsätzlich
198 weiß? Denkst du es ist, weil man das verinnerlicht hat das eigene Verhalten?

199

200 IP4_CH.: Ich glaube, weil es bei uns ganz anders gelebt wird, weil einfach bei uns
201 diese Gesprächskultur eine andere ist. Es ist nichts Schlimmes dabei, wenn man
202 mal den Chef sagt, es ist nicht so eine gute Idee, machen wir es vielleicht anders.
203 Ich finde, das ist ja prinzipiell keine schlechte Idee, nur die Chinesen sind da noch
204 anderes erzogen, vielleicht von der Einstellung her und ich finde es - nach wie vor
205 nicht schlimm, wenn man das macht, aber man sollte es nicht vor Chinesen machen
206 ((lacht)).

207

208 I.: Das ist die hierarchische Ehre, die verletzt wäre?

209

210 IP4_CH.: Ja konfuzianisch oder der Ältere ist der Weisere und man muss den Res-
211 pekt zollen, es kommt schon aus dieser ganzen Tradition heraus, dass der Ältere o-
212 der hierarchisch höher gestellte, ja//

213

214 I.: Und weil du das schon angesprochen hast, die Gesprächskultur generell und das
215 Kommunikationsverhalten, wie fühlt man sich, wenn man mit Chinesen kommuni-
216 ziert?

217

218 IP4_CH.: Man muss lernen, gerade wenn es um sowas geht und sie versuchen das
219 zu umschiffen, am Anfang versteht man das überhaupt nicht und man glaubt zuerst,
220 der redet jetzt von komplett was anderen und warum redet er jetzt so. Man muss da
221 zuerst reinkommen und auch verstehen, wenn jetzt so eine Situation ist, dass man
222 merkt, der möchte jetzt nicht über dieses Thema reden, hat aber eine andere Mei-
223 nung dazu. Man muss das erst lernen, diese Situationen zu erkennen, im konkreten
224 Fall, weil es oft dann gar nicht so klar ersichtlich ist, warum der jetzt so redet und
225 nicht anders. Und das kann man glaub ich auch nicht im Vorhinein üben, oder wie
226 soll ich sagen, das ist eher „learning by doing“.

227

228 I.: Und ist es auch, dass man viel von Mimik und Gestik viel herauslesen kann?

229

230 IP4_CH.: Mimik finde ich ist nicht so ausgeprägt bei den Chinesen, also generell
231 Körpersprache ist eher nicht so ausgeprägt, wie bei uns. Vielleicht ist es, dass man
232 die Person einfach schon aus gewissen Situationen kennt und da dieses Verhalten//
233 Das man einfach weiß, wenn er so reagiert oder so irgendetwas macht, dann//

234

235 I.: Weil weniger Emotionen gezeigt werden?

236

237 IP4_CH.: Ja schon. Also nicht dass er beim Reden irgendwas macht oder irgend-
238 eine Handbewegung macht, oder irgendein Merkmal, dass man dann weiß, ok jetzt
239 ist es//

240
241 I.: Subtiler vielleicht?
242
243 IP4_CH.: Ja, genau subtiler.
244
245 I.: Gibt es vielleicht auch Situationen, die du amüsant gefunden hast, weil es anders
246 als erwartet war?
247
248 IP4_CH.: ((lacht)) Wo ich gelacht habe war beim Essen, als wir Spießchen geges-
249 sen haben, Fruchtspießchen, und dann waren da Cocktailtomaten drauf mit Zucker-
250 guß. Aufgrund von der Tatsache, dass sie süß schmecken, zählen sie als Früchte
251 dort. Aber gut, das ist vielleicht nicht im Arbeitskontext.
252
253 I.: Das ist trotzdem interessant.
254
255 IP4_CH.: Vielleicht noch, man muss bei Chinesen mal ein Vertrauen aufbauen und
256 erarbeiten, es ist nicht so dass sie dir da gleich alles erzählen oder das sagen, auch
257 wenn du als Westler hierarchisch über Ihnen bist, und es dauert einfach eine Zeit
258 lang bis da eine gewisse Vertrauensbasis da ist. Dann ist es aber schon so, wenn
259 du mit jemanden das hast, dann erzählt dir der auch alles und zum Beispiel habe ich
260 auch einen Kollegen gehabt, da habe ich schon gewusst, wenn er die Türe zu
261 macht, muss er mir jetzt irgendwas erzählen, was wirklich nur für uns unter 4 Augen
262 ist. Und das hat mich dann schon auch sehr gefreut, so diese Ehre zu haben, dass
263 er mich in seinen Vertrauenskreis zählt und mich miteinschließt. Man kann aber das
264 Vertrauen auch wieder sehr schnell verlieren, wenn man etwas macht. Wichtig sind
265 auch diese// Fortgehen und Trinken mit Chinesen ist ein sehr wichtiger Teil.
266
267 I.: Auch als Frau?
268
269 IP4_CH.: Ja, ich hätte am Anfang als Frau die Möglichkeit zu sagen: „Ich trinke
270 nichts.“, dann hätten sie das akzeptiert. Dann hätte ich auch immer mit Saft ansto-
271 ßen können, dass wäre kein Problem gewesen. Nur wenn sie mich dann vielleicht
272 mal privat sehen und ich trinke dann doch einen Alkohol, das wäre dann ein Riesen-
273 problem gewesen. Weil dann hätten sie gewusst, ich habe sie eigentlich nur belo-
274 gen. Ich will mit ihnen nichts trinken, aber trinke sonst schon was. Also da muss
275 man sehr aufpassen, wenn man ihnen was vorgaukelt. Oder weil man sagt, man isst
276 kein Fleisch, weil man da vielleicht Angst hat, man weiß nicht was man bekommt o-
277 der es ist vielleicht ein Hund drinnen und dann behauptet man ist Vegetarier und isst
278 kein Fleisch. Aber wenn dich dann wer sieht, oder es sieht dich wer anderer oder es

279 bekommt irgendwer mit, dann hast du auf immer und ewig// Dann bist du unten
 280 durch bei Ihnen. Also, wenn man was sagt, dann muss man dabeibleiben.
 281
 282 I.: Das heißt, du hast auch getrunken? Um deren Vertrauen nicht zu verlieren?
 283
 284 IP4_CH.: Ja, ich habe mir dacht, ich will mir das nicht anfangen, in zwei Welten zu
 285 sein.
 286
 287 I.: Dieses Vertrauen stelle ich mir aus österreichischer Sicht auch schwierig vor. Ös-
 288 terreicher sehen das oft, so: "Man muss ja den Geschäftspartner nicht heiraten."
 289 Von dem was ich bis jetzt weiß, ist das in China doch anders, oder?
 290
 291 IP4_CH.: Ja, ja. Und vor allem diese abendlichen Trinkgelage, egal wie sie jetzt aus-
 292 schweifen, die haben ja auch den Grund, dass man das Gegenüber ein bisschen
 293 besser kennenlernt und auch wenn es jetzt ein Geschäftspartner ist, dass man auch
 294 weiß, mit wem lässt man sich da ein. Der Hintergrund ist auch der, dass man, wenn
 295 wer was getrunken hat vielleicht auch ehrlich ist und sein wahres Gesicht zeigt und
 296 das wollen sie ein bisschen austesten, ob man auch in stockbetrunkenen Zustand
 297 bei dem bleibt oder sein wahres Gesicht zeigt, wie er wirklich ist. Und hat er uns ei-
 298 gentlich den ganzen Tag nur belogen. Deswegen sind diese Abendveranstaltungen
 299 schon ein bisschen so der Test. Und oft werden die besten Geschäftsabschlüsse
 300 am Abend nach dem Trinkgelage gemacht und das ganze Vorgeplänkel tagsüber
 301 war nur// Am Abend zeigt es sich dann, wie es wirklich ist.
 302
 303 I.: Wie wirkt sich das aufs soziale Leben aus? Muss man zu solchen Veranstaltun-
 304 gen auch mitgehen?
 305
 306 IP4_CH.: Es wird schon, wie soll ich sagen, gewisse Positionen und da kommt auch
 307 wieder dieses Hierarchiedenken dazu, das hängt dann auch wieder davon ab, wel-
 308 cher Geschäftspartner das ist. Aber von gewissen Schlüsselpositionen wird das
 309 schon erwartet, dass sie dort hingehen. Wir waren damals nicht in so einer hohen
 310 Verantwortlichkeitsschienen drinnen, das es bei uns immer gefordert war, aber zum
 311 Beispiel beim MANAGER wenn ein Kunde das ist, der muss mitgehen.
 312
 313 I.: Und setzt man dann auch den Fokus, das Beziehungsnetzwerk viel mehr aufzu-
 314 bauen?
 315
 316 IP4_CH.: Ja, ja. Da gibt es ja sogar ein eigenes Wort für dieses Netzwerk. Guanxi.
 317 Es ist schon, eine Hand wäscht die andere und jeder kennt wieder irgendwo wem,
 318 sie sind da schon sehr starke Netzwerker. Ganz abseits von dem, was wir unter

319 sozialen Netzwerken verstehen. Also das hat es schon vorher immer gegeben, der
320 kennt wieder den und der Bruder kennt da wieder wem, es ist da schon so ein, man
321 versucht immer über irgendwelche Beziehungen weiterzukommen.

322

323 I.: Das sind wir in Österreich vielleicht nicht so gewohnt?

324

325 IP4_CH.: Das ist sehr ungewohnt und auch wie vernetzt sie teilweise sind, also das
326 unterschätzt man auch oft als Westler. Wie viel die teilweise wieder über dich wis-
327 sen, weil sie über fünf Ecken von der anderen Seite wiederkennen. Und du weißt
328 aber nicht, dass sie da über fünf Ecken wieder verknüpft sind.

329

330 I.: Gewöhnt man sich daran oder ist das nach wie vor schwierig?

331

332 IP4_CH.: Man gewöhnt sich dran, man gewöhnt sich schon dran. Aber es ist wie ge-
333 sagt, eh mit diesem Auf- und Ab, am Anfang ist alles super, dann geht einem Mal al-
334 les ein bisschen an. Wenn man dann durch die Stadt geht, Nanjing ist zwar eine
335 große Stadt, aber trotzdem noch nicht so westlich wie Shanghai und es gibt nicht so
336 viele Westler und dann fällt man auf. Am Anfang findest du das noch lustig, wenn du
337 immer fotografiert wirst und wenn sie herkommen und zu dir und irgendwann geht
338 es dir auf die Nerven und dann denkst du dir: "Mah, ja sie freuen sich hald." Es ist
339 schon interessant, wenn einen dann am Montag jemand angesprochen hat: "Oh, ja
340 ihr wart ja am See spazieren." Sag ich: "Wie, warst du auch da?" "Nein, nein aber
341 der und der aus dem Labor hat auch getroffen." Und dann denkst du dir, ich kenn
342 den nicht mal, aber er kennt natürlich uns, wir sind Westler und stechen raus, also
343 man ist dann immer so unter Beobachtung, ohne dass man das wirklich mitbe-
344 kommt.

345

346 I.: Wie würdest du generell sagen, wenn du einen Chinesen überzeugen müsstest
347 von der Denke? Was ist dabei wichtig?

348

349 IP4_CH.: Am besten ist es, wenn man ihm das so verkauft, als wäre es seine Idee
350 gewesen, viel mit wir reden. Nicht mit ich, sondern wir sind ein Team und wir ge-
351 meinsam und was hältst du davon? Also viel, wir gemeinsam und nicht so stark von
352 oben drauf, so machen wir das jetzt, sondern dieses gemeinschaftliche, da kommt
353 man oft weiter.

354

355 I.: Bist du da vielleicht erst draufgekommen, oder war das relativ am Anfang klar?

356

357 IP4_CH.: Das mach ich auch bei uns in Österreich so, ich hab zwar eine Abteilung
358 mit 20 Leuten, aber es ist nicht so, dass ich jetzt sage, ihr macht das, wie ich das

359 sagen, sondern es ist mehr ein miteinander. Aber es hat einen Kollegen gegeben,
360 der das eher auf die andere Methode gemacht hat und der Ansicht war, er hat das
361 Mandat aus Österreich, dass er da so machen muss und die anderen das tun müs-
362 sen, was er sagt weil sonst meldet er das zurück nach Österreich, dass sie das nicht
363 so machen. Der war natürlich komplett unten durch.

364

365 I.: Ja, das Vertrauen ist dann vermutlich weg.

366

367 IP4_CH.: Ja, man muss schon schauen, dass man das Vertrauen gewinnt und viel
368 auf dieser zwischenmenschlichen Ebene und das man gemeinsam was macht.
369 Wichtig sind auch so gemeinsame Sachen, wie Feiern. Es wird auch zu jedem Er-
370 folg gleich ein Foto gemacht und ein Plakat, wo sich alle davorstellen. Also das ist
371 schon immer sehr wichtig, dieses "Wir haben gemeinsam was erreicht." und sei es
372 nur, das sind immer diese Sicherheitsstunden, also wie viele Stunden mal Mitarbei-
373 ter ohne Unfall zum Beispiel waren. Also wenn hundert Menschen am Tag arbeiten
374 dort, dann sind das 100 mal 8 pro Tag, und dann wird das hochgerechnet und wenn
375 man dann mal 250.000 Stunden ohne Arbeitsunfall gehabt hat, ist das groß gefeiert
376 worden. So Festivitäten sind überhaupt, so Meilensteine, feiern als Team, das ist
377 sehr wichtig. Wichtiger als bei uns, finde ich. Wird schon bei uns auch gemacht,
378 aber nicht in diesem Ausmaß wie in China.

379

380 I.: Und weil du sagst es wird alles vielleicht ein bisschen subtiler kommuniziert, wie
381 ist das, wenn du Feedback bekommen hast? Hast du das als Feedback auch aner-
382 kannt?

383

384 IP4_CH.: Feedback in dem Sinn bekommt man gar nicht so oft, wie das vielleicht bei
385 uns wäre. Chinesen sind da sehr zurückhaltend mit der Meinung. Ja, so direktes
386 Feedback bekommst du fast nie, außer wenn es wirklich schon mal mit wem sehr
387 gut bist// Nein, nein so richtig Feedback, da weiß man oft auch gar nicht, wie man
388 dran ist und wie man rübergekommen ist.

389

390 I.: Und wie geht man damit um, wenn man das nicht weiß?

391

392 IP4_CH.: Das ist schwierig. Das ist sehr schwierig, das ist auch ein Punkt, der oft-
393 mals ein bisschen gefehlt hat, weil man nicht wusste, wie man jetzt dran ist und ob
394 das jetzt so passt. Da ist man oft ein bisschen im Wiggel Waggel und man muss
395 dann einfach damit leben, dass das so ist und schauen, was passiert, was man aus-
396 gemacht hat.

397

398 I.: Ist das dann auch so, dass man sich auf das verlassen kann, was man ausge-
 399 macht hat?
 400
 401 IP4_CH.: Das ist oft nicht so. Nein. Und ein Punkt, da muss man sehr aufpassen
 402 und da bin ich glaube ich, gerade am Anfang auch einige Male reingetappt, die
 403 Sprachbarriere. Es können natürlich nur wenige Englisch dort und auch wenn sie
 404 Englisch sprechen, ist es oft das Level nicht so gut. Aber ein Chinese würde in den
 405 seltensten Fällen, außer er hat vielleicht schon viel Erfahrung mit Westlern, sagen:
 406 "Mah, Entschuldigung, ich habe dich jetzt nicht verstanden." sondern er sagt einfach
 407 "ja" drauf. Und das musst du auch herausfinden, ob er es jetzt wirklich verstanden
 408 hat oder einfach nur "ja" sagt. Er würde nie sagen, auch wieder Gesichtsverlust, das
 409 zeigen einer Schwäche zu haben, er wird nie sagen, dass er das nicht verstanden
 410 hat. Er nickt einfach, macht es dann aber vielleicht nicht, weil er es nicht verstanden
 411 hat. Das muss man dann auch aufpassen, entweder selbst am Schluss nochmal zu-
 412 sammenfassen oder am besten, denjenigen fragen: "Du was machen wir jetzt? Wie
 413 machen wir es jetzt genau?" Und dann so eben herausfinden, ob er es jetzt verstan-
 414 den hat. Aber da auch so machen, dass nicht rauskommt, dass er es nicht verstan-
 415 den haben könnte. Das heißt, wenn er diesen Schritt einfach auslässt, weil er es
 416 nicht verstanden hat, dann einfach sagen, dann noch sagen als Vorschlag: "Viel-
 417 leicht machen wir das noch vorher?" Sehr mit Samthandschuhen oft arbeiten.
 418
 419 I.: Vielleicht also noch mehr Fingerspitzengefühl in der Kommunikation? Würden
 420 dann Fehler verziehen werden, wenn man zu direkt ist?
 421
 422 IP4_CH.: Es kommt ein bisschen auf das Gesamtgehabe an, wenn das jetzt so ist,
 423 dass das ein bis zweimal war, dass man da so einen Fehler gemacht hat, das ist
 424 noch nicht die große Tragödie aber wenn sich das natürlich durchzieht, dann schon.
 425 Wo sie sich auch sehr freuen, die Chinesen, wenn man Interesse an ihrer Kultur hat,
 426 also gerade wenn man ein paar simple Wörter kann von der Grundkommunikation
 427 oder auch wenn man sich so für Geschichte interessiert oder da so gewisse Sachen
 428 einfach weiß, aus der chinesischen Geschichte, das freut sie. Und das hat mich
 429 auch sehr gewundert, die Chinesen wissen, wahrscheinlich wird das in der Schule
 430 gelernt, extrem gut Bescheid über ihre eigene Geschichte, da wo ich mich oft ge-
 431 wundert habe, wenn Chinesen zu uns kommen, könnte ich nicht so viel über Öster-
 432 reich erzählen, wie die über China und welche Dynastie, wann war und wo die
 433 Hauptstadt war und welche Meilensteine da passiert sind und so, das hat mich sehr
 434 verwundert.
 435
 436 I.: Kann das dem Nationalismus und mit dieser Ausschirmung von der Außenwelt zu
 437 tun haben?

438

439 IP4_CH.: Kann auch sein, ja. Naja, und sie waren ja sehr lange Zeit abgeschirmt
440 und haben gedacht, sie sind der Nabel der Welt oder das Zentrum. Und da hab ich
441 schon gemerkt, dass man das Eis brechen kann mit ein paar Wörtern chinesisch
442 und vor allem auch Sympathien gewinnt, wenn man sich bissl kulturell auskennt.

443

444 (...)

445

446 I.: Und kannst du dich auch an einen Fau Pax erinnern, im Nachhinein betrachtet?

447

448 IP4_CH.: Eher so in die Richtung, ja das man dachte, der hat es verstanden, hat er
449 aber nicht. Und dann war es für den aber so ein peinlicher Moment, weil ich ihn so
450 direkt angeredet habe und er vor den anderen nicht so genau wusste, wie er reagie-
451 ren soll. Oder auch, einmal das war in einem Meeting mit dem LEITER, da hat mich
452 ein anderer Chinese dann sogar darauf aufmerksam gemacht, dass das für den jetzt
453 eine ungute Situation war, weil er was liefern hätte sollen, was er nicht geliefert hatte
454 und da war dann auch aus Österreich wer dort, und bei dem Meeting war dann so
455 die Konstellation, das der Österreicher und ich beide gefragt haben: "Wieso hast du
456 das nicht gemacht?" und wir dann beide eingeschossen ist jetzt übertrieben, aber er
457 in dieser Situation war, das er es nicht gemacht hat. Dann hat mir der Vorgesetzte
458 von dem, obwohl das ein Taiwanese war, dann gesagt, dass das für den jetzt in der
459 Situation nicht so gut war und das es besser gewesen wäre, wir hätten das über-
460 spielt und dann nachher direkt unter vier Augen gefragt. Und er hat dann aber ge-
461 sagt, weil er auch ein bisschen im schlechten Licht war, weil ja er der Vorgesetzte
462 von dem war, also es ist in gewisser Weise auch auf ihn zurückgefallen, weil es
463 seine Verantwortung war in gewisser Weise. Und er hat dann auch im Meeting nicht
464 gesagt, das hat mich so gewundert, aber zu mir hat er dann eh gesagt, dass er sich
465 ihn sowieso noch holt und den Zamschiss bekommt er dann bei ihm im Büro, aber
466 nicht vor den anderen.

467

468 I.: Also, das ist schon etwas wo man dann mal ins Fettnäpfchen hüpfen kann?

469

470 IP4_CH.: Ja, ja. Aber man lernt auch die ganze Zeit. Auch wenn man es in der The-
471 orie hundertmal gehört hat, mit Anlauf springt man rein. ((lacht)). Das wird einem
472 dann erst im Nachhinein klar, dass es jetzt genau der Punkt war, den man da jetzt
473 theoretisch gelernt hat.

474

475 I.: Weil du gesagt hast, du hast dich selbst auf die kulturellen Unterschiede vorberei-
476 tet, was waren deine Maßnahmen?

477

478 IP4_CH.: Naja, es gibt die diversesten Bücher zu dem Thema, wo Episoden aus
479 dem Arbeitsleben in China geschildert werden und worauf man aufpassen muss. Ei-
480 gentlich war es das. Ich habe keinen Kurs gemacht, die Sprache auch nicht vorher
481 gelernt, das habe ich mir für drüben aufgehoben, weil ich mir gedacht habe, vor Ort
482 ist es leichter, weil man dann damit konfrontiert ist.

483

484 I.: Kannst du dir vorstellen, dass zum Beispiel, interkulturelles Coaching vor Ort
485 dann hilfreich sein kann? Weil du vorher auch angesprochen hast, dass es gewisse
486 Störfaktoren gibt?

487

488 IP4_CH.: Ich glaube, dass das vielleicht sogar besser wäre, weil man dann diese
489 konkreten Beispiele, die man einfach erlebt, dann dort ansprechen kann und dann
490 mit dem Coach reflektiert: „Wie hättest du in dieser Situation reagiert?“ Das nicht nur
491 in der Theorie, sondern, anhand von selbst erlebten, konkreten Beispielen durch-
492 spricht. Es macht gerade am Anfang, in dieser ersten Eingewöhnungsphase schon
493 Sinn, eine Begleitung zu haben. Das ist, wenn man die ersten Fehler gleich mal
494 macht. Da ist es gut, wenn man das mit einem Coach, kann auch in einer Gruppe
495 sein, bespricht und aufarbeitet.

496

497 I.: Was sind da speziell die Bereiche? Glaubst du sind die sehr individuell oder kann
498 man da schon ein bisschen sagen, es gibt grundsätzlich immer wieder Situationen?

499

500 IP4_CH.: Dieses zwischenmenschliche glaube ich. Wie man mit einem Chinesen in-
501 teragiert, auf was man aufpassen muss, das Fingerspitzengefühl, diese Details da,
502 die wichtig sind. Das glaub ich schon, dass das in allen Bereichen gleich ist.

503

504 I.: Wenn du das Ganze nochmal zusammenfassen müsstest, was sind deiner Mei-
505 nung nach, die drei größten Probleme und Herausforderungen?

506

507 IP4_CH.: Naja Probleme oder Schwierigkeiten ist die Sprache gerade mit China,
508 man muss sich damit abfinden, wenn man durch die Straßen geht und wenn da
509 nicht ein Symbol dort ist nicht versteht, was in dem Geschäft verkauft wird. Man
510 kann halt nichts lesen. Also die Sprache, man versteht nichts und man kann nichts
511 lesen, das ist mal eine große Schwierigkeit, da muss man eine gewisse Wurschtig-
512 keit dafür empfinden. Das ist mir erst aufgefallen, wo da Besuch aus Österreich da
513 war, die dann ganz verzweifelt sind, wenn dann neben ihnen Leute gestanden sind,
514 auf chinesisches irgendwas miteinander getuschelt oder geredet haben und man nicht
515 genau wusste, reden die jetzt über uns. Ja wahrscheinlich reden die über uns, aber
516 ist so, da muss man ein gewisses Wurschtigkeitsgefühl entwickeln. (2) Dann noch
517 Schwierigkeiten, Probleme, eh das Fingerspitzengefühl und den

518 zwischenmenschlichen Umgang, das ist ein Schlüssel zum Erfolg und auch zum
519 glücklich sein, wenn man da gewisse Fertigkeiten hat. Und (5) nein, eigentlich fällt
520 mir nur das ein.

521

522 I.: Für mich ist soweit alles klar, vielleicht nur noch, welche Tipps würdest du aus
523 heutiger Sicht, zukünftigen Österreichern, die nach China gehen geben?

524

525 IP4_CH.: Offen sein, und das heißt auch die eigenen Erwartungen zurückschrau-
526 ben, auch was die eigene Denkweise betrifft, also offen sein und das einfach akzep-
527 tieren, dass vieles anders ist. Nicht glauben, man kann seine Arbeitsweise auf die
528 Chinesen übertragen so quasi: "Das müssen sie lernen und wir sind eine österrei-
529 chische Firma und das ist einfach so und da müssen sie sich umstellen und nicht wir
530 uns." Hat keiner gesagt, ich sage es jetzt nur so übertrieben, dass man sich da
531 schon an die Gegebenheiten anpassen und muss und auch akzeptieren, dass viele
532 Sachen einfach anders sind als bei uns. Neugierig sein und sich für die Kultur inte-
533 ressieren.

534

535 I.: Abschließend vielleicht, abgesehen von den rein kulturellen Aspekten, die wir so
536 umfassend betrachtet haben, gibt es noch etwas Zusätzliches, das wir nicht bespro-
537 chen haben, dass aber das Expat Dasein auch immer wieder begleitet?

538

539 IP4_CH.: Naja jeder Expat muss sich im Klaren sein, wenn er entsendet wird das es
540 viele organisatorische Sachen gibt. Er muss wissen, wie lang er gehen möchte und
541 es ist nicht klar, dass er wenn der Vertrag ausläuft ohne weiteres gehen kann. Wenn
542 keiner da ist, der die Stelle übernimmt, werden sie dich auf jeden Fall bitten, bleib
543 doch länger. Und egal, was sie einem vorher versprechen, wenn du wieder zurück-
544 kommst, kann es sein, dass es für dich gerade keine Stelle gibt oder nicht die Stelle,
545 die sie dir im Vorhinein versprochen haben. Dieses Zurückkommen ist auch eine
546 Sache für sich. Es ist genau eine Stelle ausgeschrieben gewesen, die mir getaugt
547 hat und es war ein Zufall, dass meine Vorgängerin sich entschieden hat, den Job
548 aufzugeben und ins Projektmanagement zu gehen, das war also wirklich ein Zufall,
549 Zeit, hat alles gepasst. Und es sind dann viele, die zurückkommen und irgendwo
550 hingesteckt werden, damit sie bald beschäftigt sind, die aber dann total unzufrieden
551 sind Man gewohnt sich ein bisschen an den Status, den man auch aufgrund seines
552 Anderstseins in China hat und dann ist man da einer von vielen. Das ist dann auch
553 wieder schwierig, beim Zurückkommen, dass man dann nicht mehr der bunte Hund
554 ist, wie in China. Also da sollte sich jeder im Klaren sein, dass wenn man zurück
555 kommt nichts fix ist.

556

557 I.: Spitze, danke für das Interview!

Transkript - Interview 5 China (IP5_CH)

I.: Zu Beginn würde mich interessieren, wie das bei Ihnen so entstanden ist und was die Motivation für Sie auch war als Expatriate ins Ausland, nach China, zu gehen?

IP5_CH.: Ok, ich muss dazu sagen, ich wollte immer schon ins Ausland gehen, wobei China zunächst nicht meine erste Wahl war. Ich habe dann aber im Zuge, wie ich bei der ARBEITGEBER war sehr viel in Asien zu tun gehabt, aber vorrangig in Japan. Aufgrund von Kundenanfragen, Kundenbetreuung eben war ich damals zuständig für das ARBEITSBEREICH in ORT und im Zuge dessen wir hatten Projekte mit Japan, bin ich dann gelegentlich nach Japan gekommen. Das heißt, eigentlich mein Interesse an Asien wurde dort entwickelt. Also da hat sich schon konkret der Wunsch entwickelt ins Ausland und irgendwo nach Asien zu gehen. Und dann war es ganz einfach so, es wurde eine Stelle ausgeschrieben, die genau an meinen Kenntnissen, meinen Erfahrungen entsprochen hat, sprich POSITION in Nanjing. Und darauf habe ich mich beworben und habe es dann letztendlich bekommen diese Stelle. Ich habe zuerst nicht damit gerechnet, dass ich sie bekommen werde, man muss sich vorstellen, alleinerziehende Mutter, alleinstehende. Ich dachte mir ARBEITGEBER traut sich über das nicht drüber. Ich habe zwar die Vorbereitungen getroffen und mit meiner Familie gesprochen, ich habe mit meiner Tochter auch gesprochen und ihr erklärt, dass ich gerne dort hingehen würde, aber nur unter der Voraussetzung, dass sie mitgeht und das auch mittragen kann und auch mit dem Rest, mit meiner Familie, bevor ich überhaupt die Bewerbung dann abgegeben habe. Für mich ist das keine Professionalität, wenn ich mich zuerst bewerbe und dann sagt meine Familie nein und deshalb bleib ich da. (...) Man hat sich getraut, ich wurde dann zu zwei Gespräch hier bei ARBEITGEBER geholt und bin dann zu einem Besuch nach China eingeladen worden, um mir das anzuschauen und um mir selbst ein Bild zu machen, ob das für mich in Frage kommt und habe zunächst einmal festgestellt, China ist nicht Japan. Das war mir zwar klar, aber dort wurde es mir ganz bewusst und ich habe dann auch meine Tochter mitgenommen und dann haben wir beschlossen, ja das können wir uns vorstellen und haben zugesagt.

I.: Ok, und wie waren dann auch speziell die ersten Wochen in China? Welche Situationen haben sie dort erlebt?

IP5_CH.: Also am Anfang war es insofern extrem schwierig, weil du die Straßennamen nicht lesen kannst, du kannst nicht lesen. Und bei mir war die Entsendung eine relativ rasche, das heißt es wurde fixiert im Juni und mit erstem August habe ich begonnen direkt in Nanjing. Das bedeutet, der Juli war, ich musste den Urlaub streichen, musste die ganzen Übersiedlungen und alles regeln, ich hatte also überhaupt

41 keinerlei Zeit mich auf die Sprache, auf das Land oder auf irgendetwas vorzuberei-
42 ten. Man hat mir gesagt, das machst du dort. Wie wir hingekommen sind, die Kom-
43 munikation war quasi nicht möglich, wir waren abhängig von Translatoren, von ir-
44 gendjemanden, der uns betreut ich mein, wenn du rausgegangen bist, alles war in
45 den „Charakters“, ich habe nicht mal sagen können, in welcher Straße ich bin. Also
46 man muss sagen, die ersten paar Tage waren wirklich nicht einfach, es war span-
47 nend, es war lustig, aber nicht einfach. Was für mich gerade am Anfang auch eine
48 extreme Umstellung war, ich wohne in einem kleinen Dorf mit 2000 Einwohnern mit
49 den gesamten Umlandgemeinden dazu und dann kommst du in eine Stadt wie Nan-
50 jing mit rund 7 Millionen Einwohnern, die Anzahl der Menschen, die Menge dort war
51 für mich überwältigend und wirklich ungewohnt. Zu der Zeit, wie ich dort begonnen
52 habe, war die Verkehrssituation so, die Autos, die Motorräder hatten Vorrang, also
53 ich habe am Anfang Probleme gehabt, die Straße zu überqueren und bin nur dort
54 wo Unterführungen waren auf die Straße gegangen, weil das war Chaos pur, also
55 für mich war das unvorstellbar. Das waren so die privaten Geschichten oder auch
56 dass du so Kleinigkeiten des täglichen Bedarfs, wenn du nicht in einen Supermarkt
57 gegangen bist und das so bekommen hast und es dir selber suchen konntest, es
58 war einfach extrem schwierig zu kommunizieren, weil man eben die Landessprache
59 nicht beherrscht oder nicht mal ansatzweise kann. Das waren so Aha-Erlebnisse am
60 Anfang. (...) Einmal wollten wir ein Deo kaufen, haben kein Deo gefunden, also was
61 wir dort im Geschäft aufgeführt haben, war natürlich lachen ohne Ende.

62

63 I.: Also die Verständigung ist schon lustig?

64

65 IP5_CH.: Die Verständigung gerade, wenn du ohne Vorbereitung hinkommst, wenn
66 du nicht sprachliche Grundkompetenz schon im Vorfeld hast, ist es dann also wirk-
67 lich eine Herausforderung im täglichen Leben, nicht im Beruf. Also beruflich war das
68 überhaupt kein Problem, die Sprache dort ist Englisch, das Managementteam
69 sprach Englisch, der Vorgesetzte war ein Engländer, in der Firma war mein ge-
70 schützter Bereich, wo ich alles verstanden habe. Sobald ich außerhalb dieses ge-
71 schützten Bereiches war, bin ich mir am Anfang schon sehr verloren vorgekommen,
72 das war schon eigenartig und lustig.

73

74 I.: Und im Arbeitsleben, weil sie das schon angesprochen haben, was unterscheidet
75 sich dort? Haben Sie da Dinge im Kopf, die am Anfang ungewöhnlich waren?

76

77 IP5_CH.: Zunächst ungewöhnlich, nein ungewöhnlich nicht, für mich sehr, sehr posi-
78 tiv war, dass du als Frau und weibliche Führungskraft hatte ich eigentlich keine
79 Probleme. Da muss ich sagen, da hatte ich in Österreich schon einige andere Dinge
80 erlebt, vor allem in einer männerbesetzten Domäne, wie der chemischen Industrie,

81 das war also in China überhaupt nicht der Fall, da meines Erachtens// Also ich hatte
82 nicht das Gefühl, dass ich dort nicht akzeptiert worden wäre, das war also überhaupt
83 kein Problem. Sehr wohl war es am Anfang ein Problem sich ins chinesische Eng-
84 lisch hineinzuhören, wobei ich sagen muss, das ist so wie überall, ich mein, wenn
85 man nach England fährt und in den Norden hinauf, muss man sich auch erst einhö-
86 ren, das war nach kürzester Zeit überhaupt kein Problem mehr. So dass ich dann oft
87 bei den Videokonferenzen zu den österreichischen Kollegen hier gesagt habe, wa-
88 rum versteht ihr die nicht, ist ja eh klar. Das zweite war, dass was es einem als Füh-
89 rungskraft extrem einfach macht, ist dieses hierarchische Denken, diese wirkliche
90 Akzeptanz durch deinen Beruf, deinen Job, deine Position gegebene Autorität, das
91 macht es einem ungleich einfacher, als hier in Österreich. Eben diese Diskussionen
92 nicht so in Gang kommen, das war wirklich, dass man manchmal dann gesagt hat:
93 „Bitte Feedback.“, was kommt jetzt, nichts. Aber was auch interessant war, das war
94 für mich wirklich ganz, ganz lustig am Anfang: Ich habe also eines meiner ersten
95 Meetings gehabt mit meiner Arbeitsgruppe, bei uns war es so, dass jeder seinen Be-
96 reich mehr oder weniger darstellt, einen Report abgibt, das geht so in der Runde
97 herum, und du machst dann die Zusammenfassung, hörst dir das an, ziehst mehr
98 oder weniger deine Schlüsse daraus. Ich komm dort rein, sag Morgenbesprechung,
99 passt und alle schauen mich an und warten, dass ich was sage, weil der der mehr
100 oder weniger der Verantwortliche dort ist, der spricht und die anderen hören zu. Und
101 bei uns, also ich war so gewohnt, die Kollegen erzählen und ich ziehe meine
102 Schlüsse draus und mache meine Summary und die haben alle mich angeschaut
103 und gewartet, dass ich jetzt da das Statement abgeben. Ja, das war also sehr für
104 mich also neu, man kann sich aber sehr schnell darauf einstellen, wie gesagt von
105 der Hierarchie her, war es in den Arbeitsgruppen, die ich dort geleitet habe, einfa-
106 cher zu agieren, wobei man natürlich ehrlich sein muss, dass sehr viel an Informa-
107 tion, dann natürlich nur gefiltert zu dir gekommen ist, sehr viel an Information wahr-
108 scheinlich auch geschönt, verloren gegangen ist. Das soll jetzt aber nicht negativ
109 sein, das ist einfach der Zugang und eine andere Arbeitsweise, aber im Grunde ge-
110 nommen, wie viel anders ist es als bei uns? Wenn man jetzt ehrlich ist, wenn man
111 sich ehrlich hinterfragt, wie viel läuft bei uns dann nicht in den Meetings, nicht in den
112 Besprechungen, wird schon im Hintergrund, nebenbei geregelt und wir dann erst
113 dort auf ein Minimum reduziert weitergegeben, so viel Unterschied ist es nicht. Also
114 ich muss sagen, das war natürlich am Anfang etwas neu, es hat sich aber später
115 weiterentwickelt, wie überall im Leben, man hat dann sein Team, man hat dann
116 auch Kollegen, mit denen man mehr oder weniger zusammenarbeitet und man
117 wächst langsam zusammen. Und ich muss sagen, wir waren dann über diesen lan-
118 gen Zeitraum doch eine wirklich gute zusammengeschweißte Gruppe und es war für
119 mich wirklich eine wunderschöne Zeit und sehr produktive Zeit. Natürlich ist es im-
120 mer so wie in allen Teams auch, wenn sich die Teamzusammensetzung ändert, wenn

121 sich die Mitspieler ändern, dann ändert sich auch das Arbeitsklima, der Informati-
122 onsfluss und dergleichen. Aber auch das ist normal, das habe ich in Asien, das habe
123 ich hier. Wie gesagt, dort habe ich mich an sich sehr wohl gefühlt und gerade bei
124 meinen Projekten, die wir da gemeinsam durchgezogen haben, glaube ich, meines Er-
125 achtens, wir waren sehr erfolgreich, wir waren wirklich sehr erfolgreich.

126

127 I.: Das ist natürlich gut. Darf ich noch auf die Kommunikation ein bisschen einge-
128 hen? Man sagt ja immer, dass die Chinesen doch sehr indirekt kommunizieren und
129 vielleicht nicht alles so direkt aussprechen, wie wir es tun würden. Hatten Sie dieses
130 Gefühl auch?

131

132 IP5_CH.: Jein, das kommt darauf an, wie sie dich sehen. Solange sie dich nicht in
133 diesen Kreis aufnehmen kommunizieren sie mit dir indirekt, in diesen inneren Ver-
134 trauenskreis. Das kann sogar angenehm sein, das kann sogar sehr angenehm sein.
135 Sobald sie aber beschlossen haben, dass du Teil des Teams bist, dass du Teil die-
136 ser Mannschaft bist, wird die Kommunikation sehr, sehr direkt und ich muss sagen
137 teilweise direkter als wir es vielleicht hier machen würden. Das war für mich eine Er-
138 fahrung, die ich wirklich gesehen habe, das kommt auch erst, wenn du länger dort
139 bist. Selbstverständlich das kommt vorher nicht, du kannst auch gewisse Dinge Mi-
140 mik, Gestik und dergleichen vorher schätzt du sie anders ein. Während wenn du län-
141 ger dort bist, vor allem wenn du die Leute dann auch schon sehr lange kennst, dann
142 erkennst du an der Art wie sie sprechen, an der Art wie sie dich anschauen oder
143 nicht anschauen, kannst du sehr wohl abschätzen worum es hierbei geht. Also die-
144 ses indirekt kommunizieren und dieses Gesicht wahren ist im Prinzip auch etwas,
145 was hier in Österreich natürlich durchgeführt und eingehalten wird, niemand hat es
146 gerne, wenn er vor versammelter Mannschaft direkt angegriffen wird, niemand hat
147 es gerne, wenn er in einer Besprechung sein Gesicht verliert. Mittlerweile bin ich
148 wirklich so, dass ich sage, so viele Unterschiede bestehen da eigentlich nicht. Aber
149 wie gesagt, es kommt immer darauf an, natürlich wenn wir Gäste hatten, wenn wir
150 Kunden hatten, schaut das natürlich anders aus. Da kommt dieses indirekt kommu-
151 nizieren sehr wohl zum Tragen, wobei ich sagen muss, dass das wesentlich ver-
152 schärft, verschärft ist der falsche Ausdruck ich versuche einen anderen Ausdruck zu
153 finden. Also das ist ein großer Unterschied zu Japan, wo es sehr wohl ist. Da ist die-
154 ses indirekt kommunizieren, dieses durch die Blume sagen wesentlich ausgepräg-
155 ter. Also da habe ich oft Kunden von Japan bei uns gehabt, wo ich sagen muss, das
156 war wirklich ein Aha-Erlebnis. Da haben wir stundenlang herum balabert und am
157 Ende war es dann wirklich oft eine Kleinigkeit, die dann aber auf den Punkt gebracht
158 wurde. Sehr wohl natürlich, was eventuell doch zum Tragen kommt, klares Nein o-
159 der klares Ja wird eventuell seltener kommen als bei uns. Bei uns dieses klar, "Das
160 mache ich nicht." oder "Ja, das mache ich." das wird bei uns schon gepflegt.

161 Während das jemand dort sagt: "Das mache ich überhaupt nicht. Das tue ich nicht."
162 kommt relativ selten, da musst du schon jemanden relativ gut kennen und sehr nahe
163 sein, damit da ein wirkliches „Nein“ oder „ja“ kommt. Da wird dann eben mit Aus-
164 schweifungen oder andere Termine, Prioritäten irgendwas, nur um dich nicht zu ver-
165 letzen. Das ja, also dieser Unterschied war meines Erachtens schon da.

166

167 I.: Also eher bei diesen definiten Ja oder Nein, ansonsten nicht ganz so auffällig,
168 wenn ich das richtig verstehe.

169

170 IP5_CH.: Ja, zumindest für mich ist es dann// Das Verständnis hat sich über die Zeit
171 entwickelt. Ich habe eh schon gesagt, hätte man mich vielleicht nach einem halben
172 Jahr interviewt, wäre mein Statement ein anderes gewesen. (...) Aber was ich natür-
173 lich auch sagen muss, dass diese Euphorie für China nach einem halben Jahr natür-
174 lich massiv war, ich war total begeistert von der Größe, von der Kultur, von allem,
175 vom Essen, von allem was dort war. Je länger du dort bist, desto mehr siehst du
176 auch die Probleme, du siehst diese Überwachung, die stattfindet, dass du mehr oder
177 weniger kein wirkliches Privatleben hast, dass du permanent jederzeit auffindbar
178 bist, dass du nicht untertauchen kannst. Ich mein jetzt das Programm, was die chi-
179 nesishe Regierung plant mit der wirklichen totalen Überwachung der Einwohner,
180 mit diesen Social Points, die vergeben werden, das ist schon eine Sache, die uns
181 hier überhaupt nicht bewusst ist. Die mir, wie ich in China gelebt habe, auch nicht so
182 bewusst war, die aber dann sehr wohl zum Tragen gekommen ist, wie diese Jugen-
183 dolympiade in Nanjing war, wo die Polizei plötzlich bei meinen LEITER stand und
184 sich mehr oder weniger erkundigt hat, wie ich mich benehme, wie meine Tochter
185 sich benimmt und ob man da (argumentieren?) kann, dass ich da ungefährlich bin,
186 während der Olympiade. Solche Dinge sind in Österreich eher undenkbar oder wür-
187 den vielleicht nicht so offensichtlich durchgeführt werden. Ich war zu der Zeit gerade
188 auf Urlaub und man hat mir anschließend also wirklich erzählt, das also die Staatssi-
189 cherheit dort war und sich erkundigt hat über unser Benehmen, unser Verhalten,
190 auch ob wir politisch involviert sind, da waren schon einige Dinge dahinter.

191

192 I.: Das ist einfach ein anderer Zugang.

193

194 IP5_CH.: Das ist ein anderer Zugang und bei aller Öffnung die China auszeichnet
195 muss und schon klar sein, dass die Öffnung nach außen gegeben ist, auf der ande-
196 ren Seite, was ich gut und auf der anderen Seite wieder nicht so gut finde ist, dass
197 sie sich jetzt immer mehr ihrer eigenen Kultur bewusst und stolz drauf sind. Soll ich
198 das jetzt so sagen, dass es nicht verfänglich wird, aber teilweise in einem fremden,
199 nicht freundlichen Zugang, das sind gewisse Dinge gewesen, so Kleinigkeiten, wo
200 ich dann gemerkt habe, du bist Ausländer und man zeigt mit dem Finger auf dich.

201 Das war nicht oft, aber es war spürbar und merkbar, dieses wir sind Chinesen wir
202 haben eine tausendjährige Kultur und sind stolz drauf. Auf der einen Seite sehr
203 positiv behaftet, weil ich sage, jeder soll stolz auf das sein, woher er kommt, es gibt
204 keinen Grund sich dessen zu schämen, aber auf der anderen Seite, natürlich dieses
205 übertriebene nationalistische war teilweise dann auch spürbar. Ich habe es vermie-
206 den mit den Kollegen politisch zu diskutieren, es hat lediglich bei manchen Dienst-
207 reisen, wenn wir alleine waren gewisse politische Diskussionen gegeben. Aber ich
208 habe tunlichst vermieden in irgendwelche Diskussionen einzusteigen, vor allem
209 auch weil es für mich insofern interessant war, dass wir teilweise andere Ansichten
210 über die Geschichte haben, als die Chinesen Ansichten über ihre eigene Ge-
211 schichte. Das habe ich tunlichst vermieden zu diskutieren, auch aus dem Grund, ich
212 sage immer, das eine ist so wie ich es sehe, das andere ist so wie die chinesischen
213 Kollegen uns gesehen oder nicht gesehen haben, wir wurden beispielsweise, oder
214 ich wurde beispielsweise, sehr oft auf Hitler angesprochen, im Sinne aber nicht so
215 wie wir uns auf Hitler ansprechen würden, sondern: „Das war ja ein großer Führer!“
216 und ich muss zugeben, da habe ich dann auch geschluckt, weil ich mir gedacht
217 habe, das ist doch interessant, wie unterschiedlich diese Bilder sind und wie unter-
218 schiedlich das kommuniziert wird. Das war für mich etwas, wo ich dann auch gesagt
219 habe, bei uns ist das ein Thema, über das wir eigentlich nicht so diskutieren, so wie
220 ich auch nicht über die große Hungersnot, die zu Mao Zeiten war da direkt einen
221 Chinesen oder Kollegen angesprochen habe, natürlich nicht. Man hat es immer wie-
222 der dann doch erzählt, dann im privaten Bereich, aber ich hätte es nie in einem
223 Smalltalk zum Thema gemacht.

224

225 I.: Gut, was mich noch interessieren würde, weil Sie vorher schon darauf eingegan-
226 gen sind, kann man aus der Mimik und Gestik der Chinesen auch was lesen oder ist
227 das eher sehr verhalten?

228

229 IP5_CH.: (2) Jein, ich kann darauf wirklich nur jein sagen. Natürlich diese Gestik, so
230 wie wir sie haben ((gestikuliert stark mit den Händen)) nein das kommt nicht so gut
231 an. Aber wenn dann kleinere, ruhige Gestikausdrücke natürlich, diese Art der Kör-
232 persprache, so wie wir sie pflegen, die ist dort natürlich anders gestaltet. Auch die-
233 ses Verständnis, was ist eine Privatsphäre, was ist der Abstand, den man hält und
234 dergleichen, hat dort ein mehr oder weniger anderes Verständnis als bei uns. Das
235 hat für mich am Anfang zu Unbehagen geführt, dieser Respektsabstand, den man
236 hält zu jemanden, ist dort viel näher und diese Komfortzone, die man einzuhalten
237 hast, ist dort viel enger. Das ist natürlich schon etwas an das ich mich nur schwer
238 gewöhnen konnte, also ich mag das nicht, wenn wer so knapp vor mir steht ((ver-
239 zieht das Gesicht)). In der Arbeitssituation dort muss ich sagen, hat es mich dann

240 immer weniger gestört, weil das dort der Arbeitsbereich war. Aber ansonsten ist das
 241 schon was// Ja, das ist Konditionierung, die man schwer ablegt, sagen wir mal so.
 242
 243 I.: Wie unterscheidet sich die Art und Weise, wie man vielleicht Kritik und Feedback
 244 gibt?
 245
 246 IP5_CH.: Also, diese Kritik und Feedback, das wird schon in einer Art Sandwich Me-
 247 thode gegeben, zuerst das positive, dann die Message, die man haben möchte und
 248 dann schiebt man noch was nach. Wobei man aber natürlich auch aufpassen soll,
 249 denn man darf eines nicht vergessen, wir beide sind keine Muttersprachler im Engli-
 250 schen, das heißt, das Feedback, dass du gibst im Englischen kommt bei jemanden
 251 an, der selber kein Nativspeaker ist, das heißt du musst sehr bemüht sein trotzdem,
 252 auch wenn du es umschreibst, dass du das klar und einfach formulierst, sonst
 253 kommt es nicht rüber.
 254
 255 I.: Haben Sie auch mal so eine Situation gehabt, wo es nicht rübergekommen ist
 256 und wo Sie sich dann vielleicht auch gewundert haben darüber.
 257
 258 IP5_CH.: Ja, ja natürlich. Und nicht nur einmal. Also, wo Dinge einfach komplett
 259 missverstanden wurden und man muss dann wirklich drüber stehen und es war
 260 dann manchmal so, dass ich nicht gedacht habe, wurde es mit Absicht gemacht?
 261 Und da muss man drüber stehen und sagen ok, vielleicht wurde es auch nicht richtig
 262 verstanden, vielleicht habe ich es auch falsch kommuniziert, vielleicht wurde die
 263 Message auch fehlinterpretiert aus der Art wie ich mich ausgedrückt habe, aus der
 264 Art wie ich drein geschaut habe. Ein Thema war, das kann man wirklich als Beispiel
 265 nehmen, wir hatten ein PROJEKT und mir war bewusst, dass wir von der Vorberei-
 266 tung, von der Aufbereitung her in einer sehr, sehr kritischen Phase sind, wir hatten
 267 nur sehr kurz Zeit uns darauf vorzubereiten und es war so, dass wir unbedingt das
 268 Führungsteam wir wollten es unbedingt durchziehen. Das war unser erklärtes Ziel,
 269 wir wollen die ersten der UNTERNEHMEN sein, und es hat sich schnell herauskris-
 270 tallisiert, dass das extrem schwierig werden wird und wir wirklich das Team ein-
 271 schwören müssen darauf und vorbereiten müssen. Wir haben dann etliche Meetings
 272 gehabt und irgendwie habe ich das Gefühl gehabt, dass jeder glaubt, die EIGENE
 273 PERSON macht das schon, die kann das und passt schon. Und dann habe ich erst
 274 ich glaube zwei Tage vor dem Meeting unseren Geschäftsführer gebeten und habe
 275 gesagt: "Pass auf, du musst die Leute nochmal einschwören darauf, du musst ihnen
 276 sagen, wie wichtig das ist. Da brauche ich deine Unterstützung." Er hat dann wirk-
 277 lich alle zusammengetrommelt und in einfachen, schlichten Worten gesagt: "Wir
 278 müssen das. Wir brauchen das. Das ist wichtig." Und dann ist der Kollege zu mir ge-
 279 kommen und hat zu mir gesagt auch, bis zu diesem Zeitpunkt war ihm nicht

280 bewusst, wie wichtig das ist, wie schwer es sein wird, obwohl ich einige Mal mit
281 ihnen gesprochen habe, aber das war ihm bis zu diesem Zeitpunkt nicht so bewusst.
282 Er hat einfach gesagt, so wie ich das erzählt habe und mit dem Optimismus, mit
283 dem ich das immer gebracht habe war für jeden klar, dass die EIGENE PERSON
284 macht das, unsere EIGENE PERSON macht das und das wird schon. Und da hab
285 ich mir gedacht, ok da hat man wirklich gesehen, ich habe versucht ihn zu motivie-
286 ren und das ist komplett falsch aufgefasst worden, die haben gedacht, ok passt, das
287 wird locker. Erst wie klar, dezidiert, in einem sehr ernsten Ton das kommuniziert
288 worden ist, ist das richtig angekommen. Wir haben dann toll das ganze absolviert,
289 wir waren stolz drauf, wir haben nachher gefeiert wie nur was, aber da hat man
290 dann richtig gesehen, das einfach klar zu kommunizieren, eine ganz wichtige Eigen-
291 schaft ist, die man sich aneignen muss.

292

293 I.: Und vor allem auch als Führungskraft, wenn Anweisungen von oben nach unten
294 erwartet werden, oder?

295

296 IP5_CH.: Ja, ja. Also das war schon sehr interessant damals.

297

298 I.: Und wie ist das dann generell, wenn es gilt andere zu überzeugen? Wir Österrei-
299 cher haben oft diesen Zugang, Task für Task, wir überlegen uns einen Plan und es
300 geht alles strukturiert, aber ich hab auch schon oft vernommen, dass die Chinesen
301 dann doch anderes Denken an den Tag bringen.

302

303 IP5_CH.: ((Lacht)) Ja. Ich mein, sie sind die Meister der Improvisation. Sie sind die
304 Meister der Improvisation, wir haben innerhalb kürzester Zeit für einen bestimmten
305 Anlass die ARBEITSORT hergerichtet und alles organisiert, ich bin mir vorgekom-
306 men wie in so einem (botjenkinschen?) Dorf ((lacht)). Die Hülle war in Ordnung,
307 schau nur nicht hinten rein ((lacht)). Aber es ist, sie können irrsinnig rasch Dinge
308 umsetzen, irrsinnig rasch, das ist also ein Vorteil gegenüber Österreich, wir disku-
309 tieren lang und breit und die Pläne hin und her und was denn da noch alles sein
310 könnte, und dann müssen wir noch 10 Leute befragen. Und dort ist das so gewesen,
311 wenn du einmal entschieden hattest, wenn diese Entscheidung gefallen war, dann
312 ist das irrsinnig rasch gegangen. Was aber die Schwierigkeit ist und was dann wie-
313 der den Unterschied ausmacht, ist das nachhaltige, dass das Ganze dann auch
314 bleibt. Dass das Ganze dann, mehr oder weniger, auch erhalten bleibt, also das
315 Umsetzen schneller, rascher Dinge, rasche Entscheidungen, das war nicht das
316 Thema in China, das funktionierte einfach 1A. Aber dann auch wirklich nachhaltig//
317 Zum Beispiel wir erstellen eine neue Anlage hier her, super das wird aufgestellte
318 wunderbar, aber ob da hinten da jetzt der Anschluss funktioniert oder nicht, das
319 macht nichts, die steht die Anlage. Bis daher gehört die Anlage mir, hinten raus, das

320 interessiert mich nicht, aber meine Anlage steht, das funktioniert bestens. Dass ich
321 dann die Anlage auch erhalten muss, dass die dann so bleibt, das war wieder ein
322 anderes Thema, also es war sehr oft so, dass man gesagt hat, dieses relativ enge
323 Denken, das ist mein Bereich und um diesen Bereich kümmere ich mich und ich
324 schauen nicht auf die anderen Bereiche, also da war genau dieses Grenz-(Bottle-
325 line), das ist mein Kästchen, in dem bin ich verantwortlich und alles andere interes-
326 siert mich nicht. Also das war etwas, wo ich wirklich, wo wir sehr oft Meinungsver-
327 schiedenheiten gehabt haben, weil ich einfach einen ganz anderen Zugang zu den
328 Dingen gehabt habe, ich habe gesagt Bitteschön, das ist die Gesamtsituation, das
329 ist der Gesamtbereich und da interessiert mich nicht, ob das jetzt auch noch zu mir
330 gehört oder nicht, und wir müssen dann dort sehr wohl definieren, wo ist die Über-
331 gabe, was machen wir und wie und das war dort teilweise sehr, sehr, sehr schwie-
332 rig.

333

334 I.: Und warum denken Sie, ist das so? Haben Sie verstanden mittlerweile, was da
335 der Hintergrund ist, dass Chinesen das so angehen?

336

337 IP5_CH.: Najo, ein lieber Kollege hat zu mir einmal gesagt: "Da schau, der Unter-
338 schied ist, wir müssen schauen, dass wir weiter kommen, ihr seid 7 Millionen, 8 Milli-
339 onen Österreicher, wir sind so viele, wir müssen aus der Maße rausstechen und da
340 kann ich mich nicht um den Rest kümmern, ich kann mich nur um mich kümmern
341 und um mein Kollektiv." Also die Erklärung war für mich genial, ob das für alle an-
342 wendbar ist, weiß ich nicht, aber für diesen speziellen Fall, er hat gesagt: "wir müs-
343 sen aus der Masse herausstechen, um etwas zu werden." und dann hat er gesagt:
344 "Und da kann ich mich dann nicht darum kümmern, sondern ich muss mich um
345 meine Angelegenheiten, um meine Familie kümmern, das ist es." Und das war für
346 mich schon, diese Diskussion hat sich daraus entwickelt, es ging um Kindererzie-
347 hung, um Freiheiten der Kinder und nachdem unsere Kinder im gleichen oder ähnli-
348 chen Alter waren, war das also dann sehr interessant, diese Unterschiede von der
349 Erziehung herauszuarbeiten, weil das war zum Beispiel Thema, wenn die Prüfungs-
350 wochen waren in China, die waren im Mai, Juni, wenn da Gesamtexamen abgehal-
351 ten wurden, da waren die echt unansprechbar, die haben nur gepaukt mit ihren Kin-
352 dern. Und da wo ich gesagt habe (nein, geht nicht und hin und her?), und da kam
353 eben auch diese Erklärung: "Unsere Kinder müssen sich von der Maße abheben,
354 die müssen eine entsprechende Ausbildung haben, bei so vielen Studienabgän-
355 gern." Also das war für mich schon ein ganz interessanter Zugang. Was man natür-
356 lich auch sagen muss, was immer mehr kommt mit den Kollegen, mit denen ich zu
357 tun gehabt habe, die teilweise nicht sehr viel jünger waren als ich, das Thema der
358 Umwelt kommt und Nachhaltigkeit rückt immer mehr in den Fokus. Also die junge
359 Generation, die sieht das schon wesentlich anders, teilweise, teilweise muss man

360 sagen, als die Generation, die jetzt im Mittelalter ist, die junge Generation legt da-
361 rauf durchaus wert und es ist ihnen auch teilweise bewusst. (...) Diese Dinge haben
362 meine chinesischen Kollegen doch bewegt, wobei sie die Dinge nicht so dramatisch
363 sehen wie wir sie sehen.

364

365 I.: Um noch einmal auf den Arbeitsstil zurückzukommen, inwiefern würden Sie dann
366 sagen, unterscheidet sich das? Das sie schneller sind, Meister der Improvisation,
367 gibt es da vielleicht auch eine Hürde, die man hat am Anfang vom Arbeitsstil her?

368

369 IP5_CH.: Ja, ja, jein. Es war// Natürlich, es kommt immer auf die Menschen drauf an
370 und natürlich man kann, das was ich erzähle sind teilweise (Gemeinplätze?) natür-
371 lich, aber es ist schon so, dass teilweise, manchmal muss ich sagen, logisches Den-
372 ken kommt nicht unbedingt vor ((lacht)). Also, was positiv ist und das ist auch sehr
373 oft ein Gegensatz zur Arbeitswelt in Österreich, wenn es Vorgaben gibt, die werden
374 dann abgearbeitet. (2) Ob die Vorgaben jetzt Sinn machen oder nicht, ist eine an-
375 dere Sache. Ein österreichischer Kollege, der würde mich wahrscheinlich fragen, ob
376 ich glaube, dass das Sinn macht, dass man das so prüft und ob man nicht vielleicht,
377 was anderes machen könnte. Ein chinesischer Kollege würde das wahrscheinlich
378 einmal abarbeiten und irgendwann würde er wahrscheinlich nicht mehr fragen, son-
379 dern würde es einfach reduzieren oder anders machen. So, bis man drauf kommt.
380 Aber er würde dies Liste auf alle Fälle einmal führen, das ist Vorgabe und das muss
381 angehakt werden und das wird einmal angehakt und würde nicht hinterfragen.

382

383 I.: Was dann nicht heißt, dass es nicht gemacht wird? Verstehe ich das richtig?

384

385 IP5_CH.: Nein, das will ich niemanden unterstellen. Aber es ist, also hier muss ich
386 sagen, gibt es sehr wohl Unterschiede, bei uns wird kritisch hinterfragt, da wird dann
387 auch teilweise angemerkt, es kommt natürlich auch drauf an, wo man arbeitet, aber
388 macht das Sinn, könnten wir das nicht umändern. Bei uns ist also diese Ideenbörse
389 und dergleichen Gang und gebe, das ist nichts mehr Neues. In Asien wurden solche
390 Arbeitsvorgänge wirklich angenommen, durchgeführt und wenn Sie nicht durchge-
391 führt wurden, dann wurden sie im Graubereich, mehr oder weniger, nicht mehr
392 durchgeführt. Ohne zu hinterfragen, auch Resultate wurden teilweise nicht hinter-
393 fragt. Also das war für mich gerade von der Analytik her von der AUFGABENBE-
394 REICH her, da kamen teilweise Messwerte heraus, wo ich gesagt habe, das kann
395 nicht stimmen, das kann nicht stimmen. Vor allem, ich bin dort nicht so tief ich Ge-
396 schäft drinnen gewesen, das ich sagen hätte können, ok ich sehe das jeden Tag
397 und deshalb habe ich die Erfahrung, sondern vom ersten hinschauen habe ich ge-
398 merkt, das kann nicht stimmen. Das haben wir immer so gemessen, war die Ant-
399 wort, da kam dann nicht, das eigenständige, dass man sagt überprüfen wir mal,

400 schauen wir uns das an, teilweise lag es auch an der Ausbildung. Die Ausbildung,
401 ich muss sagen, teilweise die Abgänger der Universitäten waren von der Ausbildung
402 her, sie hatten zwar einen Universitätsabschluss, aber teilweise war das Hinter-
403 grundwissen nicht so ausreichend, also da haben wir schon sehr viel zu tun gehabt,
404 nämlich Grundkenntnisse anzueignen. Das heißt es war wirklich so, sie konnten dir
405 zwar die Formeln auswendig runterrattern, aber sie konnten es nicht berechnen.
406 Das heißt Wissen, das nur auswendig gelernt wurde, das war abfragbar, sie konnten
407 jede Definition dir sagen, das ja. Aber wenn es darum ging, einen Messwert zu über-
408 prüfen, um die Logik zu überprüfen, passt das oder passt das nicht, diese Einschät-
409 zung, sprich das Anwenden des Wissens war kaum gegeben, das wird auch nicht
410 trainiert. Englisch ist zum Beispiel ein gutes Beispiel, die sprachliche Entwicklung,
411 die Kollegen waren exzellent in der Grammatik, exzellent, also wir hatten Kollegen,
412 wenn die dir ein E-Mail geschrieben haben, da warst du der Ansicht, das hat ein
413 Englischlehrer dir geschrieben, sie waren aber in einem Meeting nicht in der Lage
414 zu kommunizieren und in einfachen Sätzen das zu erklären, denn das wurde gedrillt
415 auf Grammatik, auf die richtige Anwendung, alles schriftlich, kaum mündlich, das
416 heißt so wie bei uns, ich glaube in den 70er Jahren Sprachen trainiert wurden. Da
417 habe ich mir schon gedacht, da sieht man, wie die Ausbildung prägen kann, gleich
418 war es in anderen Fällen und anderen Fächern, wo auf die theoretische Ausbildung
419 soviel Wert gelegt wird und nicht auf die praktische Umsetzung. Ob das nicht bei uns
420 auch manchmal der Fall ist, brauchen wir nicht diskutieren, dort ist es mir jetzt auf-
421 gefallen, dort ist es mir wirklich aufgefallen. Auf der anderen Seite schärft es die
422 Sinne und schärft gewisse Bereiche im Gehirn, man muss sich mal vorstellen, al-
423 leine das Lernen der „Charakters“, wo ich tauschende von „Charakters“ in dieser
424 Sprache zu lernen sind, du musst diese Art der Strukturierung natürlich mehr oder
425 weniger beherrschen. Also dieses logische (anwenden?), war in meinem Bereich
426 schon ein großes Problem, wo teilweise auch Fehlentscheidungen getroffen würden,
427 alleine aus den Schlussfolgerungen, die dann gezogen wurden. Ich habe dann diese
428 Berechnungen, Analysen immer selbst angeschaut, weil auf diese Summary konn-
429 test du dich nicht verlassen. Aber auch hier muss ich sagen, dieses Statement ist
430 teilweise auf die Person zugeschnitten, es sind nicht alle Kollegen so, aber dort ist
431 es mir sehr oft aufgefallen.

432

433 I.: Ist klar Verallgemeinern darf man sowieso nicht.

434

435 IP5_CH.: Nein, man muss da wirklich aufpassen, also ich denke ich habe da immer
436 wieder wem im Kopf, wenn ich ein Statement abgebe und Bilder im Kopf, aber das
437 ist natürlich, wenn man es verallgemeinert und über den Kamm schert, ist das nicht
438 so lässig. Aber es sind Dinge, die mir dort vermehrt aufgefallen sind im Gegensatz
439 zu der Arbeitswelt hier.

440

441 I.: Um sowas geht es auch, das ist dann vielleicht der kleine Unterschied, den man
442 dann erkennt. Ganz generell ist Stereotypisierung sowieso immer falsch am Platz,
443 aber man hat vielleicht ein Grundgefühl.

444

445 IP5_CH.: Ja ich meine, sprechen wir von Gemeinsamkeiten, Chinesen und Österrei-
446 cher haben Gemeinsamkeiten, sie lieben Titel. Wobei wir Österreich natürlich an-
447 dere Titel lieben als die Chinesen, aber in China brauchst du einen klingenden Jobti-
448 tel, der muss Gewicht haben, egal was du machst, aber der muss schon richtig was
449 hergeben. Also das ist wichtig, das ist ganz, ganz wichtig, und sind wir ehrlich, das
450 unterscheidet uns nicht, das ist uns gemein, auch in Österreich brauchst du einen
451 richtig guten Jobtitel, egal was du machst. Wenn der Arbeitstitel, wenn die Job-
452 description richtig gut ist, dann passt das schon. Und das war auch in China ganz,
453 ganz wichtig, dass man einen entsprechenden Titel hat, also das der Jobtitel ent-
454 sprechend auf der Visitenkarte oben steht. Das war für mich immer lustig, aber auf
455 der anderen Seite unterscheiden wir uns da nicht.

456

457 I.: Gibt es da noch ein weiteres Beispiel?

458

459 IP5_CH.: Nein, das ist schwierig, aber das ist mir aufgefallen. Wobei der akademi-
460 sche Grad// aber das nimmt auch bei uns immer mehr ab, der akademische Grad ist
461 es nicht mehr, es ist wirklich was du im Job bist und du definierst dich auch, über die
462 Funktion, die du im Job hast. Und das hat man dann sehr schön gesehen, wenn du
463 die Funktion nicht mehr innehast, also das ist ganz, ganz interessant. Wenn du
464 diese Funktion nicht mehr innehast, wie sich das Verhalten ändert, und das ist aber
465 sein wir ehrlich, das unterscheidet sich auch nicht von Österreichern, das ist ein
466 grundmenschliches Verhalten.

467

468 I.: Gut, dann würde ich noch gerne auf ein Thema eingehen. Man sagt immer, dass
469 die Chinesen viel Wert auf Netzwerken und gute Beziehungen legen.

470

471 IP5_CH.: Ja.

472

473 I.: Was ist da Ihre persönliche Einschätzung und Erfahrung dazu?

474

475 IP5_CH.: Also das kann ich definitiv unterschreiben. Also Netzwerk, persönliche Be-
476 ziehungen, jemanden kennen, jemanden in seinem Netzwerk zu haben, das kann
477 ich so wie es ist unterschreiben. Das ist vielleicht ein großer Unterschied oder
478 mehr als es bei uns gepflegt wird. Beziehungsweise es wird bei uns nicht so offen-
479 sichtlich gepflegt, auch wir legen Wert auf Netzwerke, auch wir fühlen uns in

480 Netzwerken sicher und auch uns helfen Netzwerke, aber es wird nicht so offen ge-
481 pflegt, wie es in China gepflegt wird.

482

483 I.: Und ist es vielleicht etwas herausfordernd am Anfang mit dieser vermehrten Be-
484 ziehungspflege, Netzwerkkultur umzugehen? Oder sagt man das kommt automa-
485 tisch und da wächst man hinein?

486

487 IP5_CH.: Nein, das ist natürlich schon herausfordernd, weil wenn du eben nicht zu
488 dieser Gruppe, zu diesem Kreis dazugehörst, gehörst du nicht dazu. Das sind so
489 Kleinigkeiten, beispielsweise, gelegentlich bin ich alleine essen gegangen, einfach,
490 wenn man den ganzen Tag Englisch spricht, den ganzen Tag belastet ist, irgend-
491 wann habe ich das Bedürfnis gehabt, ich möchte alleine sein, ich möchte einfach
492 nur gemütlich ein Glas Wein trinken. Das ist in China aber wirklich undenkbar, das
493 ist zum Beispiel auch, ganz eigenartig, alleine wo hinzugehen ist unüblich, man geht
494 in der Gruppe, man hat dann auch gesehen, wenn man zum Business Dinner die
495 Einladung, wem lädt man ein, das zeigt auch eine Wertigkeit und damit gibst du eine
496 Wertigkeit. Und das ist auch schon Teil und Beginn eines Networkings, da muss ich
497 zugeben, da bin ich sicher sehr oft, am Anfang ins Fettnäpfchen getreten, weil ich
498 einfach eingeladen habe, wem ich mir gedacht habe, mit dem würde ich gerne es-
499 sen gehen. Mit wem möchte ich gerne den Abend verbringen? So privat, für mich
500 war das schon mehr oder weniger privat. Aber das ist nicht privat, wem du einlädst
501 ist von entscheidender Bedeutung, das stellt auch deinen sozialen Status dar, wie
502 du und was du dort einlädst. Ich muss zugeben, da habe ich mich wahrscheinlich
503 sehr oft, wirklich sehr falsch benommen ((lacht)). Später war es mir dann schon kla-
504 rer, als am Anfang. Da am Anfang habe ich mich sehr, sehr also nicht nach dieser
505 Etikette verhalten.

506

507 I.: Mehr nach Bauchgefühl gehandelt, also nach sozialen Status?

508

509 IP5_CH.: Ja genau, wo ich einfach gesagt, mit diesem Kollegen würde ich gerne es-
510 sen gehen, den laden wir dann dazu ein. Wie kannst du?

511

512 I.: Da habe ich auch schon gehört, dass man immer auf der gleichen Ebene einlädt.
513 Ist das das?

514

515 IP5_CH.: Genau, genau, das sind solche Dinge.

516

517 I.: Ist das am Anfang wahrscheinlich auch schwer herauszufinden, wer wo steht und
518 da einen Durchblick zu haben oder?

519

520 IP5_CH.: Ja, also für mich war es so, dass ich habe irgendwelche Anweisungen ge-
521 geben, in Österreich habe ich das einfach mit den POSITION besprochen und die
522 haben es dann mehr oder weniger das ok abgeholt und die Geschichte war erledigt.
523 In China war das nicht möglich, das hat man mir dann auch erklärt, ich kann nicht
524 jemanden eine Anweisung geben, sondern ich muss seinen Vorgesetzten zuerst in-
525 formieren und der gibt die Anweisung. Bei uns war es so, ich habe mich draußen mit
526 den Schichtmeistern unterhalten und gesagt, was hält ihr davon, dann haben wir
527 das weiterkommuniziert und das war überhaupt kein Ding, aber in China war es
528 wirklich so, weil ich mal gesagt habe: "Wieso macht ihr das nicht? Wieso sprecht ihr
529 das nicht ab?" da hat es geheißen: "PERSON, das können wir nicht. Du musst mit
530 deiner Ebene mit dem kommunizieren und wenn wir das ok haben, dann kommuni-
531 ziert er das zu uns."

532

533 I.: Also das bedeutet Fingerspitzengefühl, dass man das herausfindet?

534

535 IP5_CH.: Ja, mit wem darf ich denn sprechen? Mit wem darf ich das besprechen?
536 Solche Dinge waren sehr ungewohnt für mich. Also auf sozialen Status wird sehr
537 großer Wert gelegt, du wirst zu Hochzeiten eingeladen, wo du bei uns nicht eingela-
538 den wirst. Einfach nur, ich habe einen Ausländer bei mir, der wird jetzt vorgeführt
539 ((lacht)). Du wirst als Ausländer wahrgenommen, wobei ich sagen muss, aber in ei-
540 nem freundlicheren Kontext als bei uns ein Ausländer wahrgenommen wird, wie ich
541 das als Rückkehrer aus Asien feststellen muss. Also dort ist Ausländer war es zu-
542 mindest so, dass das positiv behaftet ist. Das einzige ((lacht)) es gibt blöde Ge-
543 schichten (...)

544

545 I.: Und ist es vielleicht etwas herausfordernd am Anfang mit dieser vermehrten Be-
546 ziehungspflege, Netzwerkkultur umzugehen? Oder sagt man das kommt automa-
547 tisch und da wächst man hinein?

548

549 IP5_CH.: Ja genau, wo ich einfach gesagt, mit diesem Kollegen würde ich gerne es-
550 sen gehen, den laden wir dann dazu ein. Wie kannst du?

551

552 I.: Da habe ich auch schon gehört, dass man immer auf der gleichen Ebene einlädt.
553 Ist das das?

554

555 IP5_CH.: Genau, genau, das sind solche Dinge.

556

557 I.: Dann würde ich noch gerne auf einen letzten Punkt eingehen. Sie haben schon
558 erwähnt, sie hatten nicht viel Zeit vorm Abflug, das heißt es hat im Vorfeld auch

559 keine großen Vorbereitungsmaßnahmen gegeben wahrscheinlich? Hat es dann vor
560 Ort ein Training gegeben?

561

562 IP5_CH.: Ja, also das muss ich wirklich sagen, ich überlege, ob es geholfen hätte.
563 Sagen wir mal jein, wenn man die Grundbegriffe, Sprache ein bisschen was, wenn
564 man langfristig dafür Zeit gehabt hätte für diese Planung, hätte es sicherlich gehol-
565 fen, das auf alle Fälle. Wenn man eine gewisse Einstimmung bekommen hätte, es
566 hätte sicherlich geholfen, um sich schneller zurecht zu finden. Auf der anderen
567 Seite, die Erfahrungen, die du dort machst, die musst du selber machen. Ich kann
568 mir hunderte Reiseführer durchlesen, ich kann mir hunderte Dinge vorher reinzie-
569 hen, die Erfahrung dort, mache ich dann selbst und viel viel direkter als mir das je
570 kommuniziert werden kann. Teilweise natürlich habe ich mir Bücher gekauft, natür-
571 lich habe ich mich selbst auch eingelesen am Abend, aber richtige Vorbereitung in
572 dem Sinn auf diese Kultur gab es nicht. Vom fachlichen her habe ich keine Vorberei-
573 tung gebraucht. Ich bin einfach nur von einem österreichischen in einen chinesi-
574 schen Sitz gekommen, fachlich war alles das gleich. Für mich war es so, ich habe
575 dort eingeschaltet, und dann zu arbeiten begonnen, ich musst mich da insofern
576 überhaupt nicht umstellen, gewisse Dinge hätten vielleicht geholfen. Ich überlege
577 mir, ich fahre jetzt in ein afrikanisches Land und habe mich auch dort eingelesen,
578 wie viel wird es mir wirklich helfen, ok ich weiß ich darf keinen Minirock anziehen, ok
579 das weiß ich so auch.

580

581 I.: Wie wäre es mit einem interkulturellen Coaching für gewisse Situationen?

582

583 IP5_CH.: Das würde auf alle Fälle helfen, ich denke schon, wenn man die Zeit dazu
584 hat, sollte so ein Coaching stattfinden. Und ich glaub also wird man die ARBEITGE-
585 BER plant ja Dinge auch in Zukunft im asiatischen Raum und ich denke, die Gruppe
586 die dort hingehen, müssten auf alle Fälle so ein Coaching bekommen. Das bedeutet
587 nicht// Ich meine es werden so viele Trivialitäten dann erklärt und gewisse Dinge
588 kommen dann dort nicht zum Zug du bist vorbereitet und das ermöglicht am Anfang
589 leichter und friktionsfreier mit den Dingen umzugehen.

590

591 I.: Das wäre dann so eine Art interkulturelles Training. Beim Coaching ist es dann
592 noch ein bisschen spezifischer, wenn es wirklich um einzelne Situationen oder viel-
593 leicht Missverständnisse geht, die öfter vielleicht an den Tag kommen, wo man ge-
594 wisse Dinge auch bespricht, die vielleicht kultureller Natur sind. Beispielsweise,
595 wenn man nicht nachvollziehen kann, warum die Chinesen auf eine Reaktion von
596 einem selbst in einer Art und Weise reagieren, die man nicht interpretieren kann. Oft
597 ist es etwas gezielter, wenn man schon vor Ort ist und dort lebt, so in die Richtung.

598

599 IP5_CH.: Genau, sowas wäre hilfreich! Also, wenn man dann vor Ort ist, wie gesagt
600 die Vorbereitung zu Hause auf diesen Auslandseinsatz ist eine Sache, aber das
601 Coaching dann vor Ort, das wäre ganz, ganz wichtig. Natürlich viel bekommt man
602 dann mit der Zeit mit, aber man kann sich es natürlich wesentlich einfacher machen.
603 Wir hatten dann einen Chinesischkurs bekommen, die Mandarintrainerin, die wir
604 hatten, war ganz eine nette Dame, die uns auch auf solche Dinge aufmerksam ge-
605 macht hat. Das heißt es war dann nicht nur streng auf das Lernen der Sprache, auf
606 die Trivialitäten, sondern da war auch schon sehr viel Coaching dabei, wo man er-
607 zählt hat, dass und das habe ich erlebt, dass und das habe ich gemacht. Und wenn
608 man in diese Richtung geht, das wäre sehr, sehr hilfreich.

609

610 I.: Gibt es da auch spezielle Bereiche, die aufgefallen sind? Oder kann man das
611 schwer sagen und ist das individuell?

612

613 IP5_CH.: Ich glaube, das ist sehr individuell. (5) Das kommt dann wirklich ganz auf
614 die Situation an, ich glaube aber, wenn man sich überlegt, jetzt kommt dann bei-
615 spielweise Thailand, das ist ganz anders als China und dort ist so ein Coaching ab-
616 solut wichtig oder Indonesien ist komplett anders als China. Und wenn ich mit der
617 Methode, wie ich dort arbeite in Indonesien hineingehe, habe ich dann Schwierigkei-
618 ten.

619

620 I.: Ich bin dann auch am Ende, gibt es noch etwas, das aus Ihrer Sicht noch nicht
621 angesprochen wurde? Etwas, dass sie noch ergänzen möchten?

622

623 IP5_CH.: Na, wie gesagt, es war für mich wirklich eine tolle Erfahrung, mit wunder-
624 baren positiven Erlebnissen, mit überraschenden Erlebnissen und teilweise uner-
625 warteten negativen Eindrücken, da muss man sagen in dieser Gesamtheit sehe ich
626 es. Zusammenfassend waren es wirklich wunderschöne Jahre dort, muss ich sagen.
627 (...) Was wir nicht angesprochen haben, die Schwierigkeiten, wenn man zurück-
628 kommt und die Schwierigkeiten, wenn man zurückkommt auf die werden wir über-
629 haupt nicht vorbereitet.

630

631 I.: Was sind die Schwierigkeiten?

632

633 IP5_CH.: Du hast andere Einblicke, du siehst die Dinge größer, weiter, du bist teil-
634 weise auch ein bisschen ein Fremdkörper in der Organisation, weil dort warst du
635 eingebettet in der Organisation. Dann kommst du retour, du gehörst nirgends mehr
636 richtig dazu, von dort bist du weg. Da bist du jetzt da in einer neuen Funktion, und
637 wenn dann nicht ein Mentor hinter dir steht und dich betreut, wobei das soll nicht//
638 Ja Mentor ist gut, jemand der dich vorbereitet, was passiert, wie passiert, dann ist es

639 extrem schwierig. Und ich mein von meinen Expat Kollegen, du hast ja eine Com-
640 munity dort, sind sehr viele nach der Rückkehr, haben die Firma gewechselt. Es
641 wird immer kommuniziert, es wäre das Karrieresprungbrett aber für viele war es so,
642 dass es schon ein Sprungbrett war, aber ein Sprungbrett in eine andere Firma. Weil
643 einfach beim Zurückkommen das Umfeld nicht mehr so gepasst hat. Ich glaube, ich
644 bin der Ansicht, man verändert sich selbst, man sieht die Dinge anders, man hat ein
645 anderes Auftreten, und gewisse Dinge belasten einen nicht mehr und gewisse Dinge
646 stören einen, die einen früher nicht gestört haben und das ist dann glaub ich// Und
647 dass ist dann auch was man seinem Gegenüber, seinen Mitarbeitern und Kollegen
648 widerspiegelt und da glaub ich die Nachbetreuung von Expats ist extrem wichtig.
649 Bringen wir es ganz trivial auf den Punkt, drüben hast du einen sozialen Status, den
650 du in Österreich nicht hast. Ich habe dort einen Fahrer gehabt und einen Status, den
651 du hier einfach nicht hast. Du kommst retour, dein Einkommen ist reduziert, das ist
652 wirklich alles zusammen, was dann das Ganze persönlich extrem sich verändert und
653 natürlich auch die Entfremdung aus der Gesamtstruktur. Und ohne Betreuung fällt
654 es jedem schwer, dem einen früher, dem anderen später, je nachdem, aber es fällt
655 jedem schwer. Und ich habe mit etlichen Expats auch gesprochen und die haben
656 gesagt, also das erste halbe Jahr war extrem. Es geht dann, aber das erste halbe
657 Jahr ist wirklich ganz schlimm, aber natürlich abhängig von der jeweiligen Lebenssi-
658 tuation, wenn ich gerade ein junger Vater bin und mein Baby da bekomme ist die Si-
659 tuation nicht so schwer. Ich nehme immer triviale Beispiele, weil es einfach viel an-
660 schaulicher ist.

661

662 I.: Auf alle Fälle. Super, vielen Dank!

Transkript - Interview 1 Südkorea (IP1_KR)

I.: Dann würde mich mal zu Beginn interessieren, wie das entstanden ist, dass Sie nach Südkorea gegangen sind?

IP1_KR.: Naja es hat sich einfach durch Zufall ergeben, wie sie wahrscheinlich gesehen haben. Ich arbeite für UNTERNEHMEN, ein sehr innovatives Unternehmen in Wien und dieses Unternehmen// Ich bin zu dem Unternehmen gekommen 1991 und habe mit diesem Unternehmen zuerst den Osteuropäischen Markt aufgebaut und dann durch Zufall hat mich ein Kollege unterstützt, der eben für den asiatischen Bereich zuständig war. Das war 1995/96 und wir haben das Projekt, obwohl das ein sehr intensiver Austausch war, ein Kommunikations- und Informationsaustausch, haben wir das Projekt verloren. Obwohl das eigentlich sehr gut ausgesehen hat. Und dann beim nächsten Projekt habe ich ihm auch wieder geholfen und dann habe ich eben gesagt: "Du pass auf, man sollte rüberfahren und sich das anschauen, was da ist." Und somit bin ich eben rübergefahren und hab mir das angeschaut. Und dann war mir das klar, warum er das nicht gewonnen hat, weil einfach es war telefonischer Austausch da, oder E-Mail Austausch bzw. E-Mail und Fax-Austausch, aber es war nicht die Persönlichkeit da, also die haben keinen persönlichen Kontakt gehabt. Und somit hat sich das entwickelt, und es sind ein Projekt nach dem anderen gekommen. Am Anfang 1997 haben wir dann gleich 2 Projekt gewonnen, plus 1 Projekt, dass sich dann entwickelt hat und so hat sich das ganze entwickelt. Es ist bei der Firma UNTERNEHMEN ja so, und es ist ein mittelständiges Unternehmen, zu dem Zeitpunkt noch relativ klein, aber auch schon mittelständig. Und da gibt es eben nur dann diese Möglichkeit, wenn Projekte existieren, dass man dann eben irgendwo ansässig wird. Somit hat sich das dann ergeben.

I.: Spannend. Können Sie sich doch noch an die erste Zeit zurück erinnern, das ja jetzt doch schon ein bisschen her ist? Wie haben sich die ersten Wochen gestaltet? Was waren die größten Herausforderungen?

IP1_KR.: Naja, es war Asien gesamt. Asien gesamt ist eigentlich sehr dynamisch, also wenn man aus einem Umfeld kommt wie sagen wir Europa, Osteuropa, den Markt, den ich zu dem Zeitpunkt gut gekannt habe, dieser Markt unterscheidet sich gravierend. In Osteuropa denkt man in einem Zeitfenster, Reaktionszeit, von einer Woche oder zwei Wochen, wenn man eine Frage stellt. Aber schon damals, 1997 war es auch schon so in Asien, dass eine Reaktionszeit sehr kurz war. Man hat eigentlich eine Antwort erwartet, innerhalb nicht von 24 Stunden, aber von 48 Stunden sollte man schon eine Antwort haben, so ungefähr. Und es ist so, dass eigentlich die ganze Zeit, eben damals war es nicht so möglich, weil eben E-Mail noch nicht so gut

41 funktioniert hat, es hat damals noch Faxe gegeben und Kommunikation war einfach
42 nicht da, dass man so schnell reagiert. Es ist auch, jetzt im Winter, 8 Stunden Zeit-
43 unterschied im Sommer 7 Stunden und das merkt man, man braucht einige Zeit und
44 man muss eben die Leute auch erreichen im Mutterhaus, wenn man vor Ort ist oder
45 umgekehrt. Somit ist die Reaktionszeit nicht unbedingt diese, die sich eigentlich der
46 Kunde immer vorstellt. Aber das muss man eben einkalkulieren und da muss man
47 eben schauen, dass man schnell ist. Schnelligkeit ist ein wesentliches Schlüsselele-
48 ment hier am asiatischen Markt. Und das gilt nicht nur für Korea, das ist in China, in
49 Japan genau das gleich und noch dazu eben, wenn Sie sich erinnern können 1997,
50 Ende 1996, hat es dann die Asienkrise gegeben. Und die ist noch dazu gekommen
51 eben, da wurden sehr viele Projekte gestrichen, aber dadurch dass die UNTERNEH-
52 MEN im BRANCHE tätig ist und es da um die Neugestaltung eines neuen PRO-
53 JEKT in (Hinshu?) gegangen ist, ist dieses Projekt nicht gestrichen worden und so-
54 mit konnten wir eben das Projekt angehen bzw. abschließen.

55

56 I.: Und wenn Sie jetzt ganz persönlich an Situationen denken, bei denen Sie direkt
57 nach Südkorea, Seoul gekommen sind? Was war da vielleicht am Anfang im Um-
58 gang mit Koreaner für Sie als Österreicher ungewöhnlich?

59

60 IP1_KR.: Naja, es gibt schon// Man muss sich vorstellen, wenn Sie aus Wien kom-
61 men und ich war zum Beispiel in Moskau und ich war in St. Petersburg, ich war in
62 der Ukraine, in Kiew und so weiter. Das sind auch gerade keine kleinen Städte, aber
63 wenn Sie dann auf einmal in einem Stadt kommen, die 20 Millionen Einwohner hat
64 und damals, wie es noch nicht so war, dass die Beschreibungen in Englisch ange-
65 schrieben stehen. Damals ist sehr viel noch nur in Koreanisch gestanden und es
66 war schon schwierig, sich damals zurecht zu finden. Zum Beispiel mein erstes Mee-
67 ting, ich bin zwar in der Gegend gewesen, aber es war so, dass ich zum Beispiel
68 das Gebäude nicht gefunden habe, weil damals hat es einfach auch ein anderes
69 Nummerierungssystem gegeben. Seoul hat bis vor 7 Jahren noch dieses Hausnum-
70 merierungssystem gehabt, wie in einem Dorf, die Nummer eins ist neben der Num-
71 mer 25 gestanden, 25 neben der Nummer 3, also wirklich so wie die Häuser gebaut
72 worden sind, so haben sie die Nummern bekommen. Also es war keine ersichtliche
73 Ordnung. Das sind auch so Sachen. Und dann ist mir auch gleich aufgefallen, dass
74 sie Koreaner sehr freundlich sind, wirklich freundlich sind. Sie sind nicht so, wie zum
75 Beispiel (3) Südasiaten, die immer lachen und freundlich sind, wo aber nichts dahin-
76 ter ist. Sondern der Koreaner ist so von der Mentalität her, dass er freundlich ist,
77 wenn er das Bedürfnis hat freundlich zu sein. Da ist nicht dieses thailändische
78 Freundlichkeitsgesicht und immer zuvorkommend zu sein, das gibt es nicht. Es pas-
79 siert sehr oft, nach wie vor, das hat es früher noch viel Ärger gegeben, dass man in
80 ein Restaurant gegangen ist und angebellt worden ist vom Restaurantbesitzer oder

81 einem das Essen hingestellt worden ist, sehr unfreundlich. Das ist so, der hat einen
82 schlechten Tag und das zeigt er auch, der muss dann ein bisschen bellen auch, so
83 in dieser Art. Diese Art auf der einen Seite, aber sehr freundlich auf der anderen
84 Seite, ich wurde abgeholt, weil ich das wirklich nicht gefunden habe dieses Ge-
85 bäude. Und Gott sei Dank hat es damals schon ein Mobiltelefon gegeben, das war
86 hilfreich. Aber da hat es auch dieses Problem dieses Mobiltelefons gegeben, dass
87 der Mobiltelefonstandard nicht dem europäischen Standard entsprochen hat, weil
88 einfach die Koreaner dann den modernsten Standard genommen haben und nicht
89 den den die europäische Seite verwendet hat. Die haben einen amerikanischen
90 Standard verwendet, somit hat mein Mobiltelefon damals nicht funktioniert. Und ich
91 habe mir ein Mobiltelefon vom Hotel ausleihen müssen. Aber das gibt es heute
92 noch, in jedem Hotelzimmer gibt es ein Mobiltelefon, das man mitnehmen kann,
93 eben jeder weiß schon, dass dieses Problem existiert. Jetzt viel weniger als früher,
94 aber es gibt es noch immer diese Möglichkeit.

95

96 I.: Spannend ja. Und wenn wir schon beim Thema Kommunikation sind, inwiefern
97 unterscheidet sich das Kommunikationsverhalten der Koreaner zum österreichi-
98 schen?

99

100 IP1_KR.: Sie meinem damals am Beginn?

101

102 I.: Ja vor allem zu Beginn, was Ihnen da aufgefallen ist. Jetzt wird es vermutlich
103 schon Alltag sein, nehme ich an?

104

105 IP1_KR.: Naja es ist so, auch wiederum am Anfang geht es sehr ruhig zu. Die Be-
106 sprechungen sind natürlich asiatisch. Es sind einige Leute auf der gegenüberliegen-
107 den Seite vom Tisch und als Europäer ist man alleine, oder vielleicht mit einem Ver-
108 treter, wenn es einen gibt. Es ist eben sehr zielführend, die Vorbereitung ist gut, viel
109 besser, als man das zum Beispiel von einer europäischen oder österreichischen Be-
110 sprechungskultur kennt. Man hat sich gut vorbereitet bereits. Und sie wissen sehr
111 viel über die Sache, eine Problematik Bescheid, nur es gibt immer - das hat es da-
112 mals gegeben, das gibt es heute noch - diese Probleme der Sprache. Weil die kore-
113 anische Sprache eine sehr ungenaue Sprache ist, weil die koreanische Sprache
114 eine sehr ungenaue Sprache ist und die koreanische Sprache noch dazu mit Eng-
115 lisch nicht gut harmoniert. Da gibt es extrem viele Übersetzungsfehler, in schriftli-
116 cher also auch mündlicher Form.

117

118 I.: Was fällt Ihnen da zum Beispiel ein?

119

120 IP1_KR.: Eine typische Sache ist eben Zahlen, es gibt sehr, sehr oft einen Dezimal-
121 fehler in der Angabe. Dezimalfehler passiert eben dann, weil 10.000 der Grundricht-
122 wert ist, es basiert also alles auf 10.000. 50 mal 10.000 oder 100 mal 10.000 so wird
123 das gerechnet hier. Wenn Sie zum Beispiel etwas kaufen und es kostet 1.300.000
124 Ron, das sind ungefähr 1.000 Euro, dann werden das 100 10.000 sein. Und so wird
125 das auch ausgedrückt, 100 10.000er genauso wird es hingeschrieben. Wenn Sie
126 eine Ausschreibung haben, dann steht da eben die Vielzahl von dem, dann steht da
127 eben 20 oder 100.000 10.000er und dann muss man das am Papier wirklich schrei-
128 ben, um keinen Dezimalfehler zu machen. Das ist nach wie vor, Zahlen, sofern sie
129 nicht schriftlich in der vollen Länge geschrieben worden sind, zu hinterfragen sind.
130 Ja eben auch Missverständnisse, dass man parallel eben komplett was anderes ver-
131 steht, als die Frage ist. Das ist prinzipiell so, dass es sehr oft ist, dass man als Euro-
132 päer dazu tendiert zu viel hineinzuiinterpretieren, was eigentlich gar nicht der Hinter-
133 gedanke ist. Das ist eigentlich eine einfache Frage und man interpretiert// Ein typi-
134 sches Beispiel, da kann ich mich in der Besprechung erinnern. Wir haben diskutiert
135 über 100 Arbeitsplätze. 100 Arbeitsplätze in unserem Verständnis als Firma ist ein
136 Arbeitsplatz mit PC und davon 100 Stück. Das ist ein Arbeitsplatz. Und der Partner
137 hat immer von 100 Arbeitsplätzen gesprochen und wir haben das ausgerechnet und
138 gesagt, das geht sich nicht aus, mit dem Preis wo wir dahin sollten. "Aber das geht
139 so nicht!" und die Diskussion ist über 3 Tage hinweggegangen bis ich durch Zufall
140 gefragt habe: "Na, was soll denn der Arbeitsplatz machen?" Sagt er: "Naja, er soll
141 kommunizieren." Sage ich: "Gut, das haben wir ja bereits. Und was soll er kommuni-
142 zieren?" heißt es: "Telefon." "Und sonst?" "Na nichts. Telefon." und dann haben wir
143 mal gesagt: "Und zwar dieser Arbeitsplatz, soll der was anderes auch noch, wie Da-
144 ten übertragen?" heißt es "Nein, nein Telefon" und es hat sich herausgestellt, es ist
145 ein bisschen ein besseres Telefon, was er da wollte. Aber hat das eben falsch kom-
146 muniziert, er hab das kommuniziert als Arbeitsplatz. Und Arbeitsplatz in einer techni-
147 schen Firma, PC und Kostenpunkt gleich 10x so teuer, wie das Telefon, das er sich
148 vorgestellt hat.

149

150 I.: Ok, das denke ich mir. Das heißt inwiefern passt man dann auch das Verhalten
151 an, um solche Missverständnisse vielleicht etwas einzugrenzen?

152

153 IP1_KR.: Fragenroutinen einbauen in das Gespräch. Immer von allen Seiten das
154 hinterfragen.

155

156 I.: Ja, weil wir gerade beim Thema Kommunikation sind, inwiefern kommunizieren
157 vielleicht auch die Koreaner anders, benutzen die Emotionen im Gespräch, wird da
158 auch mit Mimik und Gestik viel gezeigt, vielleicht? Oder wie haben Sie das empfunden?
159

160

161 IP1_KR.: Korea ist ein atypisches asiatisches Land. Korea kommuniziert eigentlich
162 sichtlich. Also den Koreanern fällt wirklich im wahrsten Sinne des Wortes das Ge-
163 sicht runter, wenn man etwas Falsches sagt.

164

165 I.: Inwiefern falsch?

166

167 IP1_KR.: Naja zum Beispiel, wenn sie einen Fehler machen oder sagen wir lieber,
168 wenn sie etwas nicht verstehen, dann haben sie richtige Fragezeichen im Auge.
169 Und wenn zum Beispiel etwas nicht gefällt, dann zeigt er das auch, dann zeigt er
170 das in der Reaktion.

171

172 I.: Und wie sieht man das an der Reaktion des anderen dann?

173

174 IP1_KR.: Naja, er verzieht das Gesicht, es ist nicht so, wie zum Beispiel in China o-
175 der in Japan. In China und Japan gibt es diese Reaktion nicht. In China und in Ja-
176 pan da haben sie eine versteinerte Mine und Sie können nicht eruieren, ob das gut
177 angekommen oder schlecht angekommen ist, was sie eben vorgestellt haben. Also
178 das ist ein großes Thema. Das macht das Geschäft zum Beispiel sehr viel einfacher
179 in Korea, dass Sie wirklich erkennen, ob diese Art und Weise (2) dieses Thema,
180 dass sie eben vortragen, ob das angekommen ist.

181

182 I.: Und wie ist das generell mit Feedback? Wird das gegeben in einer direkten Art
183 und Weise oder wird es versucht ein bisschen zu verschleiern?

184

185 IP1_KR.: Es kommt drauf an. Also, wenn man den Kunden bzw. den Partner nicht
186 so lange kennt, dann verschleiert er das schon, das muss man schon dazu sagen.
187 Aber nach dem 2. 3. Mal// Es ist auch so, es funktioniert so, wie früher in Österreich,
188 man geht mit den Leuten am Abend weg und das ist sehr wichtig, dass man eben
189 mit den Leuten weggeht, um einen Vertrauensaufbau zu machen.

190

191 I.: Ok. Also Beziehungsnetzwerk hat dort auch eine ganz essentielle Rolle?

192

193 IP1_KR.: Sehr, sehr. Ist sehr, sehr wichtig. Das Beziehungsnetzwerk ist extrem
194 wichtig, zum Beispiel auch innerhalb der Gesellschaft. Zum Beispiel man macht Ge-
195 schäfte mit jemanden, den man aus der Schulzeit, mit jemanden den man aus der
196 Universität kennt und mit dem macht man Geschäfte.

197

198 I.: Was bedeutet das jetzt zum Beispiel für einen Österreicher, der dann nach Korea
199 kommt? Muss man sich dann ein bisschen anders drauf einstellen auf dieses Bezie-
200 hungsnetzwerk dann auch?

201

202 IP1_KR.: Ja, man muss sich halt anders aufstellen oder man muss sein eigenes
203 Netzwerk aufbauen, was natürlich schwierig ist. Und das Netzwerk muss man auch
204 pflegen. Man muss eben mit dem// Die Personen aus dem Netzwerk arbeiten ja
205 nicht zusammen, die sind eben aus unterschiedlichen Bereichen, aus unterschiedli-
206 chen Gesellschaftsstrukturen, aus unterschiedlichen Firmen usw. Da muss man mit
207 denen weggehen. Ich mache das immer so, dass ich ein bis zweimal in der Woche
208 mit einem Bekannten weggehe, um das Netzwerk aufrecht zu erhalten.

209

210 I.: Ok, das hat dort schon eine Priorität? Und wenn man das unterschätzt wahr-
211 scheinlich, dann könnte man da vielleicht auch vor Herausforderungen stehen, ver-
212 stehe ich das richtig?

213

214 IP1_KR.: Sicher, es ist so. Als Ausländer hat man einen gewissen Ausländerbonus,
215 das ist der Vorteil eines Ausländers hier. Ausländer sind sehr hoch angesehen, spe-
216 ziell von Europa. Es ist eben nicht das Thema, was zum Beispiel jetzt in Europa ge-
217 rade ist, dass die Ausländer gerade sehr negativ dargestellt werden. Das ist wirklich
218 ein Thema in Europa, durch die Zuwanderung, die Migration usw. das gibt es hier
219 nicht. Korea hat einen relativ geringen Anteil an Immigration und Südkorea ist mehr
220 oder weniger eine Insel. Und diese Insel wird kontrolliert, man kann nur per Schiff
221 und Flugzeug auf diese Insel, man kann sonst nicht nach Südkorea fahren, es gibt
222 keine andere Möglichkeit. Und somit kann man das wunderschön kontrollieren und
223 das hat natürlich den Vorteil, man lässt nur die Leute rein, die man wirklich will.

224

225 I.: Wir das dann auch verschärft kontrolliert, wenn Sie sagen man lässt nur die Leute
226 rein, die man will?

227

228 IP1_KR.: Es gibt zum Beispiel von europäischer Seite her, die brauchen kein Visum,
229 aber es gibt sehr viele Länder, die brauchen ein Visum bzw. zum Beispiel im Nahen
230 Osten, die brauchen ein Visum, alle arabische Länder brauchen ein Visum, die Phil-
231 ipinos brauchen ein Visum. Und außerdem bei der Einreise wird jeder fotografiert
232 und es werden Fingerabdrücke genommen. Das gibt es schon seit einigen Jahren,
233 da wird wirklich jeder kontrolliert.

234

235 I.: Und hat das auch einen bestimmten Grund? Ist man da recht skeptisch oder spie-
236 gelt das auch ein bisschen die Nationalität wieder, warum das vielleicht so enorm
237 bedacht wird?

238

239 IP1_KR.: Sie möchten kein Risiko eingehen. Zum Beispiel, das ist der einzige Punkt,
240 wo Sie wirklich kontrolliert werden, bei der Ein- und Ausreise. Aber zum Beispiel, die
241 Gesellschaft an sich// In Korea werden Sie eigentlich sehr selten kontrolliert. (2) Der
242 koreanische Staat, das hat mit der Geschichte zu tun, und zwar, was Korea jetzt ist,
243 ist eigentlich durch die Militärdiktatur des Park Kyung-ni hat es scharfe und strenge
244 Vorschriften gegeben, weil er eben Militärist war und da hat es wirklich Überprüfun-
245 gen gegeben, da hat jeder ins Haus ohne Anmeldung gehen können usw. Das war
246 eine richtige Diktatur und die war ganz, ganz streng. Und dann eben in den 80er
247 Jahren bzw. beginnend 90er Jahre wurde dieses System relativ gelockert und ist bis
248 heute locker. Die Koreaner möchten nicht diese Polizeigewalt wiedersehen, die Poli-
249 zei ist zwar sehr präsent, zum Beispiel bei Polizeidemonstrationen usw. aber sie
250 schreiten nur sehr selten ein und die sind ganz, ganz vorsichtig, um nicht in diese
251 Vorstellungswelt des Park Kyung-ni zu gehen, da sind sie alle ganz, ganz vorsichtig.
252 Und deswegen ist es auch so, sie sind zwar bei der Einreise ganz pingelig, dass
253 man alles ausgefüllt hat und auch die Überprüfung und zum Beispiel am Flugplatz,
254 dass man die Waren, die man mitnimmt, nicht über das Limit hinaus gehen, da sind
255 sie ganz pedantisch, aber sobald man einmal im Land drinnen ist, dann ist das rela-
256 tiv locker. Es ist so, es sind gewisse Sachen, gewisse Sachen von der Regierungs-
257 administrative, die nicht so durchgeführt werden, obwohl es da starke Gesetze gibt,
258 werden die nicht ausgeführt manchmal. Aber auf der anderen Seite zum Beispiel
259 beim Alkoholthema, es gibt zum Beispiel tagtäglich Straßensperren in Seoul und da
260 wird dann jeder Autofahrer überprüft, ob er getrunken hat, aber jeder. Da wird dann
261 wirklich die Straße abgesperrt und dann wird jeder überprüft, egal wer das ist.

262

263 I.: Ist das generell eine Herangehensweise, die in Korea üblich ist, gewisse Dinge
264 strikt zu verfolgen?

265

266 IP1_KR.: Ja, wenn man einmal sich eingeschossen hat, dann verfolgt man das. Man
267 hat es vielleicht auch im österreichischen Fernsehen gesehen, zum Beispiel in den
268 letzten 2 Jahren wie das eben mit der vorhergehenden Präsidentin, die Tochter vom
269 Park Kyung-ni eben geschehen ist, dass man sie aus der Präsidentschaft entzogen
270 hat, entpicht hat und dass man eben auch den Samsung Chef kurzzeitig einge-
271 sperrt hat. Weil diese Sachen typisch zeigen, das sind zwar Überreaktionen, aber es
272 zeigt, dass man da ganz, ganz scharf durchgreift, sobald eben ein Korruptionsver-
273 dacht ist oder so etwas, da ist man ganz scharf.

274

275

276 I.: Was mich auch noch ein bisschen interessieren würde, wie ist das mit dem Füh-
 277 rungsstil in Korea und das Arbeitsklima? Wie verhalten sich Vorgesetzte gegenüber
 278 ihren Mitarbeitern oder auch umgekehrt?
 279

280 IP1_KR.: Das ist ein großes Thema. Und zwar in Korea existiert das konfuzianische
 281 System, das heißt eben man hat bedingungslos dem Vorgesetzten zu gehorchen.
 282 Das ist ein großes Problem und das größte Hindernis meines Erachtens nach für die
 283 koreanische Wirtschaft, weil eben der Kommunikationsfluss von der unteren Ebene
 284 zur übergeordneten Ebene nahezu nicht existiert oder ganz, ganz, ganz wenig ist.
 285

286 I.: Inwiefern merkt man das dann auch als Österreicher? Gibt es vielleicht auch Hür-
 287 den, die es in Österreich nicht gibt dadurch?
 288

289 IP1_KR.: Ich kann Ihnen sagen, wie ich begonnen habe, wir sind mehr oder weniger
 290 ein Projektbüro hier, aber da hat es einige Zeit gegeben, wo man doch Leute aufge-
 291 nommen haben und 20 Leute waren. Ich bin der einzige Ausländer dabei gewesen
 292 und dann war das so, ich musste das Büro um 7 Uhr verlassen, ich hätte zu arbeiten
 293 gehabt, ich wollte arbeiten bis um 10 oder so aber ich konnte nicht im Büro arbeiten,
 294 wenn ich im Büro gewesen wäre, wären die Mitarbeiter nicht gegangen. Sie wären
 295 mit mir bis zum Ende dageblieben.
 296

297 I.: Ok, was ist da der Hintergrund?
 298

299 IP1_KR.: Bei uns sprich jetzt in Österreich, wenn man Arbeit hat bleibt man und
 300 macht die Arbeit fertig und dann geht man. Unabhängig wie der Vorgesetzte da ist
 301 oder nicht da ist. Aber hier in Korea kann man nicht gehen, wenn der Vorgesetzte
 302 noch da ist.
 303

304 I.: Und Entscheidungen werden dann auch rein vom Vorgesetzten getroffen?
 305

306 IP1_KR.: Die werden rein vom Vorgesetzten getroffen und da kommt es auf die Ge-
 307 schicklichkeit des Untergebenen an, wie kommuniziere ich mit dem Vorgesetzten,
 308 dass er meine Entscheidung dann aufnimmt.
 309

310 I.: Was wäre dann ein geschickter Kommunikationsstil?
 311

312 IP1_KR.: Bis vor kurzem, und innerhalb der Firma geht das nach wie vor so, dass
 313 man den Kommunikationsstil hat// Also der Vorgesetzte geht meistens mit den Mit-
 314 arbeitern zweimal die Woche weg am Abend und hier kann man das dann reden.

315 Also über das Bier, über den Soju, das ist ein leichter Vodka 20 Prozent, über den
316 wird es hin kommuniziert.

317

318 I.: Aha, und das ist quasi dann auch etwas, in so einer Situation kann man das sa-
319 gen? Da wird das auch gesellschaftlich anerkannt?

320

321 IP1_KR.: Ja, ja, das ist so. Zum Beispiel sobald man etwas getrunken hat, hat man
322 Narrenfreiheit. Das funktioniert wie im Mittelalter bei uns, Narren, Hofnarren, dass
323 der dem König, Vorgesetzten oder Kaiser alles sagen konnte und bei uns in der heu-
324 tigen Gesellschaft sind die Weihnachtsfeiern eine solche Sache. Weihnachtsfeiern
325 werden immer dazu benützt, um den Vorgesetzten genau jetzt zu sagen, was man
326 haben möchte im nächsten Jahr und dergleichen, das ist nach wie vor bei einer
327 Weihnachtsfeier so bzw. auch bei irgendwelchen Festivitäten, wo sich alle treffen.
328 Genau so funktioniert das in Korea, nur dass das jede Woche passiert. Hat aber
329 auch den Vorteil dadurch, dass es eben weniger Spannungen gibt, zum Beispiel in
330 der Gruppe. Die Gruppendynamik ist viel eine Positivere als wie in österreichischen,
331 europäischen Firmen.

332

333 I.: Weil?

334

335 IP1_KR.: Man spricht sich aus und dadurch, dass man eben sehr oft weggeht mitei-
336 nander bleiben wenig Geheimnisse dann übrig. Das führt zu einer Art offenen Kom-
337 munikation, die Kommunikation, diese Geheimnisträgerei gibt es im koreanischen,
338 asiatischen Raum nicht so, wie es in Europa das gibt. Zum Beispiel auch etwas aus
339 den früheren Jahren, wie ich gekommen bin, hat es gegeben, wir haben mit drei Fir-
340 men das Projekt angeboten. Ich bin zu allen drei hingegangen und der zweite hat
341 mich dann gefragt: "Sind wir der einzige mit dem Sie anbieten?" Als Österreicher
342 bzw. kommend aus dem osteuropäischen Raum habe ich gesagt: "Naja, Sie wissen
343 ja, Sie sind unser bevorzugter Partner usw." da hat er gelacht: "Reden Sie nicht um
344 den heißen Brei, wir wissen, dass sie mit anderen Firma anbieten." Die haben das
345 untereinander schon alle gewusst.

346

347 I.: Das heißt, Netzwerken spiegelt sich eben auch hier wieder?

348

349 IP1_KR.: Ja, ja. Und das ist auch eine sehr wichtige Sache. Geheimnistuerei bzw.
350 dass man eine falsche Aussage trifft und dass man sagt: "Ja, Sie sind der einzige."
351 das kommt in Korea nicht gut an.

352

353 I.: Das heißt hier sollte man wirklich bei der Wahrheit bleiben, weil es sowieso auf-
354 gedeckt werden würde?

355

356 IP1_KR.: Es kommt alles raus. Und das ist eine der wesentlichen Sachen, die ge-
 357 rade von Österreichern unterschätzt werden. Es ist wichtig, wenn man Zusagen trifft,
 358 dass man die Zusagen einhält.

359

360 I.: Das ist also sozusagen vielleicht noch hochwertiger als in Österreich? Verstehe
 361 ich das richtig?

362

363 IP1_KR.: Ja, ja. Es ist viel wichtiger. In Österreich sieht man gerne darüber hinweg
 364 so nach dem Motto: "Naja usw." Da sieht man darüber hinweg, in Korea ist man da
 365 relativ intolerant. Man sieht das eigentlich so an, dass man ihn hintergehen möchte,
 366 dass man irgendetwas nicht machen möchte oder so. Da kommen eben Zweifel
 367 dann auf.

368

369 I.: Wenn man seine Aussagen zurückzieht, oder wie?

370

371 IP1_KR.: Ja, wenn man eine Aussage zurückzieht, das ist extrem schlecht. Man
 372 kann ganz schwierig Aussagen zurückziehen.

373

374 I.: Das heißt man würde eher vorsichtig damit sein, was man sagt? Und im Zweifel
 375 es dann vielleicht noch nicht sagen?

376

377 IP1_KR.: Ja, es ist besser ganz ehrlich zu sein und zu sagen: "Das weiß ich nicht,
 378 das ist momentan noch nicht bekannt." Dann kommt die Frage: "Wann wird es so-
 379 weit sein?" dann würde ich sagen: "Am Ende der Besprechung oder wenn das Pro-
 380 jekt dann fertig ist bzw. kurz vor Vertragsabschluss können wir dann darüber disku-
 381 tieren, wie wir das machen." Aber nicht was zusagen bzw. sagen: "Ja, das machen
 382 wird. Das ist kein Problem." Und dann stellt sich heraus, dass das sehr wohl ein
 383 Problem ist und nicht geht. Das ist ein großes Problem.

384

385 I.: Also auch das würde sich vielleicht etwas von anderen asiatischen Kulturen un-
 386 terscheiden, die immer sagen: "Ok, ja machen wir schon!" auch wenn das zu Prob-
 387 lemen führen könnte, wenn ich das jetzt richtig verstehe? Sie sind schon bedachter
 388 und man sagt auch nur das zu in Korea, was auch wirklich gemacht werden kann.

389

390 IP1_KR.: Sicher, ja. Natürlich ich mein eines ist das bezieht sich eben auf techni-
 391 sche und rechtliche Aussagen. Aber zum Beispiel nicht auf die Zeit. Das ist Zeit wie
 392 jeder Asiate. Zeitgefühl ist nicht so wie bei uns. Zeitmanagement ist das größte
 393 Problem aller Asiaten, der Grund, warum sie so schnelle Reaktion brauchen ist, weil
 394 das meistens irgendwo gelegen ist und nicht beachtet war. Und somit muss man

395 schnell reagieren, da sind sie nämlich relativ schlampig, dass sie gewisse Dinge ste-
396 hen lassen.

397

398 I.: Und die passieren dann in letzter Sekunde?

399

400 IP1_KR.: Ja, das ist wirklich eben, das muss eben der Anbieter, der Lieferant, der
401 muss es auskosten. Der Lieferant muss durch das konfuzianische System heraus,
402 muss er das tun, was der Auftraggeber haben möchte beziehungsweise muss das
403 halt ausverhandeln. Und deswegen empfiehlt es sich zum Beispiel, dass man eben
404 als europäische Firma immer jemanden dazwischen hat, also eine Partnerfirma oder
405 eine// Eine Partnerfirma ist am besten, ja, als Pufferwirkung fungiert. Nämlich als eu-
406 ropäische Firma kann man sehr vieles auch nicht eben akzeptieren. Als typisches
407 Beispiel war es so, bei einem Projekt bei uns ist das passiert. Wir haben das Projekt
408 fast abgeschlossen, es hat einen Unterschrift gefehlt und wir haben das mit einem
409 großen Partner Gott sei Dank gemacht, und dann ist der Auftraggeber, das war der
410 PROJEKT in Seoul zu unserer Partnerfirma hingegangen und hat gesagt: "Sie ha-
411 ben uns das wunderbar geliefert, wir sind ganz zufrieden, ganz zufrieden. Aber wir
412 haben jetzt ein großes Problem und zwar dieses GEBÄUDE am PROJEKT der ist
413 ganz neu und in Beton und der Beton schaut so schirch aus, wir möchten gerne
414 Farbe drauf geben. Wir möchten ihn eben verschönern. Wir wären sehr interessiert
415 daran, dass Sie das noch im Budget aufnehmen den ganzen GEBÄUDE dann eben
416 streichen." Ich meine ((lacht)) das hätte unser Budget total ruiniert und der koreani-
417 sche Kunde bzw. die koreanische Firma hat es eben ausdiskutieren müssen mit de-
418 nen, der hat nicht sein GEBÄUDE bekommen, den er gestrichen haben wollte, der
419 hat dann, fünf PCs bekommen oder so irgendetwas. Solche Sachen gibt es und das
420 sind Beispiele, aber da gibt es genügende andere Sachen auch noch, die in einem
421 Projekt hineingerechnet werden, speziell mit Regierungsprojekten usw. Beamte, das
422 funktioniert auf der ganzen Welt ähnlich, sie bekommen kein Budget für irgendetwas
423 und somit müssen sie schauen, dass man das über andere Projekte das finanziert.
424 So funktioniert das.

425

426 I.: Wie ist dann generell der Arbeitsstil der Koreaner? Wie unterscheidet sich der
427 vielleicht neben dem Zeitmanagement noch vom österreichischen?

428

429 IP1_KR.: Naja, sie sind sehr genau. Wenn sie etwas bekommen, dann studieren sie
430 das. Das passiert sehr oft, eben wiederum aus Kommunikationsschwierigkeiten her-
431 aus, gerade im technischen Sinne, dass von der österreichischen Seite her ange-
432 nommen wird, dass der Koreaner, das nicht verstanden hat, eben Überlegungsfeh-
433 ler dabei gehabt hat. Aber in 90 Prozent der Fälle, ist das so, wenn der Koreaner auf
434 etwas aufmerksam macht oder eine Frage stellt, dann hat das einen Hintergrund,

435 weil das eben nicht gut dokumentiert worden ist oder eben nicht gut kommuniziert
436 worden ist und man sollte da wirklich drauf eingehen und das wie mit den Zahlen,
437 als Beispiel genannt ist, diskutieren, wo das Missverständnis ist. Manchmal ist es
438 ein Missverständnis, manchmal wenn man Leute schon länger kennt, dann ist es
439 meistens kein Missverständnis, sondern der zeigt wirklich etwas auf, wo ein Problem
440 existiert innerhalb einer Dokumentation, innerhalb eines Projektes, einer Projektprä-
441 sentation. Da sind zum Beispiel die Österreicher da ganz interessant, dass man
442 sagt: "Die depperten Koreaner, die wissen schon nicht// Die kennen sich nicht aus."
443 Und nachher nach einiger Zeit kommt man von der österreichischen Seite her und
444 sagt; "Aber irgendwo haben sie leider recht gehabt, die haben absolut recht gehabt,
445 da gibt es wirklich Probleme." Also es ist, wenn sie etwas aufzeigen, meistens ist
446 das so, dass sie richtig gute Techniker sind, die das richtig gut analysieren können.

447

448 I.: Heißt das, das ist eine höfliche Art und Weise Probleme aufzuzeigen, die viel-
449 leicht nicht so anerkannt immer werden von einem Österreicher? Habe ich das rich-
450 tig verstanden?

451

452 IP1_KR.: Richtig, ja. Also das ist ein großes Thema hier. Eben, dadurch dass ein
453 Koreaner sehr forsch sein kann und nicht sehr höflich ist, sondern das wirklich auf
454 den Punkt bringt, ist der Österreicher dann meistens so schockiert dabei.

455

456 I.: Also er ist doch etwas direkter vielleicht, als andere asiatische Länder? Und redet
457 nicht alles um den heißen Brei herum, wie es vielleicht in China wäre?

458

459 IP1_KR.: Richtig, richtig.

460

461 I.: Wie würden Sie sagen, ist die Art und Weise, wie Kritik geäußert wird? Wie unter-
462 scheidet sich die vielleicht von Österreich, oder ist sie ähnlich?

463

464 IP1_KR.: Kritik usw. man kann natürlich Kritik schon zeigen, aber es ist schwierig.
465 Sie sind nicht sehr kritikfreudig sagen wir so. Wenn man Kritik übt, dann muss es
466 wirklich Hand und Fuß haben die Kritik und man muss es also wirklich beweisen
467 können usw. das ist ein sehr wichtiges Thema.

468

469 I.: Es bringt auch nichts, wenn man das schön verpackt und versucht ein bisschen
470 schöner formuliert, wenn ich das richtig verstanden habe? Es sollte nicht um persön-
471 liche Kritik gehen, sondern um sachliche Dinge eben?

472

473 IP1_KR.: Ja, wenn es persönliche Kritik ist usw. die kann man dann am Abend über
474 das Bier machen. Auch technische Sachen usw. das ist zum Beispiel, wenn man mit

475 dem Endkunden weggeht// Wenn man mit der Partnerfirma weggeht, geht das ja,
476 aber mit einem Endkunden, der aus der Regierung kommt, der kann jetzt nicht mehr
477 weggehen, durch diese Compliance Vorschriften. Und zwar es gibt ja, auch in Ko-
478 rea, dass man eben keine Geschenke mehr annehmen darf oder nur mehr Ge-
479 schenke annehmen darf in kleinem Maße, also so bis 30 Euro, 50 Euro so in der
480 Größenordnung und man darf auch nicht, wenn man ein Projekt hat, mit einem Part-
481 ner am Abend weggehen.

482

483 I.: Darf man nicht?

484

485 IP1_KR.: Und da ist es ein Problem, weil die gesamte Kultur darauf ausgerichtet ist,
486 dass man eben mit dem Partner innerhalb eines Projektes weggeht und dann die of-
487 fenen Probleme über einem Bier diskutiert. So wie man es eben gewohnt ist, aus
488 der Gruppe heraus, nur durch diese Vorschreibung, Vorgabe der Regierung usw. ist
489 das natürlich dann nicht mehr der Fall und es ist für alle Beteiligten, sei es koreani-
490 sche Beteiligte, sei es ausländische Beteiligte ein großes Problem, weil man dann
491 wirklich nicht die heiklen Themen besprechen kann. Über einen Tisch bei einer Be-
492 sprechung usw. sind diese ganz, ganz schwierig auf den Tisch zu diskutieren, weil
493 zum Beispiel eben, da kommt die asiatische Art und Weise wieder durch, dass man
494 eben das Gesicht nicht verlieren kann innerhalb einer Gruppe. Da muss man ganz,
495 ganz vorsichtig sein.

496

497 I.: Wie würde man das Gesicht verlieren?

498

499 IP1_KR.: "Na pass auf, du hast den und den Fehler gemacht, so geht es nicht!"

500

501 I.: Also direktes Äußern von Kritik würde zu Gesichtsverlust führen?

502

503 IP1_KR.: Wenn man sich lange genug kennt, und die Gruppe klein genug ist, kann
504 man es schon machen, wenn man richtig (Kitze?) hat. Ich mein es ist so, das Ver-
505 hältnis Lieferant - Auftraggeber ist so, der Lieferant muss immer sehr (aufbuckeln?)
506 sagen wir so und er muss immer Zugeständnisse machen. Als Zulieferer hat man
507 fast keine Chance zu sagen, zu dem Auftraggeber: "Pass auf, so geht es nicht!"
508 über Bier ja, aber eine Diskussion nicht und das ist wirklich ein Thema. Wenn man
509 da in ein alte Firmenstruktur hineinkommt, dann hat man als ausländischer Zuliefe-
510 rer, hat man echte Probleme.

511

512 I.: Ja das denke ich mir. Wie ist es generell von der Herangehensweise, wie würden
513 Sie einen Koreaner überzeugen? Von Österreich kommend macht man das oft

514 faktenbasierend und sieht logische Schlussfolgerungen, um für Ideen und Projekte
515 zu gewinnen. Wie würde das in Korea ausschauen idealerweise?

516

517 IP1_KR.: Unterschiedlich. Man präsentiert, vor allem im technischen Bereich, man
518 präsentiert diese Vorteile, die man in diesem Produkt hat. Meistens sind Power
519 Point Präsentationen, das ist sehr wichtig. Mündlich weniger, weil eben Missver-
520 ständnisse kommen und man muss eben die Power Point Präsentation so aufberei-
521 ten, dass man die abgibt, man muss eben schauen, was man hineinschreibt und
522 nicht. Ganz dezidiert die Vorteile hinausarbeiten. Das ist sehr wichtig, das ist nicht
523 sehr unterschiedlich. Die Herangehensweise ist ganz gut, meistens hat sich der Ko-
524 reaner eh schon sehr gut informiert vorher.

525

526 I.: Dann würde mich noch interessieren, wie ist das generell mit Frauen in Korea?
527 Werden die anders wahrgenommen und behandelt als Männer auch im Arbeitsle-
528 ben?

529

530 IP1_KR.: Also, es ist hier ein großer Unterschied. Frauen im Arbeitsleben, normaler-
531 weise oder sehr oft sind sie im Büro tätig, bevor sie heiraten. Es ist nach wie vor so,
532 dass Frauen, nachdem sie geheiratet haben zu Hause bleiben oder spätestens,
533 wenn sie ein Kind bekommen.

534

535 I.: Das ist dann vielleicht ähnlich wie in Österreich, man geht arbeiten und dann
536 bleibt man mal zu Hause, oder habe ich das jetzt falsch verstanden?

537

538 IP1_KR.: Naja, es ist so, die Frauen sind relativ kurze Zeit im Arbeitsleben. In Öster-
539 reich ist das so, dass Frauen in der Arbeitswelt eben voll akzeptiert worden sind,
540 und angesehen werden, mehr oder weniger, wie ein gleichwertige Partner in Öster-
541 reich. In Korea eben, nach wie vor nicht, das ist eine alte Struktur. Es beginnt lang-
542 sam sich etwas zu verändern, aber die Gesellschaft ist noch nicht dazu bereit. Ko-
543 rea ist jetzt in einem Stadium, so ungefähr wie in Europa so ungefähr in den 80er
544 Jahren. Das Frauenbild, die Veränderung des Frauenbildes, das in den 70er - 80er
545 Jahren eben stattgefunden hat, das passiert jetzt in Korea. Es ist noch ein sehr tra-
546 ditionelles Umfeld für Männer, aber auch Frauen. Die Frauen sehen das eigentlich
547 so, nachdem sie geheiratet haben und dann passiert das eh sehr schnell mit dem
548 Kind manchmal, dass sie da eben gleich zu Hause bleiben und das Kind großzie-
549 hen. Dann kommt das nächste Kind// Obwohl die Frauen eine sehr gute Ausbildung
550 haben, die meisten. Es ist in Korea üblich, dass man auf eine Universität geht, es
551 gibt sehr viele Universitätsabgänger und das ist bedingt aus der alten Gesellschaft,
552 dass man früher nicht die Möglichkeit gehabt hat auf die Universität zu gehen, jetzt
553 geht man auf die Universität. Also ein Universitätsabschluss ist in Korea so, wie bei

554 uns wahrscheinlich die Matura, so in dem Niveau, man muss es unbedingt haben,
555 wenn man einen guten Posten haben möchte. Sagen wir so, man muss nicht unbe-
556 dingt einen Master haben, aber einen Bachelor, das ist das Minimum, das im Ar-
557 beitsleben gefordert ist, ohne dem findet man nicht// Und die meisten Frauen haben
558 eigentlich einen sehr guten Abschluss, aber sie praktizieren das nicht, weil sie dann
559 eben die Kinder bekommen usw. und die Männer sind eigentlich sehr, sehr konser-
560 vativ. Es ist nach wie vor so, dass die Männer eben für die Familie sorgen und die
561 Frauen unterstützen die Männer, dass sie das Geld nach Hause bringen und meis-
562 tens sind die Frauen, die Finanzminister der Familie. Sie vermehren das Geld und
563 es ist sehr oft der Fall, dass sie zum Beispiel am Aktienmarkt spekulieren und damit
564 Geld machen und manche sind sehr erfolgreich damit. Aktienmarkt, dann das
565 nächste ist Wohnungskauf und -verkauf, also Real Estate usw. auch mit kleinem Be-
566 reich. Es ist in Korea üblich eine Wohnung nach 2-3 Jahren zu verkaufen und wie-
567 der in eine andere zu übersiedeln usw., um Geld zu machen. Und zum Beispiel,
568 dass man eben 2 Wohnungen hat als Familie, eine tut man eben als Anlagewoh-
569 nung nehmen und die verkaufen usw. das ist eine ganz übliche Vorgangsweise. Das
570 ist überhaupt die Dynamik im tagtäglichen Leben ist viel eine Schnelleres und un-
571 fassbar wie das schneller geht, als wie in Österreich. Wenn man nicht hier wohnt
572 und das nicht sieht bekommt man das nicht mit. Zum Beispiel die Kommunikation
573 über SMS und es wird heutzutage auch im Berufsleben wird ganz wenig mehr per
574 E-Mail kommuniziert. Ein E-Mail ist ein offizielles Dokument, Kommunikation mit ei-
575 nem Partner ist über SMS. Die Social Media, die Messaging Systeme usw.

576

577 I.: Ist das auch um den persönlichen Kontakt dann bisschen mehr zu fördern viel-
578 leicht?

579

580 IP1_KR.: Vielleicht das, aber auch um die Information schnell genug zu bekommen.
581 Und man sitzt zum Beispiel in einem Meeting und du bekommst zum Beispiel eine
582 SMS: "Wie war denn das? Wie soll ich das präsentieren? Geht das in die Richtung
583 oder das? Wie mach ich das?" zack, da muss man sofort antworten und man erwar-
584 tet sich eine Antwort innerhalb von 10 Minuten oder so etwas. Es ist schnell, man ist
585 permanent unter Druck.

586

587 I.: Ist das vielleicht auch eine der größten Herausforderungen, dieses permanente
588 unter Druck sein und die Schnelligkeit?

589

590 IP1_KR.: Ja, wahrscheinlich. Dazu muss ich// Wenn man in diesem Umfeld ist,
591 macht man das automatisch. Bzw. ich gehöre noch zu der Generation, die das auf-
592 nimmt und das macht zum Beispiel Kollegen von mir, also Freunde von mir in Ko-
593 rea, auch Österreicher, die 4 Jahren älter sind die machen das nicht, die sind zu alt

594 dazu schon. Die nehmen das Medium SMS oder E-Mail nicht mehr auf. Das ist die
 595 Reaktionszeit, wie in Österreich, 3-4 Tage oder so auf eine SMS. Da sieht man
 596 schon die Unterschiede, hat wahrscheinlich etwas mit der Generation zu tun. Oder
 597 ob man das aufnimmt.
 598

599 I.: Dann würde mich noch interessieren, wie haben Sie sich auf den Aufenthalt und
 600 auf die kulturellen Unterschiede vorbereitet damals? Gab es da eine Vorbereitung
 601 oder sind Sie einfach reingerutscht?
 602

603 IP1_KR.: Bei mir hat es keine Vorbereitung gegeben, weil einfach das durch Zufall
 604 entstanden ist. Ich bin eigentlich von einem Tag auf den anderen, ich bin schon sehr
 605 viel unterwegs gewesen, weltweit. Aber es hat sich hier ergeben, dass man das Pro-
 606 jekt gehabt hat und anfangs war es so 2 Wochen Korea, 1 Woche Österreich, 2 Wo-
 607 chen Korea, 1 Woche Österreich, so war das. Damals bei Besprechungen, damals
 608 war Video- oder Telefonkonferenz noch nicht gut, da hat man zu Besprechungen
 609 nach Österreich fahren müssen. Also es hat Zeiten gegeben, da bin ich 3 Tage in
 610 Korea gewesen, 2 Tage in Österreich also da bin ich permanent im Flieger geses-
 611 sen. Es hat sich sehr gebessert mit Videokonferenz und Telefonkonferenz.
 612

613 I.: Jetzt wollte ich noch fragen, können Sie sich vorstellen, dass interkulturelles
 614 Coaching ganz generell für Österreichern, die nach Südkorea gehen, hilfreich sein
 615 könnte?
 616

617 IP1_KR.: Sehr, ja ich glaube schon. Man sollte auf jeden Fall interkulturelles
 618 Coaching betreiben. Ich mache meinen Anteil insofern, dass ich auf der technischen
 619 Universität einmal im Jahr einen Vortrag halte über einen Tag hinweg über diese in-
 620 terkulturellen Unterschiede. Das ist sehr wichtig, wenn man mit den hochentwickel-
 621 ten Ländern wie China, Korea und Japan zu tun hat. Weil einfach, es ist eine andere
 622 Welt, es funktionieren sehr viele Sachen anders, die Denkungsart ist viel mehr
 623 kommt es auf das Gefühl an und welches Gefühl man mit dem Partner hat. Wenn
 624 man kein gutes Gefühl mit dem Partner hat kann man alles machen und dann geht
 625 nichts. Das ist eben der Unterschied, vorher haben wir gesprochen, wie man etwas
 626 präsentiert, das ist eine Sache, aber es kommt sehr darauf an, auf die Person, die
 627 es macht und welche Erfahrung man hat mit der Person, ob man der vertrauen
 628 kann.
 629

630 I.: Sehr viel auf Vertrauen aufbauend?
 631

632 IP1_KR.: Sehr viel auf Vertrauen, es ist ja auch, wenn man eine Firma nicht kennt
 633 und man trifft zum ersten Mal den Vertreter der Firma und wenn man kein Vertrauen

634 hat, dass der wirklich meint, was er sagt, dann hat man ein Problem damit. Oder
635 wenn der zum Beispiel rhetorisch so gut ist, dass man ihm das alles abkauft aber
636 dann gibt es eben solche Fragen, die die Koreaner gerne machen, um zu überprü-
637 fen, ob der das wirklich so meint und daran erkennen die das dann. Und deswegen
638 möchten sie auch gerne am Abend eben weggehen, um zu sehen, wie der ist, wenn
639 der 5 Gläser Bier getrunken hat, oder Wodka getrunken hat oder so. In dem Falle
640 funktioniert das so ähnlich wie in der slawischen Gesellschaft, da muss man auch
641 ein persönliches Verhältnis haben mit dem Vertreter einer Firma und das gleiche gilt
642 im asiatischen Raum.

643

644 I.: Und wenn Sie zum Schluss zusammenfassend die 3 größten Probleme oder Her-
645 ausforderungen aufzählen müssten, die für Österreicher, aus Ihrer persönlichen Er-
646 fahrung entstehen, wenn man nach Südkorea kommt, was wäre das?

647

648 IP1_KR.: Sie meinen, wenn man als Österreicher nach Korea geht, was die Heraus-
649 forderungen sind?

650

651 I.: Wenn man aufgrund der Arbeit dort hinzieht und eben auch für längere Zeit dort
652 lebt und arbeitet und auch im Arbeitsleben vor Herausforderungen gestellt wird.

653

654 IP1_KR.: Einmal ist es wichtig, wenn man die Absicht hat in Korea zu haben, dass
655 man vorher eine Arbeitsstelle hat, es ist äußerst schwierig Arbeit zu finden in Korea
656 als Ausländer, wenn man nicht fließend koreanisch kann und dann nicht einmal. Es
657 ist so, das Leben funktioniert anders, in kleinen Bereichen, es funktioniert in vielen
658 Bereichen viel besser als in Europa, aber auf der anderen Seite ist es auch anders
659 und das sind so Kleinigkeiten. Eine Sache ist zum Beispiel, wenn man im Super-
660 markt einkaufen geht, dann zahlt man das doppelte als wie in Österreich, wenn
661 man die gleichen Waren kauft, das hat nichts mit ausländischen Waren zu tun, da
662 geht es auch um inländische Waren, die sind doppelt so teuer. Kartoffeln, die im
663 Land wachsen, zwar kein Grundnahrungsmittel sind, aber trotzdem, kosten 3x so
664 viel wie in Österreich, Reis doppelt so viel wie in Österreich, obwohl es ein Grund-
665 nahrungsprodukt auch. Es sind gewisse Sachen, die muss man verstehen, auf der
666 anderen Seite Transportmittel sind wiederum extrem billig, ungefähr die Hälfte von
667 Österreich, zum Beispiel aber glaube ich, dass es von der Regierung so gewollt ist,
668 es gibt schon zur Zeit Demonstrationen von Taxiunternehmen, weil die Taxis relativ
669 günstig sind. Man fährt eine Stunde im Taxi und zahlt so an die 15 Euro, aber ge-
670 rade am Abend ist es wichtig, dass man wenn man Student ist oder jung und nicht
671 so viel Geld hat, dass man eben auch nach Hause kommt am Abend. Was Heraus-
672 forderung ist (2)

673

674 I.: Vielleicht auch aufs Arbeitsleben bezogen?

675

676 IP1_KR.: Naja, dass man sich auch unterordnen muss, auch als Ausländer. Im Ar-
677beitsleben, wenn man die Möglichkeit hat irgendwo zu arbeiten, dann wird als Aus-
678länder beachtet und hat einen Ausländerbonus, aber man muss dem Vorgesetzten
679folgen und man kann auch nicht nach Hause gehen vor dem Vorgesetzten, das
680merkt man eh sofort, wenn man schief angeschaut wird, von den Kollegen, wenn
681man dann nach Hause geht. Dann kommt sicher ein Mitarbeiter und sagt: "Das geht
682nicht, das kann man nicht machen, du kannst nicht vor dem Vorgesetzten nach
683Hause gehen, da musst du jetzt warten." Und wenn der um 23.00 Uhr nach Hause
684geht, dann muss man bis 23.00 Uhr in der Firma sein oder so, dass man gemein-
685sam wo hinget, da kann man nicht aus. Das ist sehr unhöflich, dass man sagt nein
686ich komm nicht mit mit euch, wenn jemand in der Firmenstruktur arbeitet. Und die
687Arbeitsverhältnisse sind anders, es ist meistens ein Großraumbüro mit so (Kubikel?)
688mit so kleinen Arbeitsplätzen, die zwar abgetrennt sind. Das schockiert meistens
689Kollegen aus Österreich, dass sie in do so einem (Kubikel?) arbeiten müssen. Und
690dass man zum Beispiel, wenn man ein Angebot macht, dass man drei Tage nicht
691nach Hause kommt, man schläft am Arbeitsplatz.

692

693 I.: Aha, und warum schläft man dann am Arbeitsplatz?

694

695 IP1_KR.: Weil man so viel zu tun hat, auch als Zulieferer. Wenn ich zum Beispiel ein
696Angebot mit einer Partnerfirma mache, dann mache ich das so, dass ich mich wirk-
697lich dort einrichte. Bei mir geht es etwas besser, dadurch dass man mich kennt und
698ich älter bin, da kommt der Altersvorteil. Erstens kann ich sehr viel machen, was die
699anderen Mitarbeiter nicht machen können, ich gehe dann in ein kleines Hotel um die
700Ecke und schlafe, aber das erwartet man, dass eben der Zulieferer eben dabei ist
701und mit der Partnerfirma das ausarbeitet. Das ist ein großer Unterschied zu Öster-
702reich, das ist einfach ein Muss, das ist ein ungeschriebenes Gesetz. Da muss man
703sich als Ausländer wirklich drauf einstellen.

704

705 I.: Sehr viele spannende Facetten auf alle Fälle.

706

707 IP1_KR.: (...) Koreaner gehen viel offener auf den Ausländer zu, keine schlechten
708Hintergedanken. Wenn man in der Stadt steht, kommen die Koreaner und fragen, ob
709sie einem helfen können, das macht man aus Freundlichkeit. Einfach sie wissen,
710dass es schwierig ist, als Ausländer sich zurecht zu finden in einer Stadt.

Transkript - Interview 2 Südkorea (IP2_KR)

I.: Genau. Also zu Beginn würde mich mal einfach interessieren, wie das bei Ihnen entstanden ist, dass Sie als Expatriate nach Südkorea gegangen sind?

IP2_KR.: Ich habe für ein österreichisches Unternehmen gearbeitet, das einige Sitze im Ausland hat, darunter auch in Seoul und bin dann mit dieser Firma hierhergekommen, habe dann mich entschieden, wieder zurück an die Uni zu gehen und einen Masterabschluss hier nachzuholen, weil ich unter anderem durch eine seltsame Verbindung auch noch einen früheren Professor hatte, der mir hier ein Programm empfohlen hat, als er hörte dass ich nach Korea gehe. Ich habe dann weiter für meinen österreichischen Arbeitgeber gearbeitet und habe einen Masterabschluss hier gemacht. Und nach Abschluss war dann das Thema wieder nach Wien zurückzukommen. Ich wollte mich aber weiterentwickeln und noch vielleicht ein bisschen länger hierbleiben und habe dann letztendlich ein Angebot von einem koreanischen Unternehmen, auch in der Technikbranche, also mein vorheriger Arbeitgeber war ebenfalls in der Technikbranche und im Marketing gekommen, und bin dann deshalb jetzt noch hier.

I.: Spannend, jetzt sind Sie sozusagen auf eigene Faust ein bisschen mehr noch dortgeblieben und am Anfang entsandt sozusagen?

IP2_KR.: Ich bin nicht mehr entsandt von einem Unternehmen hier, sondern ganz regulär einfach bei einem koreanischen Unternehmen angestellt.

I.: Können Sie mir noch ein bisschen etwas darüber erzählen, wie sich vielleicht die ersten Wochen gestaltet haben, was war da vielleicht besonders in Südkorea, wie haben Sie das empfunden?

IP2_KR.: Meinen Sie in meinen ersten Wochen hier, jetzt nicht bei einem koreanischen Arbeitgeber, sondern prinzipiell im Land?

I.: Ganz genau.

IP2_KR.: Ich hatte vor vielen Jahren einmal eine koreanische Mitbewohnerin und ich war auch bevor ich mich entschlossen habe beruflich herzukommen für 4 Wochen urlaubsmässig hier, um mal einen Eindruck zu sammeln und sagen zu können, ich kann mir das vorstellen. Meine zweite Option wäre nämlich gewesen statt Seoul nach Nagoya zu gehen, mir hat aber einfach die Stadt sehr gut gefallen, deswegen habe ich mich dann dafür entschlossen. Prinzipiell waren die ersten

41 Wochen nicht einfach, weil es nur// Für mich hat es nur geringfügige Unterstützung
42 gegeben bei so Sachen wie Wohnungssuche, also ich habe keine Wohnung zur
43 Verfügung gestellt bekommen und gewisse Themen sind natürlich eine große Her-
44 ausforderung, wenn man nur gebrochen die Landessprache spricht, weil Korea
45 nicht unbedingt ein Land ist, wo jeder sehr gut Englisch kann. Dann sind natürlich
46 auch so Sachen, einfach prinzipiell funktionieren sie anders, unsere Arten Woh-
47 nungen zu mieten, die Mietverträge sind komplett anders, in Korea werden Ver-
48 träge immer wieder auf ein Jahr abgeschlossen solche Sachen einfach, das heißt
49 wenn man einmal länger drinnen bleibt über das Monat, dann ist man die nächsten
50 11 Monate wieder an den Vertrag gebunden, solche Dinge ganz einfach. Es war
51 schon eine ziemliche Herausforderung, sich da alles zum Arrangieren, Gas, Strom,
52 Internet - diese ganzen Dinge. Das war zunächst schon, ich habe das von sehr vie-
53 len anderen Ausländern auch gehört, dass die ersten Wochen durchaus mal ein
54 kleiner Schlag ins Gesicht sein können. Aber es war nicht alles negativ, so will ich
55 das nicht sagen, aber das sind die Herausforderungen, mit denen man aber durch-
56 aus auch rechnen kann, das ist klar.

57

58 I.: Und auf die Kultur bezogen und am Umgang mit Interaktionen vielleicht auch mit
59 anderen Koreanern, war da auch etwas speziell, was am Anfang vielleicht unge-
60 wohnt war?

61

62 IP2_KR.: Muss ich jetzt ganz ehrlich sagen, eher weniger. Dadurch dass ich schon
63 im Vorfeld koreanische Mitbewohner und Freunde hatte, ich habe eine kürzere Zeit
64 lang in Amerika studiert und hatte dadurch schon etliche koreanische Bekannte
65 und dann auch in Österreich Kollegen aus dem Raum, viele Koreaner mit denen
66 ich hier interagiert habe, haben selber längere Zeit lange auch im Ausland gelebt,
67 dadurch war es wahrscheinlich prinzipiell nicht ganz so überraschend und ich war
68 relativ gut drauf eingestellt. Ich habe in unterschiedlichen Ländern schon gelebt,
69 und bin dadurch vielleicht ein bisschen flexibler, was das anbelangt. Es war nicht
70 immer einfach, aber es ist nichts, was mir im Hinterkopf geblieben wäre, was ext-
71 rem überraschend gewesen wäre.

72

73 I.: Und wenn Sie sagen, es war nicht immer einfach, gibt es da auch irgendwelche
74 Situationen, die dann vielleicht nicht ganz so einfach waren und die man nennen
75 könnte, oder ist das schwierig?

76

77 IP2_KR.: Konkrete Beispiele? Ad hoc fällt mir jetzt ehrlich gesagt nichts ein, tut mir
78 leid.

79

80 I.: Macht nichts, kein Problem, dann würde ich gerne auch ein bisschen auf das Ar-
81 beitsleben übergehen und wie das dort so ist. Wenn Sie aus österreichischer Sicht
82 auf das Arbeitsleben in Korea schauen, was sind dann die Sachen, die vielleicht
83 ungewöhnlich sein könnten?
84

85 IP2_KR.: Prinzipiell zum Beispiel die Tatsache, dass es manche Sache werden
86 aufgrund von Einhalten von Formalitäten oder von irgendwelchen Kommunikati-
87 onswegen extrem ineffizient gelöst, wo man sich denkt, das könnte man indem
88 man einfach eine Person damit beauftragt, die dafür zuständig ist und dann die Ex-
89 pertise mitbringt, das lösen kann, muss man fünf andere Personen miteinbeziehen,
90 damit niemand umgangen wird, und dann dauert das Ganze doppelt so lange.
91 Dann solche Sachen wie, dass extrem oft wir Alignements haben im Sinne von
92 Meetings, wo gesagt wird was wir tun werden und dann wieder ein Meeting wo ge-
93 sagt wird, was gemacht wird. Also von manchen Teams wird erwartet, dass man
94 jeden Morgen bekannt gibt und dann jeden Abend schreibt, was man gemacht hat,
95 so krass ist es bei mir nicht. Aber viel regelmäßiger als ich das in Österreich erlebt
96 hätte oder viel mehr ins Kleinste, ins Detail der Teamleiter wissen möchte, was du
97 tust und ich glaube prinzipiell in Österreich, zumindest in den Unternehmen wo ich
98 gearbeitet habe, ist flexible Arbeitszeit einfach üblich, und wenn viel zu tun ist bleibt
99 man länger und wenn wenig zu tun ist geht man früher - das gibt es hier in dem
100 Sinn nicht wirklich. Also wenn nichts zu tun ist, dann sitzen die Leute trotzdem ihre
101 Stunden ab. Aus österreichischer Sicht, wäre dann die Vorstellung, naja dann gehe
102 lieber heim erhole dich, dann bist du morgen produktiver wieder. Das gibt es in der
103 Hinsicht jetzt so nicht, also es wird darauf viel Wert gelegt. Ich habe aber prinzipiell
104 das Glück, dass ich in einem Unternehmen arbeite, wo mehrere Ausländer auch
105 tätig sind, also im Verkauf, im Marketing, dadurch dass das Unternehmen einen
106 sehr großen Exportanteil hat und den Großteil in Europa und den USA verkauft,
107 einfach auch viele Kollegen aus dem Gebiet habe. Und unsere CEOs, Universitäts-
108 professoren einfach auch einen größeren, internationalen Background haben und
109 einfach auch und nicht wirklich mehr das klassische, hierarchische, koreanische
110 praktizieren. Aber in koreanischen Teams sehe ich das sehr wohl, sehr stark auch
111 noch so, wenn der Chef eben sagt, es muss lange dageblieben werden, dann wird
112 eben ewig dageblieben. Jetzt ist mir doch etwas eingefallen zu Ihrer vorigen Frage,
113 etwas in der kulturellen Interaktion mit Koreanern. Ich habe das zunächst nicht
114 drauf ausgemacht, weil es mit Amerikanern sehr ähnlich ist, dass Koreaner zum
115 Beispiel zu einem sagen würden// Also prinzipiell eine Aussage eines Koreaners
116 um einfach nett zu sein ist: "Wir sollten mal gemeinsam am Abend was trinken ge-
117 hen." Das heißt aber in keiner Weise, das jemand tatsächlich am Abend mit dir ge-
118 meinsam was trinken gehen möchte ((lacht)). Und es wird eigentlich auch weniger
119 gefragt, wie es einem geht, sondern mehr, ob man gegessen hat. Das ist eine

120 Form der Fürsorge zu fragen, ob jemand gegessen hat oder vorzuschlagen mit je-
121 manden was essen zu gehen oder Alkohol zu trinken. Alkohol zu trinken ist ein
122 ziemliches Thema in der Kultur hier, spielt eine sehr große Rolle beim Erschließen
123 von sozialen Gefügen, Freundschaften usw. und das ist einfach nur ein Ausdruck,
124 ist aber in keinsten Weise ernst zu nehmen, wenn jemand so etwas sagt. Das ist
125 mir noch eingefallen, weil es vielleicht zu Beginn schwer zu verstehen sein kann in
126 der Interaktion.

127

128 I.: Ok, und liegt das auch ein bisschen an dem Stil, wie kommuniziert wird? Habe
129 ich das richtig verstanden ein bisschen verschleiert, umschrieben? Oder wie kann
130 man das beschreiben?

131

132 IP2_KR.: Naja, es wird dann einfach nur gesagt: "Wir sollten mal was trinken ge-
133 hen oder wir sollten uns am Abend treffen!" aber es ist eigentlich nur eine Höflich-
134 keit das zu sagen. Und ich würde behaupten als Österreicher sagen wir solche Sa-
135 chen einfach selten, ohne dass wir sie meinen, dann würden wir eine andere
136 Freundlichkeit vielleicht zum Ausdruck bringen. Aber wenn wir zu jemanden sagen:
137 "Wir sollten uns am Abend mal treffen!" dann meinen wir das auch. Und das ist
138 aber glaube ich etwas, das nicht nur heimisch ist in der koreanischen Kultur, das
139 habe ich in Amerika genauso erlebt. Da sind wir eher die wörtlichere Kultur, sagen
140 wir es mal so.

141

142 I.: Also eher so, dass man das meint was man sagt. Und wie ist das generell im
143 Kommunikationsstil, was kann man da erwarten im Umgang mit Koreanern? Wenn
144 man vielleicht noch weniger Ahnung?

145

146 IP2_KR.: Im privaten oder im beruflichen?

147

148 I.: In erster Hinsicht eher im beruflichen, aber natürlich auch privat ein bisschen,
149 weil ich denke, das gehört zum Gesamten dazu.

150

151 IP2_KR.: Ich glaube Leute bringen sehr schwer Kritik gegenüber ihren Vorgeset-
152 zen an, also das sehr offenen kommunizieren gegenüber Vorgesetzten ist unge-
153 wöhnlich. Ein Feedback, dass ich auch bekommen habe, ist die Verwunderung von
154 Vorgesetzten, dass man einen Grund haben möchte für etwas. Das also quasi nicht
155 gesagt wird: "Wir machen das so." und du fragst: "Warum?" und das wurde als
156 sehr seltsam wahrgenommen, dass ich einen Grund dafür haben möchte. Nach-
157 dem ich erklärt habe, wenn ich verstehe, dann kann ich das mittragen und ich
158 möchte wissen warum, weil mir an der Sache was liegt, war es auch überhaupt
159 kein Thema mehr. Aber das ist wohl etwas// Koreaner sind dann wohl eher

160 gewohnt, dass sie das tun müssen, was ihr Chef ihnen sagt und dass sie hier weni-
161 ger Kritik anbringen. Ich muss dazu sagen, dass ich aber doch in einem Team ar-
162 beite, wo aber auch die Koreaner oft genug, Besorgnis einkippen, oder unseren
163 Chef sagen, sie würden es lieber so und so machen. Ich glaube, das liegt aber
164 wirklich daran, dass wir ein sehr internationales Team sind und die das dann auch
165 einfach schon so gewohnt sind.

166

167 I.: Also alles sehr indirekt verpacken, vor allem auch Kritik? Ist das dann tatsächlich
168 so, dass man sehr kontextreich, also sehr indirekt in der Kommunikation im Allge-
169 meinen ist oder nur wenn es um Kritik geht?

170

171 IP2_KR.: Kontextreich ((lacht)) ich weiß, dass es eines von den Hofstede Kriterien
172 ist, aber prinzipiell eher// Ich weiß es nicht, es ist gemischt, also bei mir kommt es
173 eher auf die Persönlichkeiten an, muss ich sagen, wenn ich jetzt an meine Firma
174 denke. Also mein Vorgesetzter zum Beispiel wollte eben keinerlei Kontext geben,
175 er hat auch gemeint, er braucht keinen Kontext wenn ich etwas entscheide, oder
176 wenn ich ein Projekt, wie ich das leite und er geht einmal prinzipiell davon aus,
177 dass das schon so stimmt und ich schon so recht habe und wenn er etwas wissen
178 will, dann fragt er eh. Das würde dem ja eigentlich widersprechen, aber würde ich
179 jetzt aber nicht sagen, dass alle so sind, das ist wirklich personenabhängig.

180

181 I.: Gibt es bezüglich des Kommunikationsstils auch etwas, das man sagt, es wird
182 vielleicht mehr mit Mimik und Gestik kommuniziert, oder ist das sogar eher zurück-
183 haltend? Wie kann man sich das vorstellen?

184

185 IP2_KR.: Ich empfinde es als eher zurückhaltend, also ich habe oft eher den Ein-
186 druck, dass es mir eher zu sehr ins Gesicht geschrieben ist, was ich mir wirklich
187 gerade denke, wohingegen viele Kollegen ganz gut darin sind, wenig Gesichtsaus-
188 druck zu haben, wenn sie nicht die Meinung teilen. Also zumindest hätte ich den
189 Eindruck.

190

191 I.: Bezieht sich das auch auf Emotionen? Das man wenig Emotionen durchlässt?

192

193 IP2_KR.: Ich weiß nicht, da bin ich mir nicht immer so sicher. Ich habe in diesem
194 Team, nicht persönlich, ich war nicht involviert, aber mehr Streitigkeiten quasi er-
195 lebt, als es in Österreich der Fall war. Also ich habe einige sehr emotionale Team-
196 mitglieder, ich kann aber wie gesagt, dadurch nicht auf alle schließen. Mir ist aber
197 schon aufgefallen, dass es einige, vor allem auch leitende Personen im Unterneh-
198 men gibt, die sehr emotional sind, eigentlich, also die die Dinge sehr persönlich
199 nehmen, sehr aufbrausend sein können, ungeduldig sind und das auch offen

200 eigentlich nach außen tragen. Wie gesagt, ich weiß, dass das eigentlich nicht dem
201 entspricht, was man oft so hört.

202

203 I.: Könnte das vielleicht auch etwas mit dem Führungsstil zu tun haben? Dass das
204 auch ein bisschen von der Ebene abhängt, wie jemand sich verhält oder ist das e-
205 her über alle Ebenen?

206

207 IP2_KR.: Ja, es ist schon so, dass ich das weniger erlebe von Leuten, die nicht in
208 leitenden Positionen sind. Ich muss dazu sagen, mein Unternehmen ist in vielerlei
209 Hinsicht ein bisschen ungewöhnlich, wir haben sehr flache Hierarchien, es gibt nur
210 Teamleiter und Teammitglieder. Wir haben nicht irgendwelche Head-Ofs und Ma-
211 nager und Teamleiter, Subteamleiter und solche sagen, haben wir nicht. Und un-
212 sere CEOs betonen auch immer wieder bei unseren Unternehmenszusammen-
213 künften, dass offene und ehrliche Kommunikation und jeder soll sich sagen trauen,
214 was er sich denkt, und dass es ihnen sehr wichtig ist. Persönlich würde ich nicht
215 behaupten, dass das in allen Abteilungen wirklich so praktiziert wird, weil in den
216 rein koreanischen Abteilungen sehe ich da schon, dass das eher nur die Führungs-
217 personen sind, die recht offen und eindeutig ihre Emotionen zur Schau tragen und
218 erlebe das von den anderen Angestellten nicht, das ist richtig.

219

220 I.: Wie kann man denn vielleicht den Arbeitsstil der Koreaner beschreiben im Ver-
221 gleich zu dem, wie Sie das von Österreich gewohnt sind?

222

223 IP2_KR.: Ich mag es jetzt nicht gerade die positivsten Klischees zu bedienen, aber
224 ich habe schon den Eindruck, dass wir weitaus organisierter sind und effizienter in
225 der Abwicklung. Das mag aber wie gesagt auch einen Stichprobensache wieder
226 sein. Ich habe genauso koreanische Kollegen, die sehr zuverlässig arbeiten. Aber
227 dieses eher extreme Abklopfen// Es ist schwer zu sagen, es ist in erster Linie mein
228 Vorgesetzter, wo ich das wieder sehe, dass sie etwas chaotischer sind, ansonsten
229 ich hab schon den Eindruck, dass wir effizienter arbeiten und weniger Zeit mit//
230 Aber das ist unsere Wahrnehmung, das wir diese Sachen als unnötig empfinden
231 und als verlangsamen, in Korea erfüllen die wahrscheinlich durchaus einen
232 Zweck für irgendwie das Empfinden untereinander oder für sich selber, aber für
233 uns wirkt es einfach ineffizient, weil wir wollen einfach nur zur Sache kommen und
234 unsere Sache erledigen. Da ist es dann schon so: "Ah, warum müssen wir jetzt das
235 fünfte Meeting dazu haben und haben wir das nicht schon längst entschieden?
236 Und warum gehen wir da jetzt nochmal zurück die drei Schritte und dann wieder
237 die fünf nach vorne?" Ja ein etwas anderer Arbeitsstil.

238

239 I.: Also weniger nach To-dos und Aufgabenlisten als es vielleicht wir gewohnt sind
240 sondern etwas flexibler, wenn man will - kann das sein?

241

242 IP2_KR.: Ja, das kann schon auch sein. Also ich weiß jetzt eben nicht, wie stark,
243 das wieder nur an meiner Teamleitung usw. liegt, aber ich habe schon den Ein-
244 druck, dass die prinzipiellen Rollenbeschreibungen viel flexibler sind. Also diese
245 Eindeutigkeit, diese Person macht diesen Bereich, diese Person macht diesen Be-
246 reich und da gibt es in der Hinsicht keine Unklarheiten, wer wofür zuständig ist, das
247 ist jetzt hier nicht so ausgeprägt, wie das in Österreich ist. Also es gibt sehr oft ein-
248 mal Ausnahmen oder einfach Leute die plötzlich für etwas zuständig sind, wo man
249 sich denkt, das müsste im Bereich von jemand anderem liegen. Oder etwas ist in
250 dessen Bereich, aber diese eine mal, macht dann diese Person das wieder, also
251 es ist schon ein bisschen weniger deutlich als bei uns.

252

253 I.: Und weil Sie vorher auch angesprochen haben, man hat oft Meetings und
254 stimmt sich ab, wer trifft die Entscheidungen in Südkorea üblicherweise? Ist das
255 vom Team, ist das der Chef, oder wie passiert das?

256

257 IP2_KR.: Also ich hatte hier in koreanischen Unternehmen schon zwei Teamleiter
258 und es war unterschiedlich, beim ersten Team hat jeder in seinem Bereich selbst
259 entschieden, beim anderen Teamleiter hat der Teamleiter alle Entscheidungen ge-
260 troffen, deshalb kann ich das nicht einmal pauschal sagen. Also ich hatte beides
261 hier, wobei ich schon eher denke, dass leitende Personen hier eher die Entschei-
262 dung treffen, wobei ich das in Österreich aber auch so hatte, dass man selber ein-
263 fach vorbereitet und Empfehlungen trifft und sich dann das Approval also die Frei-
264 gabe holt, mehr oder weniger. Und im Endeffekt sehe ich das hier auch so.

265

266 I.: Ok, ist das generell auch in Südkorea so, wie man oftmals asiatischen Kulturen
267 sagt, dass der Beziehungalltag im Alltag tatsächlich eine enorm wichtige Rolle ein-
268 nimmt? Vielleicht auch wichtiger als in Österreich?

269

270 IP2_KR.: Ja, das wird unternehmensseitig sehr kommuniziert, also wir haben ein-
271 mal// Ich hatte in meiner alten Firma einmal im Jahr einen Unternehmenstag, wo
272 das ganze Unternehmen zusammengekommen ist und man hat hier irgendwelche
273 Aktivitäten gehabt, das ist hier einmal im Monat der Fall. Man hat auch ein eigenes
274 Budget, jede Abteilung hat ein eigenes Budget, um irgendwas gemeinsam zu ma-
275 chen, also essen zu gehen, viele Abteilungen gehen am Abend essen und trinken,
276 also wie gesagt, trinken ist schon etwas, das sehr zur Verbrüderung benutzt wird
277 hier, wobei es mittlerweile nicht so ist. Also mittlerweile herrscht nicht mehr so ein
278 Druck, also ich kenne das auch aus Erzählungen und man hat ja auch viel darüber

279 gelesen, aber das ist mittlerweile nicht mehr der Fall also diese wir zwingen alle,
280 dass sie sich extrem betrinken, das gibt es bei uns absolut nicht. Aber es ist schon
281 wichtig, dass man einmal gemeinsam essen geht und dann gemeinsam anstoßt,
282 dafür gibt es ein eigenes Budget, das passiert hier also auch definitiv öfter, als das
283 in Österreich der Fall war. Da war es dann einfach so, Kollegen, die sich privat gut
284 verstehen unternehmen vielleicht etwas gemeinsam, aber so richtig, die komplette
285 Abteilung macht das vielleicht zweimal im Jahr offiziell. Und hier ist es so du hast
286 das Budget um zumindest Mittagessen zu gehen gemeinsam und auch irgendwel-
287 che Aktivitäten, wir haben dann auch Halbtagesaktivitäten im Quartal, wo wir ir-
288 gendwie Museumsbesuch oder sowas machen. Prinzipiell wird schon sehr viel
289 mehr Wert daraufgelegt, dass man sag ich mal "befreundet ist".

290

291 I.: Von der Denkart, wie würden Sie sagen, kann man Koreaner überzeugen,
292 funktionieren da die gleichen Dinge, wie bei uns? Also das man vielleicht sagt, Da-
293 ten, Fakten und man leitet es her oder muss man da einfach auch anderes Heran-
294 gehen, um für Ideen zu gewinnen?

295

296 IP2_KR.: Bei mir funktioniert es mit Argumenten, bei mir in der Arbeit schon durch-
297 aus. Ich muss schon sagen, dass es das, weiß ich nicht. Jetzt kann man das wie-
298 der schwer vergleichen, wenn ich an beide Teamleiter denke, die dann doch sehr
299 unterschiedlich waren. Aber prinzipiell, wenn dann gelingt mir das im Team eher
300 mit Fakten. Im Unternehmen, aber ich würde jetzt gar nicht mal sagen, dass das in
301 Österreich soviel anders ist, haben schon auf Gefüge sehr viel mehr zu sagen, also
302 sprich, was weiß ich, die technische Entwicklung mag den Verkauf nicht, oder das
303 Marketing nicht, und deshalb auch wenn ein guter Vorschlag kommt, wird erst mal
304 was zum Kritisieren gefunden. Aber ich würde nicht gerade sagen, dass das soviel
305 anders ist bei uns, ehrlich gesagt.

306

307 I.: Ok. Wenn Sie jetzt dran denken, dass Sie eine gegenteilige Meinung haben als
308 Ihr Vorgesetzter, wie würden Sie das ausdrücken?

309

310 IP2_KR.: Dadurch, dass wir ein internationales Team sind und man als Ausländer
311 auch den Vorteil hat, dass einfach nicht dasselbe erwartet wird, also sprich, von
312 mir wird einfach// Ich rede meinen Vorgesetzten mit dem Vornamen und nicht mit
313 dem Titel, im Koreanischen spricht man sich ja gegenseitig mit seinem Jobtitel an,
314 auch untereinander, jeder spricht jeden mit seinen Jobtitel an. Das muss ich nicht
315 tun, was mich schon mal kommunikativ auf eine andere Ebene mit meinen Vorge-
316 setzten stellt, sprich auf Augenhöhe, weil wir uns beide mit dem Vornamen anspre-
317 chen. ich kommuniziere prinzipiell eigentlich nicht viel anders als in Österreich, weil
318 ich würde jetzt wahrscheinlich in Österreich auch nicht sagen: "Das ist eine blöde

319 Idee!" sondern einfach mal erklären, warum ich eine andere Meinung habe und wie
320 die Fakten ausschauen. Und ich mache das hier genauso und kommuniziere ganz
321 einfach ganz klar: "Ich meine das ist als Vorgesetzter letztendlich deine Entschei-
322 dung, ich möchte dir nur sagen, dass ich das so und so sehe. Aber wenn du trotz-
323 dem einer anderen Meinung bist, dann respektiere ich das ist ja deine Entschei-
324 dung letztendlich." Und an und für sich, bin ich damit ganz gut gefahren, auch in
325 Korea, weil man kommuniziert ja das auf eine freundliche Art und Weise, man tut ja
326 das nicht in irgendeiner Weise unhöflich und ich glaube, das ist aber zusätzlich in
327 Korea nochmal wichtiger, dass man eben darauf achtet, dass man das auf eine
328 freundliche Art und Weise hervorbringt und nicht auf eine ungute Art und Weise.

329

330 I.: Da möchte ich jetzt nochmal kurz nachfragen, das heißt in Korea ist es üblich,
331 dass man sich mit Titel anspricht?

332

333 IP2_KR.: Also ein Teamleiter ist auf koreanisch "Team-yang" und "Nim" ist eine
334 Höflichkeitsfloskel, das heißt man würde ihn ansprechen als "Team-yang Nim". Bei
335 uns im Unternehmen haben alle den Titel "Pro", wir sind also da ein bisschen un-
336 gewöhnlich, bei uns sind Manager ja dann eher Leute, die Personen leiten, das ist
337 in Korea nicht der Fall, da ist auch der quasi der einfachste Angestellte ein Mana-
338 ger. Dann redet man den als Manager eben an, also man beginnt auch E-Mails so,
339 dass man die Personen eben mit ihrem Titel am Namen anhängt, also zum Bei-
340 spiel, ich sag jetzt irgendwas: "Yi-yan Manager Nim" schreibt man als Anrede statt
341 hald "Hallo PERSON" oder wie auch immer, aber darunter stellt man sich selbst
342 einmal vor, wer man ist. Und das ist etwas, was ich bis heute nicht mache ((lacht))
343 aber was ich sehr eigenartig gefunden habe, an der koreanischen Weise E-Mails
344 zu schreiben, man spricht die Person zunächst einmal an mit ihrem Titel und dann
345 stellt man sich selber vor, auch wenn die Person genau weiß, wer ich bin und ich
346 schön 10 mal mit der E-Mail geschrieben habe, schreibt man trotzdem: "Ich bin
347 PERSON aus dem Marketing" und dann folgt die E-Mail erst und am Ende natür-
348 lich dann wieder "Mit freundlichen Grüßen PERSON" aber man stellt sich zunächst
349 einmal vor. Also vorstellen und die korrekte Verwendung von den Titeln ist sehr
350 wichtig im Koreanischen und das stellt und Ausländer dann irgendwo auf eine ge-
351 sonderte Stellung, weil es keiner von einem erwartet, dass man das benutzt. Im
352 Ausgleich dazu wird es aber auch nicht mit einem benutzt, also sprich ich hatte die
353 Situation, dass mir mein Vorgesetzter alle meine Kollegen mir vorgestellt hat und
354 gesagt hat: "Das ist so und so, Pro Name so und so Pro Name" und dann war er
355 bei mir und meinte: "Und das ist PERSON" also sprich wir bekommen die Höflich-
356 keitsfloskel nicht, gleichzeitig ist aber auch die Erwartungshaltung nicht da, dass du
357 sie gegenüber deinem Vorgesetzten benutzt. Das ist ein Für und Wieder, in der
358 Kommunikation ist es dann für uns auch leichter, dass wir dann dadurch auch

359 wirklich unsere Meinung sagen können, weil wir nicht uns durch die Ansprache
 360 schon mal niedriger stellen.
 361

362 I.: Ja. Das heißt man könnte vielleicht sagen, Titel sind ähnlich wichtig, wie in Ös-
 363 terreich, weil auch hier teilweise immer noch ein//
 364

365 IP2_KR.: ((lacht)) Interunternehmenmässig vielleicht auch noch wichtig, aber gut in
 366 älteren Unternehmen benutzt man das ja auch so. Ich mein bei meinem alten
 367 österreichischen Arbeitgeber waren wir auch alle bei du und ohne Titel, aber es ist
 368 richtig, Herr Mag. ja das ist richtig ((lacht)).
 369

370 I.: Und wie ist das generell bei Ihnen, habe Sie das Gefühl, dass Sie vielleicht als
 371 Frau anders wahrgenommen werden als ein Mann? Wie ist das mit der Rolle der
 372 Frau?
 373

374 IP2_KR.: Im Leben prinzipiell ja ((lacht)) egal in welchem Land ich mich befinde.
 375 Diese Herausforderung hatte ich in Österreich auch, weil ich ganz einfach in einem
 376 Unternehmen gearbeitet habe, dass über 80 Prozent Männeranteil hatte, auch
 377 sehr stark im Transport, Automotivbereich tätig war und da ist es prinzipiell so,
 378 dass man es als Frau nicht immer so leicht hat und das zieht sich bis heute durch.
 379 Ich muss sagen, mir geht es in der Hinsicht// Ich habe es leichter, weil ich etwas äl-
 380 ter schon bin, also ich habe junge Kolleginnen mit Anfang Mitte 20, und da kommt
 381 es dann nochmal erschwerend hinzu, wo ich mir dann die männlichen Kollegen in
 382 dem gleichen Alter anschau, die es durchaus einfacher haben, dass ihre Meinung
 383 ernst genommen wird. Aber ich würde brutal sagen, dass es in Österreich nicht
 384 besser ist. Trotzdem keine Frage in Österreich kann man sowas auch offener kom-
 385 munizieren und da wird das nicht immer gleich als Schimpfwort gesehen. In Korea,
 386 dadurch das Feminismus hier, sehr schwierig ist, also der Feminismus hier ist eine
 387 starke Reaktion auf die extreme Ungleichstellung der Frau hier in Korea und des-
 388 halb auch sehr radikal. Weswegen in der Gesellschaft es als extrem negativ ange-
 389 sehen wird, wenn man etwas im entferntesten Sinnen frauenrechtliches formuliert
 390 und sie nicht ganz verstehen, dass es ja nicht heißt, dass man radikal ist oder
 391 männerhassend ist oder in irgendeiner Weise solche Gedanken hegt, sondern
 392 dass man einfach darauf aufmerksam machen möchte, dass es mit der Gleichbe-
 393 rechtigung noch nicht ganz so hinhaut. Aber es ist in Korea wesentlich schwieriger
 394 dieses Thema aufzumachen und dieses Thema zu kommunizieren, als das in Ös-
 395 terreich ist. Und ich persönlich habe es aber, würde ich sagen, dadurch dass ich
 396 einiges an Arbeitserfahrung mitgebracht habe, ich bin dann mittlerweile auch 35
 397 und ich recht gutes Feedback von unseren Vorständen habe, geht es bei mir ganz
 398 in Ordnung so. Aber ich habe auch wenig Kommunikation mit sehr männerlastigen

399 Abteilungen, das muss ich dazu sagen. Also die Entwicklung die technische ist ja
400 natürlich komplett männlich und spricht fast nur koreanisch, das heißt mit denen
401 kommuniziere ich selbst nicht, weil mein koreanisch ist nicht auf dem Niveau, um
402 das zu tun. Das heißt, das wird dann meistens von unserem Teamleiter erledigt,
403 der ein Mann ist, deswegen kann ich es nicht sagen, wie es einem da als Frau
404 ginge.

405

406 I.: Aber kann man generell sagen, dass die Frauen nicht so oft gesehen werden im
407 Arbeitsleben oder trifft man genauso Frauen wie Männer?

408

409 IP2_KR.: Also bei mir in der Abteilung, aufgrund von Marketing, arbeiten natürlich
410 viele Frauen. Marketing, HR das sind Abteilungen, in denen es viele Frauen gibt.
411 Ich weiß, dass in Korea, einfach von Bekannten, dass es viel wahrscheinlicher ist,
412 dass koreanische Frauen, wenn sie Kinder haben nicht mehr arbeiten gehen, so-
413 fern man sich das leisten kann. Weil es eben kein Konzept gibt von Teilzeit. Teilzeit
414 ist etwas, dass nicht existiert hier. Es gibt Arbeit, sie nennen es tatsächlich Arbeit.
415 Das sind Teilzeitjobs, die sagen Arbeit dazu, wenn man im Convenience Store an der
416 Kassa steht, dann ist das Arbeit, wenn man kellnerieren geht, dann ist das Arbeit.
417 Also was wir als Teilzeitjobs für Studenten bezeichnen, bezeichnen die mit dem
418 deutschen Wort für Arbeit. Das ist das einzige, was sie als Teilzeit kennen, aber ei-
419 nen regulären Job, sprich eine Karriere zu haben, das gibt es nicht. Es gibt nur
420 Vollzeit zurück und das geht nicht immer so leicht mit Kindern. Weswegen eben
421 viele Frauen, wenn das leistbar ist, sich nicht entscheiden arbeiten zu gehen. Oder
422 wie es bei meinen Kolleginnen der Fall ist, die haben dann die Schwiegereltern,
423 wohnen gemeinsam mit den Schwiegereltern, die kümmern sich dann um das
424 Kind, wenn die Frau wieder Vollzeit arbeiten geht.

425

426 I.: Ok. Und wenn Sie jetzt an eine besonders lustige Situation denken, die vielleicht
427 sehr ungewohnt war, fällt Ihnen da etwas ein? Im Arbeitsleben?

428

429 IP2_KR.: (5) Im Arbeitsleben irgendwas, was lustig war, irgendwelche Missver-
430 ständnisse? Hm, ich habe ein Missverständnis, also für mich war es nicht so lustig,
431 aber ich hatte ein Missverständnis mit einer Kollegin, die immer sehr k.o. ausgese-
432 hen hat und sie war recht neu und ich habe sie einfach gefragt: "Ist alles in Ord-
433 nung? Du wirkst irgendwie so niedergeschlagen?" und die war dann richtig belei-
434 digt, ich meinte das nur nett und freundlich, ob alles in Ordnung ist und ob man da
435 irgendwie helfen kann und sie hat das quasi als sehr negativ aufgefasst. Auf der
436 anderen Seite ist es jetzt quasi so, wenn man wirklich müde ist, und man sagt das
437 dann auch, dann werden einem alle sagen: "Du siehst unglaublich müde aus." das
438 schon. Oder wenn man sagt, man ist krank, dann werden einem alle sagen, dass

439 man unglaublich krank aussieht, dass man es einem so ansieht, das muss man
 440 dann zum Ausdruck bringen, das ist positiv wieder. In dem Fall wo ich sie angese-
 441 hen habe und das zum Ausdruck gebracht habe, war es wohl nicht erwünscht.
 442 ((lacht)) Das ist das einzige was mir einfallen würde.
 443
 444 I.: Oder vielleicht auch irgendeine Fau Pax? Aber das war eigentlich eh sowas in
 445 die Richtung kann man sagen. Oder fällt Ihnen noch etwas anderes ein?
 446
 447 IP2_KR.: Ich bin jetzt seit 3 Jahren hier, ich war 2 1/2 Jahre hier, bevor ich in ein
 448 koreanisches Unternehmen gewechselt bin, weswegen ich schon sehr viele Sa-
 449 chen kannte. (2)
 450
 451 I.: Gab es dort vielleicht etwas?
 452
 453 IP2_KR.: Fau Pax? Garantiert irgendwelche Kleinigkeiten, die mir jetzt nicht einfal-
 454 len.
 455
 456 I.: Macht nichts, ist kein Problem.
 457
 458 IP2_KR.: Ach, ich erinnere mich an etwas, ich hatte das Interview und ich habe
 459 den Leuten prinzipiell mal felsenfest einfach die Hand gegeben, bis ich dann her-
 460 ausgefunden habe, dass man die Hand nicht gibt. Also mir ist das bewusst eigent-
 461 lich, aber es war ein Reflex die Hand zu schütteln, aber kein Mensch schüttelt ei-
 462 nem die Hand hier beim Interview. Also die lassen dich rein, die machen eine kurze
 463 Verbeugung, du verbeugst dich auch, nur mit dem Kopf jetzt nicht wirklich förmlich
 464 oder so. Und dann muss man sich auch hinsetzen und dann wird gesprochen, aber
 465 es war ein Reflex von mir den Leuten, die Hand zu geben, bis ich dann gemerkt
 466 habe sie kennen// Also die Koreaner haben genug Kontakt mit Ausländern und sie
 467 wissen, dass das im Geschäftsleben bei uns üblich ist, aber ja, das war auch et-
 468 was.
 469
 470 I.: Ja das ist sicherlich etwas, was man so Intus hat, klar.
 471
 472 IP2_KR.: Mittlerweile habe ich es anders Intus und wenn ich zu Hause bin laufe ich
 473 in Leute in der U-Bahn rein und verbeuge mich.
 474
 475 I.: ((lacht)). Ja das kann ich mir schon vorstellen, dass man sich da relativ rasch
 476 solche Dinge aneignet. Super, dann würde mich noch interessieren, haben Sie
 477 sich auf den Auslandsaufenthalt nach Südkorea konkret vorbereitet? Sie haben
 478 schon erwähnt Sie haben durchaus einige Freunde gekannt und mit der Kultur

479 waren Sie in Kontakt, aber gab es etwas, wo Sie gesagt haben, da haben Sie sich
480 noch konkreter vorbereitet?

481

482 IP2_KR.: Also ich habe mehrere Bücher darüber gelesen über Unternehmen, Ge-
483 schäftskultur, prinzipiell Kultur, ich habe versucht selber schon mal zu beginnen,
484 die Sprache zu lernen, sobald ich wusste, dass ich das machen werde. Und ein-
485 fach recherchiert, mich eingelesen.

486

487 I.: Können Sie sich vorstellen, dass vielleicht ein interkulturelles Coaching ganz hilf-
488 reich wäre für jemanden der neu ist und mit der koreanischen Kultur neu umgehen
489 lernen muss?

490

491 IP2_KR.: Also bei mir ist es ja so, ich hatte ja schon Kontakt mit Koreaner zuvor
492 und ich habe mich prinzipielle für Korea entschieden, weil mir das einfach auch zu-
493 gesagt hat, wie ich da war und mich hat das Land interessiert und mir hat es gefal-
494 len, aber es gibt auch Experten, bei denen, die Firma sich entscheidet, die Leute
495 dort hinschicken. Die Leute sagen: "Ja, ok, gerne." aber haben sich vielleicht gar
496 nie wirklich so Gedanken gemacht und ich glaub vor allem in solchen Fällen kann
497 ich mir vorstellen, dass es sehr wichtig ist. Also vor allen Dingen bei Kulturen, die
498 doch sehr anders sind, weil ich glaub was tricky ist, dass es auf den ersten Blick
499 nicht so anders wirkt. Also ja natürlich gibt es die Dinge, die offensichtlich unter-
500 schiedlich sind, aber man interagiert dann mit Leuten ungefähr in derselben Gene-
501 ration und Alter und denkt sich: "Ach ja, wir sind ja eh alle irgendwo gleich überall."
502 bis man dann eben feststellt, naja es gibt schon Unterschiede, die wichtig sind zu
503 kennen und die problematisch werden können. Und deshalb glaub ich vor allen
504 Dingen im beruflichen Umfeld für Leute, die hier her geschickt werden in erster Li-
505 nie aus dem Grund eben und nicht kommen, weil sie gerne was in Korea machen
506 wollen, ist es auf jeden Fall wichtig, glaub ich.

507

508 I.: Was sind da aus Ihrer Sicht die Bereiche, die da besonders interessant sind,
509 sich damit zu beschäftigen? Die besonders anders sind?

510

511 IP2_KR.: Auf jeden Fall die Art zu kommunizieren, auch wenn ich es jetzt nicht gut
512 in Worte fassen kann, aber Sachen wie koreanische Hierarchien funktionieren, wie
513 man sich anspricht, warum das alles so wichtig ist, dass die Leute sich zum Bei-
514 spiel mit der Jobbezeichnung ansprechen, inwiefern der Konfuzianismus nach wie
515 vor das Land und viele Dynamiken extrem prägt. Und wenn man das ein bisschen
516 versteht, dann kann man auch leichter damit umgehen. Ich glaube, Kommunika-
517 tion, Hierarchien einfach und Basis für Sprache. Wenn man schon nicht wirklich
518 sprechen kann, ausreichend im Berufsleben, weil das ist sehr, sehr schwer auf das

519 Niveau zu kommen, im Koreanischen, dann zumindest ein Verständnis für die
520 Sprache zu haben. Wenn man nämlich versteht, wie die Sprache funktioniert, wird
521 einem auch klar, manches Mal, warum Koreaner Dinge komplett anders ausdrü-
522 cken oder im Englischen einfach auf eine Art und Weise ausdrücken, die sich seltsam anhört, die man dann aber versteht, warum das irgendwo Sinn macht, weil
523 das einfach aus einer koreanischen Art und Weise zu denken kommt. Teams, Hierarchien, Strukturen, Kommunikation, denke schon, dass das wichtige Themen
524 sind.

527

528 I.: Und abschließend, wenn Sie jetzt noch mal zusammenfassen müssten, was Sie
529 als die drei größten Herausforderungen im beruflichen Alltag sozusagen, spezifizieren müssten, was wäre das denn?

531

532 IP2_KR.: Der Umgang mit dem Vorgesetzten prinzipiell, also die Art und Weise wie
533 man Themen einkippen kann oder Probleme ansprechen kann. Teamdynamiken
534 untereinander, weil Koreaner doch in einer sehr gruppenorientierten Gesellschaft
535 leben und man muss seinen Platz in der Gruppe finden, sonst hat man auch einen
536 guten Platz gefunden, nämlich den außerhalb der Gruppe und die Gruppe definiert
537 sich ja auch darin, wer nicht dazu gehört. Und dadurch, dass man alle irgendwo
538 enger sein sollen und befreundeter sein sollen, ist das glaub ich schon eine Herausforderung. Wir sind da doch eher praktisch orientiert, macht man Freundschaften in der Arbeit ist es schön, wenn nicht, dann ist es auch voll in Ordnung, man
539 kommt ja trotzdem mit den Kollegen klar, man arbeitet hat, so in der Hinsicht wird
540 das so nicht gesehen. Also Vorgesetzten, das Teamgefüge und (3) die prinzipielle
541 Wahrnehmungshaltung und Wahrnehmung von Ausländern. Also sie haben schon
542 viele Vorurteile ((lacht)) und denken oder glauben sie müssen einen gewissen Respekt nicht so sehr entgegen kommen lassen, weil man Ausländer ist. Oder sie
543 müssten nicht mit einem so umgehen, oder sie können mit einem so umgehen,
544 weil man Ausländer ist. Eigentlich prinzipiell an erster Sprache ist die Sprache. Einfach ein koreanisches Unternehmen wird logischerweise sehr viel auf koreanisch
545 kommunizieren und unless man fließt das so fließend, dass man sich im Business
546 Koreanisch zurechtfindet, wird man immer angewiesen sein, dass jemand anderer
547 einem die Kommunikationslücke schließt und das ist glaube ich die größte Herausforderung, auf die ich zuerst nicht gedacht habe.

553

554 I.: Ja spitze, dann habe ich eigentlich alles abdecken können, was ich wollte. Gibt
555 es noch irgendetwas, was ich vielleicht nicht erfragt oder erwähnt habe, was Sie
556 noch ergänzen möchten?

557

558 IP2_KR.: (4) Wenn ich das vielleicht noch kurz ausführe dazu, was ich gesagt über
559 das wie sie mit Ausländern umgehen.

560

561 I.: Ja.

562

563 IP2_KR.: Koreanische Unternehmen, rein koreanische Unternehmen, haben
564 glaube ich ganz gerne ausländische Mitarbeiter, das ist dann auch ihr international
565 sein beweisen können. Und man fühlt sich dann manches Mal vielleicht ein biss-
566 chen wie die Puppe, die sie auf dem Foto unbedingt haben wollen. Also das höre
567 ich von vielen ausländischen Freunden, die hier arbeiten und sehe ich auch oft
568 habe ich auch selber wahrgenommen, dass sie einfach gerne dann zur Schau stel-
569 len, dass sie ausländische Kollegen haben, gleichzeitig aber vielleicht sich nicht so
570 sehr um die Integration immer bemühen, wie man// Also ich habe jetzt weniger das
571 Problem, aber ich habe von vielen Bekannten gehört, dass die Unternehmen sehr
572 viel Wert darauf legen, dass sich die ausländischen Kollegen quasi an die koreani-
573 sche Kultur anpassen, aber in keinsten Weise irgendwie dazu offen sind ein biss-
574 chen mehr Offenheit gegenüber der Mentalität von den ausländischen Kollegen zu
575 zeigen. Also dann gerne einfach herzeigen, wir sind ja so international, wir haben
576 diesen blonden, großgewachsenen, jungen Mann hier bei uns sitzen und der muss
577 dann auf jedem Foto sein. Und man wählt dann Fotos aus für den Company
578 Newsletter und natürlich müssen die ausländischen Kollegen auf dem Foto sein,
579 das wir 90 Prozent Koreaner sind, das wollen wir nicht herzeigen, wir sind ja so in-
580 ternational. Also das ist manches Mal so ein bisschen eine eigene, was Eigenes,
581 mit dem man auch ein bisschen zu recht kommen muss.

582

583 I.: Das man vielleicht ein bisschen präsentiert wird?

584

585 IP2_KR.: Ja, ja.

586

587 I.: Ja spitze, vielen Dank!

Transkript - Interview 3 Südkorea (IP3_KR)

I.: Zu Beginn würde mich ganz einfach mal interessieren, wie das bei dir entstanden ist, dass du nach Südkorea gegangen bist?

IP3_KR.: Wie ist das entstanden? Ich war in Indien für ein Jahr lang und dann habe ich beschlossen, ich würde noch gerne mal ins Ausland gehen. Also ich habe mich nicht für direkt Asien beworben, aber ich habe mich dann in der Firma umgehört, welche Stelle es so gibt, im Ausland. Und dann haben mir zwei Manager in Österreich geholfen, die auch ihre Kontakte spielen haben lassen und mir immer wieder so Stellen weitergeleitet haben. Dann ist mir das mit Korea aufgefallen, das wäre aber eine Stelle gewesen, die mich nicht so interessiert hätte. Ich habe mich aber trotzdem beworben, weil es von der Location, vom kulturellen Interesse schon spannend war. Und ich habe mich dann quasi über einen deutschen Kollegen auf die koreanische Stelle beworben und über den Deutschen ist das dann weiter gegangen Richtung Korea.

I.: Cool. Ok. Also da ist einfach auch das persönliche Interesse schon immer da gewesen, im Ausland zu arbeiten?

IP3_KR.: Ja, ich wollte auf alle Fälle im Ausland bleiben.

I.: Und kannst du mir vielleicht ein bisschen etwas darüber erzählen, wie sich die Anfangszeit so gestaltet hat in Südkorea? Was deine Erfahrungen ganz zu Beginn waren? Was waren Situationen, die du erlebt hast?

IP3_KR.: Meist du jetzt auch hinsichtlich Support von der Firma oder wirklich nur persönlich und meine Erfahrungen mit der Kultur?

I.: Eigentlich geht es mir schon um die Kultur, dass das Hauptaugenmerk sein sollte, ja.

IP3_KR.: Am Anfang ist es mir ehrlich gesagt, ein bisschen Scheiße gegangen. Weil zum einen bin ich komplett ins Blaue, nach Korea geflogen. Ich habe keinen Kontakt gehabt, ich habe weder einen koreanischen Kunden gehabt, noch habe ich mit den Kollegen in Korea zu tun gehabt oder mit den Kollegen in Deutschland, die die asiatischen Projekte betreuen. Das heißt ich habe, wie ich angekommen bin überhaupt niemanden gekannt. Das heißt privat war schon einmal sehr schwierig, weil die Koreaner alle sehr verschlossen sind, die sind nicht so offen wie in anderen europäischen Ländern, von der Kommunikation her ist es auch schwierig, weil die Koreaner

41 nicht so gut Englisch sprechen. Außer du lernst Koreaner kennen, die schon wirklich
42 viel Background haben, oder mal im Ausland studiert haben usw. Das heißt jetzt
43 noch kenne ich eigentlich wenig Koreaner, außer von der Firma, sondern mehr Ex-
44 pats. (2) Also zum einen war es am Anfang schwierig privat, weil ich die Leute nicht
45 kennen gelernt habe und wenig Koreaner, nur Expats. Zum anderen war es in der
46 Firma auch sehr schwer, weil ich ziemlich jung noch bin und meine Kollegen alle äl-
47 ter sind, und ich ein Team übernommen haben, wo meine Teammembers alle älter
48 sind und die haben einfach nicht das Vertrauen zu mir gehabt. So quasi, das haben
49 sie nicht gesagt, aber was ich gefühlt habe so: "Was will denn jetzt der 30jährige
50 Österreicher mir sagen, wie ich den Job machen soll?" Das war am Anfang auch
51 ziemlich schwierig in der Arbeit und das hat sicher einige Monate gedauert, dass ich
52 mich einmal beweisen musste "Ok, ist doch nicht alles so schlecht, was der sagt, er
53 macht doch eine gute Arbeit!" Ich habe mich profilieren müssen und denen zeigen
54 müssen, dass ich arbeiten kann. Dann ist es so langsam, dass Vertrauen gekom-
55 men: "Ja, das können wir schon machen, was der österreichische Bua so sagt."
56 ((lacht)). Am Anfang ziemlich schwierig, aber nach 6-7 Monaten, es hat schon eine
57 Zeit lang gedauert, aber dann ist es schon besser geworden.

58

59 I.: Und inwiefern denkst du, unterscheidet sich das vielleicht auch zu Österreich, die-
60 ses Beweisen, dass du im Team hast müssen? Wäre das in Österreich anders?

61

62 IP3_KR.: Na, es ist komplett anders, weil in Korea die Hierarchie mehr forciert wird.
63 Du hast diese ganzen hierarchischen Strukturen, von unten bis oben und normaler-
64 weise wirst du befördert mit dem Alter, jeder ältere Person ist erfahrener, und wie
65 soll ich sagen (2) kann quasi die Entscheidungen treffen. Deswegen ist es für einen
66 jüngeren, ohne Erfahrungen, auch von der hierarchischen Struktur passt du da nicht
67 hinein in das Gefüge, es ist schwer jemanden zu sagen, der älter ist und da die Ar-
68 beit erledigen muss, das ist in Österreich ganz anders. Wenn ich da eingestellt
69 werde, dann bin ich der Chef und da ist das wurscht, ob ich 30 oder 40 bin, ich bin
70 eingestellt worden aufgrund meiner Fähigkeit und da muss ich im Prinzip nicht so
71 beweisen, wie ich das jetzt in Korea machen musste. Kann ich vielleicht nicht ganz
72 so sagen, weil in Wien bin ich quasi aufgestiegen in meiner Abteilung, das heißt es
73 hat mich jeder gekannt, das heißt ich bin in Wien bei EIGENES UNTERNEHMEN
74 nicht in der Situation gewesen, in der ich jetzt in Korea bin. Aber meine Einschät-
75 zung und was ich mir denke, wäre es in Österreich trotzdem um einiges einfacher, in
76 meinem Alter ein Teamleiter, Gruppenleiter Position zu übernehmen, weil da der
77 Respekt// Weil einfach die hierarchische Struktur nicht so stark forciert wird und der
78 Altersunterschied nicht so wichtig ist.

79

80 I.: Wer trifft dann die Entscheidungen in Südkorea? Ist das dann der Chef, Teamlei-
81 ter, in dem Fall wie du das bist? Oder werden die dann gemeinschaftlich entschie-
82 den?

83

84 IP3_KR.: (5) Ja, die treffe dann schon ich.

85

86 I.: Aber es war dann so, dass du das Vertrauen erst gewinnen musstest. Kann man
87 das so sagen, oder wie würdest du das beschreiben?

88

89 IP3_KR.: Ich habe das einfach gefühlt, so wie die Leute reagieren, wenn ich was
90 sage und auch Vorschläge bringe. Das merkt man dann einfach, ob das akzeptiert
91 wird oder nicht. Die machen es dann schon, aber man merkt es einfach, oder mir ist
92 das so vorgekommen.

93

94 I.: Ok, und wie ist generell die Kommunikation in Südkorea? Hast du das Gefühl,
95 dass anders kommuniziert wird als in Österreich?

96

97 IP3_KR.: Na hundertprozentig ((lacht)). In Korea da sagt keiner "Nein". Also da hast
98 du diese typische "Ja" Kultur, in Kunden-Zulieferer-Verhältnis ist das natürlich noch
99 viel stärker, wie jetzt innerhalb der Firma. Aber ich habe da zum Beispiel einen
100 neuen Kollegen bekommen den habe ich da mal eine Frage gestellt: "Möchtest du
101 das machen oder das machen? Mir ist es egal, du kannst es entscheiden!" Der
102 wollte das machen, was ich glaube, das besser ist, der wollte das nicht selbst ent-
103 scheiden, der geht davon aus, dass ich die Entscheidung treffe und das muss er
104 machen.

105

106 I.: Also Eigenverantwortlichkeit ist vielleicht nicht so gegeben als das bei uns der
107 Fall wäre?

108

109 IP3_KR.: Ja.

110

111 I.: Neben dem, dass man nicht "nein" sagen möchte, wie ist es sonst in der Kommu-
112 nikation? Redet man viel um den heißen Brei herum, wie man das in asiatischen
113 Ländern erwartet, oder hast du das Gefühl jetzt nicht so gehabt?

114

115 IP3_KR.: (5) Die haben schwer// Denen fällt es schwer Feedback zu geben, also
116 wenn etwas wahrscheinlich nicht so rosig läuft zu sagen: "Ja, das und das läuft
117 schief. Und das und das müssen wir machen." Oder ich muss schon aufpassen,
118 dass es dann in die richtige Richtung läuft.

119

120 I.: Und wie passt du darauf auf?
121
122 IP3_KR.: Ich schaue immer wieder mal drüber.
123
124 I.: Ok, also Kontrolle quasi?
125
126 IP3_KR.: Ja, würde ich schon sagen.
127
128 I.: Und wenn ich einmal noch kurz ein bisschen auf die Kommunikation eingehe.
129 Hast du das Gefühl, dass sie sehr viel nonverbal auch kommunizieren, oder ist es
130 dann eher so, dass wenig mit Gestik und Mimik gemacht wird, im Vergleich zu Ös-
131 terreich, als Beispiel?
132
133 IP3_KR.: (2) Ja ganz wenig mit Mimik. Ja Körpersprache ist glaube ich nicht so stark
134 ausgeprägt in Korea.
135
136 I.: Ok. Auch Emotionen werden nicht so gezeigt? Oder schon?
137
138 IP3_KR.: Sowas, dass einmal einer herumschimpfend durch das Büro spaziert, das
139 funktioniert nicht. Es gibt schon ein paar Kollegen in einer anderen Abteilung, die//
140 Aber das ist wahrscheinlich aufgrund der eigenen Person, die ein bisschen emotio-
141 nal sind, gerade wenn hetzige Diskussionen entstehen. Aber im Allgemeinen glaube
142 ich schon, dass die wahrscheinlich ihren Unmut nicht so zeigen, wie jetzt in Öster-
143 reich.
144
145 I.: Kannst du dich vielleicht noch zurückerinnern, an den Anfang, gab es da Situatio-
146 nen, die besonders ungewöhnlich erschienen sind im Arbeitsalltag, was es bei uns
147 vielleicht nicht so gäbe?
148
149 IP3_KR.: Naja, dieses Kunden-Zulieferer-Verhältnis. Wenn wir beim Kunden waren,
150 Termin gehabt haben, vor allen die Sales Leute, wenn der Kunde das sagt, der Sa-
151 les sagt: "Ja." und ich sitze daneben und denke mir: "Bist du jetzt meschugge?" Ja,
152 die haben diese Ja-Sage Kultur, gerade Kunde und Zulieferer, da muss man sich
153 schon daran gewöhnen beim Arbeiten.
154
155 I.: Also Ja-Sage Kultur heißt das dann im Endeffekt, dass die das dann auch wirklich
156 machen? Oder heißt, dass dann sie sagen einfach "Ja" und man ist nicht sicher, ob
157 sie es machen.
158

159 IP3_KR.: Ja, sowohl als auch. Ich meine, sie sagen zum Beispiel: "Ja, wir versuchen
160 unser Bestmöglichstes" Dann weißt du schon: "Ja, wir schaffen es nicht." Sie um-
161 schreiben quasi die Probleme mit dem "Ja" und hängen noch dran "Ja, aber...."
162 mehr oder weniger.

163

164 I.: Ok, und gab es vielleicht mal eine lustige Situation für dich? Irgendwas prägnan-
165 tes, einprägendes?

166

167 IP3_KR.: Einprägendes? Nein, in der Arbeit gibt es nichts lustiges, nur hackeln
168 ((lacht))

169

170 I.: ((lacht)) Ja ok, also wenn wir schon beim "Hackeln" sind, wie ist das generell mit
171 dem Arbeitsstil, der Koreaner, wie unterscheidet sich der von dem der Österreicher?

172

173 IP3_KR.: Ich glaube, dadurch dass EIGENES UNTERNEHMEN schon eine deut-
174 sche Firma ist. Was EIGENS UNTERNEHMEN schon sehr gut macht, das habe ich
175 auch in Indien erlebt, ihre Arbeitsphilosophie auch ins Ausland zu bringen. Deswe-
176 gen ist auch der deutsche Manageranteil in Korea ziemlich groß, weil eben auch
177 versucht wird diesen Arbeitskulturaustausch voranzutreiben. In anderen koreani-
178 schen Firmen arbeitest du dann von (2) 10 in der Früh bis 10 in der Nacht. Das kann
179 mir auch passieren bei EIGENEM UNTERNEHMEN, wenn die Arbeitsauslastung
180 sehr hoch ist. Das heißt, da gibt es jetzt keine strikte Arbeitsregelung. Also ich
181 meine, jetzt sind neue Gesetze eingeführt worden, dass die Arbeitszeiten angepasst
182 werden und dass die Maximalarbeitszeit heruntergesetzt worden ist auf ((rechnet))
183 was ist das 60 Stunden in der Woche ist das jetzt heruntergesetzt. Aber im Allge-
184 meinen, wenn der Chef sagt, das muss fertig werden, dann in normalen, koreani-
185 schen Firmen sitzt du jeden Tag bis es fertig ist. Was natürlich überhaupt nicht ef-
186 fektiv ist, weil da merke ich dann schon, wenn die Leute so Deadlines haben, dann
187 sitzen sie zwar bis 12 Uhr Mitternacht in der Firma, aber dann gehen sie Mittagess-
188 sen eine Stunde, dann gehen sie noch eine halbe Stunde Kaffee trinken und dann
189 arbeiten sie zumeist auch nicht mehr als diese 10 Stunden.

190

191 I.: Ok, ich habe auch schon gehört, dass es in Korea mitunter so ist, dass man erst
192 heim gehen kann, wenn der Chef heimgehen kann? Ist das bei euch//

193

194 IP3_KR.: Ja, das gibt es auch. Nicht bei EIGENEM UNTERNEHMEN, das gibt es in
195 anderen koreanischen Firmen schon. Deswegen sage ich, EIGENES UNTERNEH-
196 MEN schafft es da schon, ihre Arbeitskultur in anderen Niederlassungen zu etablie-
197 ren, also die deutsche Arbeitskultur. Zum Beispiel wie der neue Kollege gekommen
198 ist, war es ein "Frischgefangener", der ist jeden Tag in der Früh an mir

199 vorbeigegangen und hat zehnmal genickt. "Good morning, good morning." und dann
200 beim Gehen hat er sich jedes Mal abgemeldet, "Ja, ich gehe jetzt, ich hoffe das
201 passt?" Weil ich noch da war.

202

203 I.: Ok, ok, verstehe.

204

205 IP3_KR.: Das ist vermutlich bei ihm noch im Kopf, der glaubt, ich bin sein Vorge-
206 setzter und der muss jeden Tag einstempeln mit "Hallo ich bin da." und ausstempeln
207 mit "Ich gehe jetzt." Und das lustige ist ja, dass auch mein Vorgesetzter dann ab und
208 zu mir kommt und sagt: "Ja, ich gehe jetzt da in die und die Besprechung." Er mel-
209 det sich quasi immer, wenn er nicht am Platz ist, dann sagt er mir das, so quasi ab-
210 melden, damit ich weiß, dass er nicht am Platz ist.

211

212 I.: Ok, das ist doch noch etwas anders als bei uns.

213

214 IP3_KR.: Mein Chef und ich sind fast auf dem gleichen "Managementlevel" und
215 dann hat er mir auch einmal eine Nachricht geschrieben, um 5 Uhr am Freitag war
216 das glaube ich, schreibt er mir eine Nachricht: "I am really sorry, I have to leave now
217 urgently because of..." Ich weiß nicht, sein Stiefvater hat dann einen Notfall und
218 muss ins Spittal und er hat sich dann abgemeldet um 5 Uhr am Freitagnachmittag
219 wo ich sage: "Ja bitte, sofort." Und das gibt es bei uns nicht. Bei uns am Freitag um
220 1 Uhr sage ich: "Danke, tschüss, ich bin im Wochenende."

221

222 I.: Ok, alles klar. Und generell vom Arbeitsstil, man sagt immer die Österreicher den-
223 ken vielleicht ein bisschen strukturiert, Zeitplan, Arbeitsschritte etc. Auch nicht alle,
224 aber hast du vom Arbeitsstil generell das Gefühl, dass das anders ist in Südkorea?

225

226 IP3_KR.: (2) Nein, ich glaube der ist ähnlich. Ich glaube, die arbeiten schon ganz
227 strukturiert. Sie geben auch sehr schnell Feedback, ich meine ich kann mich erin-
228 nern, wie ich nach Korea gezogen bin, diese ganzen Anfangsbesprechungen, ich
229 habe eine E-Mail geschrieben und prompt ist eine Antwort gekommen. Wenn ich
230 das jetzt zum Beispiel vergleiche mit Indien, mit der Organisation, da hast du E-Mail
231 geschrieben, dann hast du wieder anrufen müssen, da war das nicht so. Aber in Ko-
232 rea, da schreibst du eine Nachricht, die arbeiten flott, wirklich flott. Auch wenn ich
233 Probleme habe in der Wohnung, ich habe das an einen Manager geschrieben, den
234 habe ich angeschrieben: "Oh, das und das ist Defekt, ich brauche Hilfe." Der sagt:
235 "Ja ok, ich komme am gleichen Tag mit dem Handy man." die machen das, die rich-
236 ten das und wenn ich am Abend heim komme, ist alles erledigt. Die arbeiten sehr
237 flott, sehr flott, muss man schon zugeben.

238

239 I.: Ok. Und wie siehst du das generell mit dem Beziehungsnetzwerk in Südkorea?
240 Man sagt auch immer, dass die Asiaten ja doch sehr, speziell darauf Wert legen, dass
241 Beziehungen aufgebaut werden, dass man dem vielleicht auch mehr Aufmerksamkeit
242 schenkt, wie wir das tun. Hast du diese Erfahrung auch gemacht?

243

244 IP3_KR.: (3) Ja, also es fängt schon einmal damit an, solange du nicht vorgestellt
245 wirst, kann da erst einmal gar keine Beziehung entstehen. Egal ob in der Firma, so-
246 fort die Businesskarte und man fragt: "Wie alt bist du? Was für einen Rang hast
247 du?", damit du weißt, in welcher hierarchischen Struktur du bist und dann musst du
248 vorgestellt werden und erst dann kann überhaupt eine Beziehung entstehen. In Ko-
249 rea ist das dann noch zusätzlich, die arbeiten ja quasi von früh bis spät, das heißt,
250 die glauben schon so, zumindest in anderen koreanischen Firmen, bei UNTERNEH-
251 MEN ist das eher weniger so, dadurch dass du soviel Zeit mit den Kollegen ver-
252 bringst, wollen die natürlich auch alle saufen gehen gemeinsam. Und dann gehen
253 sie zweimal in der Woche nachher in die Bar, trinken gemeinsam, erleben was und
254 schon so, dass da die Beziehung aufrechterhalten wird. Nur wenn du mit denen sau-
255 fen gehst, bist du quasi ein Freund in der Firma, bei denen gibt es die Unterschei-
256 dung zwischen Arbeitskollegen und Freunden nicht. Die sagen dann im Gespräch
257 auch: "That's my friend." und er ist ein Kollege, die würden nicht sagen, dass das
258 ein Arbeitskollege ist. Wenn die ab und zu was unternehmen in der Firma oder dann
259 trinken gehen usw. dann ist das ein Freund. Weißt du was ich meine?

260

261 I.: Ok, ok, ich verstehe schon. Also hat schon einen anderen Stellenwert als bei uns.

262

263 IP3_KR.: Ja, auf alle Fälle. Es wird nicht so getrennt wie in Deutschland und Öster-
264 reich zwischen Privat- und Arbeitsleben. Im Vergleich zu Österreich ist Korea schon
265 ein bisschen mehr noch Richtung Beziehung und Freunde in der Firma und danach
266 noch etwas unternehmen. Bei uns bei EIGENEM UNTERNEHMEN ist das nicht so,
267 die Leute wissen, sie müssen nicht fortgehen und saufen gehen nach der Arbeit. Sie
268 haben ihre Familie und können nach Hause gehen. Das ist aber wirklich ein Einzel-
269 fall, ich kenne genug Leute und genug Expats, normalerweise läuft das so, dass die
270 zumindest einmal in der Woche gemeinsam trinken und essen gehen.

271

272 I.: Weil du vorher auch schon ein bisschen angesprochen hast, dass man sehr vor-
273 sichtig ist mit Kritik geben, Feedback geben usw. Welche Art und Weise legt man
274 dann an den Tag, wenn man doch mal Feedback geben muss?

275

276 IP3_KR.: (5) Wenn ich Feedback gebe oder wenn die Koreaner sich gegenseitig o-
277 der mir Feedback geben?

278

279 I.: Beides ist interessant.

280

281 IP3_KR.: ((lacht)) Das habe ich mir schon gedacht. Ja, ich persönlich gebe den Ko-
282 reanern eher direkt Feedback, wenn ich glaube, es ist etwas, das man besser ma-
283 chen können. Ich meine ich sage nicht: "Du hast das schlecht gemacht." aber ich
284 versuche da auch ein bisschen sanfter vorzugehen, aber ich versuche dann natür-
285 lich schon zu sagen: "Wie wäre es, wenn wir mal in die Richtung gehen." so unge-
286 fähr. Die Koreaner sind glaube ich auch sehr schlecht mit Feedback geben, es gibt
287 ab und zu, ein oder zweimal hat mein Chef in die Runde gesagt: "Ja bitte gebt mir
288 Feedback, wie mein Führungsverhalten ist." Der ist ziemlich neu in dieser Position,
289 da ist aber im Prinzip de facto gar nichts zurückgekommen. (2) Jetzt muss ich ge-
290 rade überlegen, ob mir einmal wer Feedback gegeben hat. (2) Ich habe hauptsäch-
291 lich nur Positives Feedback bekommen, jetzt weiß ich nicht, wie die vorgehen wür-
292 den mit negativem Feedback. Ja diese emotionalen Leute in der einen Abteilung,
293 die sagen das ab und zu schon direkt, weil es ihnen einfach am Nerv geht und ich
294 denen am Nerven gehe, da wird oft herumgestritten. Aber in meinem Team (5)//
295 Aber von meinen Leuten habe ich überhaupt kein Feedback bekommen, weil die e-
296 her drauf warten, dass ich etwas sagen und von meinem Chef habe ich kein negati-
297 ves Feedback bekommen. Ich habe ihm dann auch gesagt: "Bitte gib mir etwas Ne-
298 gatives, woran ich arbeiten kann." Da hat er dann aber auch gesagt, dass er nichts
299 sagen kann dazu. Da kann ich jetzt nicht mehr dazu sagen.

300

301 I.: Ja, das macht nichts. Jetzt versuche ich noch ein bisschen auf ein anderes
302 Thema einzugehen. Wenn du jetzt jemanden überzeugen müsstest, würdest du es
303 anders machen als du es in Österreich tun würdest?

304

305 IP.: (15) Ja, wenn ich wem überzeugen muss?

306

307 I.: Wir Österreicher denken immer sehr linear grundsätzlich, Fakten, Datenbasiert
308 usw. und analysieren vielleicht. Du kannst mir gerne widersprechen falls du das an-
309 ders siehst. Wie ist es denn in Südkorea?

310

311 IP3_KR.: Ich weiß, es gibt da diesen Ansatz, dass man entweder theoriegeleitet in
312 die Praxis vorgeht oder eben umgekehrt. Aber ich bin am Überlegen.

313

314 I.: Ja passt, lass dir Zeit.

315

316 IP3_KR.: (10) Ich agiere nicht viel anders als in Österreich momentan.

317

318 I.: Das passt doch. Was mich noch interessieren würde, inwiefern werden aus dei-
 319 ner Sicht Frauen anders wahrgenommen? Oder auch nicht anders wahrgenommen
 320 als es in Österreich wäre, im Arbeitsleben?
 321
 322 IP3_KR.: (5) Im Arbeitsleben ist das ziemlich gleich wie in Österreich, also ich sehe
 323 da jetzt nicht viel Unterschied. Ich meine ich arbeite im technischen Bereich, da ist
 324 der Frauenanteil ähnlich, oder sogar mehr wie in Wien. Und da sehe ich auch keine
 325 ungerechte Behandlung, ich kann dir aber auch nicht sagen, ob das Gehalt auch un-
 326 terschiedlich ist. Ich glaube das Gehalt ist auch komplett gleich, bei EIGENEM UN-
 327 TERNEHMEN oder firmenweise pro Stelle, die das gleiche Gehalt haben, glaube
 328 ich, das ist glaube ich unabhängig von Mann oder Frau. Was ich sehe im Umgang
 329 mit weiblichen Kollegen, sehe ich da nicht viel Unterschied zu den männlichen.
 330
 331 I.: Ok, ist das in der Gesellschaft auch ähnlich?
 332
 333 IP3_KR.: Ja, in der Gesellschaft ist das ähnlich, ich sehe da nicht viel Unterschied
 334 zu Österreich. Die Frauen werden nicht unterdrückt, ganz sicher nicht. Das ist zu-
 335 mindest mein Eindruck.
 336
 337 I.: Es geht auch nur um deinen Eindruck. Fällt dir vielleicht ein Frau ein, der dir
 338 am Anfang passiert ist und wo du dir gedacht hast, das hättest du vielleicht anders
 339 lösen können?
 340
 341 IP3_KR.: Beim Arbeiten meinst du jetzt?
 342
 343 I.: Ja im Arbeitsleben, grundsätzlich, ob es da vielleicht etwas gibt, wo man hinein-
 344appen könnte, als Österreicher.
 345
 346 IP3_KR.: Also quasi eine allgemeine Falle?
 347
 348 I.: Ja, oder einfach eine spezifische Situation, die dir passiert ist, einfach was dir ein-
 349 fällt.
 350
 351 IP3_KR.: Man muss schon aufpassen, Hierarchien überspringen wäre ganz blöd.
 352 Wenn du zum Beispiel eskalieren musst und du überspringst, deinen direkten Vor-
 353 gesetzten und gehst gleich zum Abteilungsleiter, was in Österreich vielleicht auch
 354 nicht so schön ist, aber vielleicht noch akzeptiert wird, das wäre ein No-Go in Korea.
 355 Ich habe jetzt auch die Erfahrung gemacht, also ich bin auch viel in so Compliance
 356 Themen involviert und bin da auch mit ein paar Abteilungsleitern in Kontakt und die
 357 sagen auch// Und der Abteilungsleiter ist auch Deutscher und die sind alle zu dem

358 Entschluss gekommen, das wir bei der Kommunikation mit dem Kunden, die unteren
359 Managementebene zuerst nicht involviert haben und diesen hierarchischen Informa-
360 tionsfluss nicht eingehalten haben. Wir haben intern gewisse Themen eskaliert und
361 sind dann intern auf einer ganz oberen Ebene gelandet und dann auf dieser Ebene
362 dem Kunden kommuniziert, dass das was nicht hinhaut und das untere Manage-
363 ment hat eigentlich gar nichts davon gewusst. Und das ist ganz schlecht angekom-
364 men beim Kunden, da ist es nicht nur hierarchisches Überspringen innerhalb der
365 Firma, sondern auch beim Kunden und wenn du Projektleiter beim Zulieferer bist,
366 dann hast du auch nur zu sprechen mit dem Projektleiter beim Kunden. Die Kommu-
367 nikation mit einem höheren beim Kunden aufzubauen ist auch sehr schwer oder
368 sollte womöglich auch vermieden werden.

369

370 I.: Spannend. Gibt es da noch etwas das dir einfällt, abgesehen von dem Beispiel?

371

372 IP3_KR.: Was fällt mir noch ein? Ja, du musst schon auch aufpassen, wie du kom-
373 munizierst, gerade auch in E-Mails. Also in jeder E-Mail schreibe ich jetzt rein:
374 "Danke, für diese überaus gute Zusammenarbeit mit EIGENEM UNTERNEHMEN."
375 Also egal was du antwortest, immer so ein Höflichkeitsabsatzerl der die gute Zusam-
376 menarbeit betont. Und so Wörter wie "Nein" das wird auch vom Kunden ganz
377 schwer akzeptiert, der wird da extrem böse und du bist als Zulieferer "Nichts" und er
378 ist der "Gott". Und wenn du als "Nichts" "Nein" sagst, dann kommt das auch zu ei-
379 nem Gesichtsverlust beim Kunden zurück. Wenn sich das herumspricht, dass der
380 Kunden den Zulieferer nicht unter Kontrolle hat, dann ist das ein kompletter Ge-
381 sichtsverlust.

382

383 I.: Aha. Das Verhältnis zwischen Kunden und Zulieferer ist schon ein ganz anderes
384 auch?

385

386 IP3_KR.: Komplett anders. Du bist einfach nicht auf einer gleichen Ebene und da
387 muss man schon aufpassen, gerade in Geschäftsleben, wie du antwortest. So rich-
388 tig hart und konkret wie in Deutschland, solltest du nicht antworten.

389

390 I.: Ok, ok. Und weil du das Thema auch schon angesprochen hast mit Gesichtsver-
391 lust, das hört man immer "Gesicht bewahren" inwiefern gehst du damit um im All-
392 tag? Musst du dich da anpassen? Gibt es da Hürden als Österreicher?

393

394 IP3_KR.: Es ist komplett ungewohnt, also da habe ich mir am Anfang mit dem Kun-
395 den auch sehr schwergetan. Erst mal die Meetings sind sehr oft nur in koreanisch,
396 das heißt ich habe meistens einen koreanischen Kollegen mit in den Meetings. Du
397 musst dann wirklich aufpassen, wie du antwortest. Sage lieber mal: "Ja, wir

398 versuchen unser Bestes." und werde dann schwammiger: "Ja, wir versuchen unser
399 Bestes, aber die Terminschiene sieht sehr kritisch aus und da müssen wir nochmal
400 zu einem späteren Zeitpunkt darüber reden." Du kannst nicht von Haus aus sagen:
401 "Nein geht nicht, weil die anderen Zulieferer nicht weiter machen".
402

403 I.: Weil du vorher schon ein bisschen gesagt hast es ist teilweise schwierig, dass
404 alle Englisch sprechen, wenn ich das richtig verstanden habe. Ist das auch eine
405 Hürde mitunter?
406

407 IP3_KR.: Ja, ja. Also bei uns bei EIGENES UNTERNEHMEN funktioniert es, wenn
408 du zum Beispiel bei UNTERNEHMEN ALS KUNDE arbeiten würdest, hättest du
409 wahrscheinlich schon Probleme. Die können teilweise nicht so gut Englisch. Die fra-
410 gen dann auch immer wieder bei uns nach: "Bitte schickt einen koreanischen Mitar-
411 beiter mit, damit der beim Übersetzten mithilft!" Was wir dann auch nicht immer ma-
412 chen können. Da müssen wir auch so eine Art Balance finden zwischen "Nein, wir
413 können nicht fürs Übersetzen jemanden mitschicken." und der Tatsache, dass wir
414 den Kunden auch nicht verärgern können.
415

416 I.: Wie macht man das, diese Balance?
417

418 IP3_KR.: Da sagt man dann: "Ja, ok für dieses Thema macht es vielleicht schon
419 Sinn, dass jemand mitfährt zum Kunden." Der erwartet auch immer, dass der Zulie-
420 ferer zum Kunden kommt, selbst wenn es nur ein Termin ist für eine Stunde, dann
421 muss der Zulieferer zum Kunden kommen. Und du fährst eine Stunde hin, eine
422 halbe Stunde für die Registrierung, eine Viertelstunde um zum Gebäude zu kom-
423 men, du verlierst einen halben Tag für einen einstündige Besprechung. Aber der
424 Kunde erwartet, dass du als Zulieferer in die Firma zu ihm kommst. Und dann muss
425 man schon schauen, da kann man nicht mit 2 Koreanern, mit 2 indischen Ingenieu-
426 ren da anspazieren, aber: "Wir helfen mit dem übersetzten, vielleicht mit Skype
427 Meeting, wenn das ok ist?" Was mir auch aufgefallen ist, jetzt fällt mir noch ein Bei-
428 spiel ein, ich habe einen Kunden oder eine Person, die das "Nein" überhaupt nicht
429 akzeptiert. Wenn wir fragen würden, ob wir den Termin verschieben können, weil wir
430 die und die Schwierigkeit haben, dann sagt er vielleicht: "Ja, aber dafür bekomme
431 ich die Software früher." Das heißt er möchte immer etwas in Return haben.
432

433 I.: Ok, Eingeständnisse?
434

435 IP3_KR.: Ja, wenn der etwas akzeptiert, das wir etwas verschieben oder nicht ablie-
436 fern, dann möchte er dafür etwas anderes. Das ist so manifestiert in// Aber das ist
437 ein Extrembeispiel, keiner kann mit dem, weder die koreanischen Kollegen, die

438 indischen Kollegen, noch ich können mit dieser Person gescheit umgehen, der ist
439 echt verrückt. Aber der hat wahrscheinlich so wirklich, diesen komplett koreanischen
440 Zugang manifestiert, der ist auch schon alt und schon jahrelange bei UNTERNEH-
441 MEN ALS KUNDE.

442

443 I.: Gut, was denkst du, sind deine drei größten Herausforderungen gewesen am An-
444 fang im Arbeitsleben?

445

446 IP3_KR.: Ja, Leute privat kennen lernen. In der Firma akzeptiert zu werden und die
447 Kommunikation mit dem Kunden.

448

449 I.: Und, welche Rolle spielt interkulturelles Coaching? Hast du das Gefühl, dass es
450 vielleicht hilfreich wäre, wenn man wem hätte am Anfang als Österreicher in Asien?
451 Der vielleicht ein bisschen hilft beim Reflektieren des Verhaltens, dabei neue Per-
452 spektiven einzunehmen? Glaubst du, dass das in irgendeiner Weise hilfreich wäre?

453

454 IP3_KR.: (3) Wäre auf alle Fälle hilfreich. Aber ich glaube auch, dass das ein Ar-
455 beitskollege machen kann. Wenn die Firma offen ist und versteht, dass es Schwie-
456 rigkeiten geben kann, dass vielleicht der direkte Vorgesetzte oder Mentor, gibt es
457 auch unterschiedliche Systeme, dass der zum Beispiel ein bisschen reflektiert: "Ok,
458 wir waren beim Kunden. Was hast du gesehen? Worauf müssen wir aufpassen?" o-
459 der Revue passieren lassen: "Ja, du hast gesehen wir haben da ja gesagt, weil das
460 und das." Also wenn du einen guten Kollegen hast, der dich coacht// Coaching
461 würde sich auszahlen, aber ob es dann ein externer Coach sein muss? Wahrschein-
462 lich so ein Small Coaching vom direkten Kollegen, der sowieso involviert ist in die
463 Themen macht glaube ich auch Sinn.

464

465 I.: Hast du dich in irgendeiner Weise speziell vorbereitet auf Südkorea im Vorfeld?

466

467 IP3_KR.: Ich habe einen kulturellen Kurs gehabt, aber die hat mir nicht viel sagen
468 können, weil sie selbst noch nicht in Korea war. ((lacht)) Dieses ganze allgemeine
469 Zeugs, die Transformation, die Akzeptanz usw. das habe ich schon gekannt. Das
470 hat sie runtergerattert und dann hat sie noch ein paar Artikeln herausgezaubert, die
471 Geschichte von Korea, das habe ich auch alles gewusst. Für jemanden der wahr-
472 scheinlich noch nicht im Ausland war, ist es schon sehr hilfreich gewesen, diese kul-
473 turelle Schulung, für mich persönlich, dadurch, dass sie selbst nicht in Korea war,
474 hat sie mir diese Feinheiten, die ich dir jetzt wahrscheinlich sage nicht wiedergeben
475 können.

476

477 I.: Hast du auch koreanisch gelernt als Vorbereitung?

478

479 IP3_KR.: Ja, das mit dem koreanisch lernen, wenn man nach Korea geht, das
480 würde ich noch fast als sinnvoller sehen. Weil vom koreanisch lernen erfährst du
481 auch von der ganzen hierarchischen Struktur, weil du einfach unterschiedliche Höf-
482 lichkeitssätze hast und es fällt auch einfacher, sich zu integrieren. Die Firma ist zum
483 Beispiel nicht in Seoul, die ist ein bisschen außerhalb, und beim Speisen bestellen
484 im Restaurant. Das heißt so für das alltägliche Leben ist es glaube ich ein Crash-
485 Kurs in koreanisch ganz sinnvoll.

486

487 I.: Dann sind wir schon fast am Ende. Mich würde noch interessieren, welche Tipps
488 würdest du anderen Expatriates geben, die von Österreich aus nach Südkorea kom-
489 men?

490

491 IP.: Im Endeffekt sind es diese drei Antworten, die du mich vorher gefragt hast, was
492 am schwierigsten gefallen ist, sich da auf diese drei Themengebiete vorbereiten.

493

494 I.: Wie kann man sich dann vorbereiten?

495

496 IP3_KR.: Vorbereitung, Kommunikation mit dem Kunden kann man glaube ich ganz
497 gut vorbereiten, du musst verstehen, dass die Kunden sensibel reagieren auf nega-
498 tive Rückmeldungen und wenn du das weißt und dein Gehirn anstrengst und akti-
499 vierst dann muss man am Anfang ein bisschen aufpassen, wie man kommuniziert
500 und die E-Mails schreibt, aber das sollte im Allgemeinen möglich sein. Speziell im
501 Businessleben Geschäftskommunikation in Korea, da vielleicht einen Kurs. Das
502 zweite war Akzeptanz, da wäre ein allgemeiner Kurs verständlich, wo man zusam-
503 menfasst, wie schaut es aus mit Feedback geben, hierarchische Strukturen, diese
504 ganzen allgemeinen kulturellen Themen in Bezug auf Korea, ein zweiter Kurs für all-
505 gemeine kulturelle, koreanische Themen. Und was war jetzt das dritte Thema?

506

507 I.: Ich denke du hast gesagt, dass es im Allgemeinen schwierig ist Kontakt zu den
508 Leute zu bekommen, weil die Koreaner doch sehr verschlossen sind, wenn ich dich
509 da richtig verstanden habe?

510

511 IP3_KR.: Ja, da kann man sich nicht so vorbereiten, die sind (10). Es kommt wahr-
512 scheinlich auch ein bisschen auf die Firma an, wenn du in einer Firma bist, wo viel
513 gemacht wird, auch nach der Firma, trinken gehen usw., dann wird es wahrschein-
514 lich auch einfacher Freundschaften innerhalb der Firma zu schließen, dass du sie
515 eben nicht als Arbeitskollegen siehst. Man muss schon offen sein für Abendaktivitä-
516 ten.

517

518 I.: Ok, alles klar. Gibt es noch etwas, dass du ergänzen möchtest, dass ich nicht ge-
519 fragt habe?

520

521 IP3_KR.: Wahrscheinlich wäre es auch interessant für Leute, die nach Korea gehen,
522 zu wissen, wie das Wetter ist, und allgemeine Dinge, Lebenserhaltungskosten und
523 sowas, weil es doch anders ist. Was auch ganz lustig ist K-Pop Szene, wenn du in
524 der Musikszene unterwegs bist, das Fortgehen mit den ganzen koreanischen Lie-
525 dern, so einen allgemeinen Überblick, wie ist das Leben.

526

527 I.: Spitze, dann vielen, vielen Dank

12.4 Kategorieschema

Fall	Zeile	Oberkategorie	Unterkategorie	Feinkategorie	Ankerbeispiele
FF1: Größte Herausforderungen hinsichtlich der kulturellen Anpassung im Arbeitsleben für ÖsterreicherInnen in China und Südkorea					
IP1_CH	113-113	1. Kommunizieren	Sprachbarriere	wenig Englisch	"Leute nicht so gut Englisch [...] schwierig und meistens die größte Herausforderung."
IP2_CH	212-215				"unterschätzt [...] wenige Englisch können [...] vielleicht meine größte Herausforderung"
IP4_CH	448-451				"dachte [...] verstanden, hat er aber nicht [...] peinlicher Moment [...] direkt angeredet [...] vor den anderen nicht [...] wusste, wie er reagieren soll."
IP3_KR	408-411				"teilweise nicht so gut Englisch [...] 'Bitte schickt einen koreanischen Mitarbeiter mit, damit der beim Übersetzten hilft!'"
IP5_CH	85-88			ein hören ins chinesische Englisch	"am Anfang ein Problem sich ins chinesische Englisch hineinzuhören [...] kürzester Zeit überhaupt kein Problem mehr."
IP1_KR	113-117 131-132			koreanisch harmoniert nicht mit Englisch	"koreanische [...] ungenaue [...] Englisch nicht gut harmoniert [...] Übersetzungsfehler [...] Zahlen [...] Vielzahl von dem [...] 20 [...] 10.000er [...] Missverständnisse [...] komplett was anderes versteht, als die Frage ist."
IP5_CH	249-256 261-291			Englisch als Fremdsprache	"keine Muttersprachler im Englischen [...] umschreibst [...] kommt es nicht rüber [...] mit Absicht nicht gemacht? [...] nicht richtig verstanden [...] falsch kommuniziert [...] fehlinterpretiert [...] kritische Phase [...] Geschäftsführer gebeten [...] in einfachen, schlichten Worten ' [...] Wir brauchen das! Das ist wichtig! [...] Kollege [...] gekommen [...] nicht bewusst, wie wichtig [...] wie schwer [...] motivieren [...] komplett falsch aufgefasst worden"
IP1_CH	78-80		Gesicht wahren und geben	indirekte Meinungsäußerung	"diese chinesische Mentalität [...] stellt [...] entweder-oder Frage [...] 'Ist das blau oder rot?' und er sagt: 'Ja.'"
IP1_CH	82-85			kein direktes "Nein"	"nicht 'Nein' sagen [...] 'Vielleicht' und geben nicht ganz schlüssige Antworten. [...] schwierig [...] professionellen Ebene."
IP5_CH	161-167				"uns [...] 'Das mache ich nicht.' oder 'Ja das mache ich.' [...] Ausschweifungen [...] andere Termine, Prioritäten [...] um dich nicht zu verletzen."
IP3_KR	98-100 158-161				"typische 'Ja' Kultur [...] Kunden-Zulieferer-Verhältnis [...] noch viel stärker [...] 'versuchen unser Bestmöglichstes.' [...] 'schaffen es nicht.' Sie umschreiben die Probleme [...] noch dran 'Ja, aber ...'"
IP4_CH	221-229			indirekte Aussagen schwer zu verstehen	"umschiffen, am Anfang versteht man das überhaupt nicht [...] redet von komplett was anderen [...] reinkommen und auch verstehen [...] Situation [...] jetzt nicht über dieses Thema reden [...] andere Meinung."

Fall	Zeile	Oberkategorie	Unterkategorie	Feinkategorie	Ankerbeispiele
IP1_CH	125-131 90-93			Unwissenheit verbergen = keine Klarstellung	"Du bist für diese Station zuständig [...] bestätigt [...] Abend [...] 'Are you finished?', sagt er: 'Yes.', frage ich: 'Is it working?', sagt er: 'No.' [...] nicht unsere Definition von fertig [...]"
IP2_CH	115-123				"nicht [...] sagen: 'Das weiß ich nicht!'. [...] auf andere Themen verwiesen [...] zeigt [...] was man kann [...] was man nicht kann, darüber muss man ja nicht unbedingt sprechen [...]"
IP4_CH	403-418				"Gesichtsverlust, das zeigen einer Schwäche [...] nickt einfach, macht das aber nicht, weil er es nicht verstanden hat. [...] Schluss [...] fragen: 'Du, was machen wir jetzt?' [...] herausfinden [...] verstanden [...] Schritt auslässt, weil [...] nicht verstanden [...] Vorschlag: 'Viel leicht machen wir das noch vorher?'"
IP1_KR	154-155				"Fragenroutinen einbauen in das Gespräch. Immer von allen Seiten das hinterfragen."
IP5_CH	134-137, 152		außerhalb Vertrauenskreis	indirekte Kommunikation	"nicht [...] Kreis aufnehmen [...] indirekt [...] inneren Vertrauenskreis [...] sehr angenehm [...] Kunden [...] indirekt."
IP1_KR	186-190				"drauf an [...] Partner nicht so lange kennt, dann verschleiert er das [...]"
IP5_CH	137-151		innerhalb Vertrauenskreis	direkte Kommunikation	"Sobald [...] Teil des Teams [...] direkter als [...] hier [...] Gesicht wahren [...] Österreich [...] niemand [...] gerne [...] vor versammelter Mannschaft direkt angegriffen [...] Mittlerweile [...] so viele Unterschiede [...] nicht [...]"
IP1_CH	266-271				"jemand übergewichtig ist [...] 'Ja, der ist fett.' [...] wenn man über jemanden redet benutzt man in Österreich doch freundlichere Ausdrücke [...] meinen das nicht böseartig."
IP1_KR	456-458				"sehr forsch sein kann und nicht sehr höflich [...] Österreicher [...] schockiert dabei."
IP3_KR	227-232		schnell und dynamisch	E-Mail	"E-Mail geschrieben und prompt ist die Antwort [...] arbeiten flott, wirklich flott."
IP3_CH	143-144 155-161			App statt E-Mail	"rede [...] alleine [...] zwei oder drei. [...] sofort [...] Antwort [...] kein großes Retour E-Mail [...] informeller [...] nicht so festgenagelt [...] Thema heran [...] Hongkong [...] WhatsApp [...] Festland [...] WeChat"
IP1_KR	32-49 574-589			permanently unter Druck	"Reaktionszeit sehr kurz [...] Schnelligkeit [...] Schlüsselement [...] wenig [...] E-Mail [...] offizielles Dokument [...] Messaging Systeme [...] Meeting [...] sofort antworten [...] permanent unter Druck."
IP2_KR	334-361		formell und höfliche		beginnt E-Mails [...] Titel am Namen anhängt [...] stellt man sich selber vor [...] Ausländer [...] gesonderte Stellung [...] bekommt Höflichkeitsfloskel nicht [...] Erwartungshaltung nicht [...] benutzt [...] leichter [...] Meinung sagen [...] nicht [...] Ansprache [...] niedriger stellen."
IP3_KR	373-376				"aufpassen, wie du kommunizierst [...] E-Mail schreibe ich jetzt rein: "Danke, für die überaus tolle Zusammenarbeit mit EIGENEM UNTERNEHMEN." [...] Höflichkeitssatzerl, der die gute Zusammenarbeit betont."

Fall	Zeile	Oberkategorie	Unterkategorie	Feinkategorie	Ankerbeispiele
IP5_CH	236-239	2. Beurteilen / 7. Widersprechen	Gestik	geringer Körperabstand	"Anfang zu Unbehagen geführt [...] Respektsabstand [...] viel näher"
IP4_CH	233-235			geringe Ausprägung von Körpersprache	"Mimik finde ich ist nicht so ausgeprägt bei den Chinesen [...] generell Körpersprache [...] Person einfach schon aus gewissen Situationen kennt [...] Verhalten."
IP5_CH	232-235				"Gestik, so wie wir sie kennen [...] kommt nicht so gut an [...] kleinere, ruhige Gestikausdrücke [...] Körpersprache [...] anders"
IP3_KR	133-134				"Körpersprache ist glaube ich nicht so stark ausgeprägt in Korea."
IP2_CH	368-370 399-401		Mimik und Gesichtsausdruck	Vermeiden von Blickkontakt	"Art des Auftretens [...] größten Erfolg erzielt, eine Kommunikation auf gleicher Ebene zu finden. [...] Blickkontakt was sehr Wichtiges, weil man merkt, dass dieser Blickkontakt vermieden wird, wenn etwas nicht passt."
IP1_KR	162-171 175-180			Gesichtsausdruck spiegelt Befinden	"atypisches asiatisches Land [...] Fragenzeichen im Auge [...] etwas nicht gefällt [...] zeigt [...] Reaktion [...] verzieht das Gesicht [...] China [...] versteinerte Mine [...] nicht eruieren [...] gut oder schlecht angekommen ist [...] einfacher in Korea."
IP2_KR	184-187			Gesichtsausdruck zurückhaltender	"eher zurückhaltend [...] Eindruck, dass es mir zu sehr ins Gesicht geschrieben ist, was ich mir wirklich gerade denke [...] Kollegen ganz gut darin sind, wenig Gesichtsausdruck zu haben, wenn sie nicht die Meinung teilen."
IP2_KR	193-199		Emotionen ausdrücken	auf Führungsebene Emotionen gezeigt	"mehr Streitigkeiten [...] als es in Österreich [...] emotionale Teammitglieder [...] persönlich nehmen [...] ungeduldig [...] rein koreanischen Abteilungen [...] Führungspersonen [...] Emotionen zur Schau [...] Angestellten nicht"
IP3_KR	138-142			gewisse Kollegen durchaus emotional	"Kollegen [...] anderen Abteilung [...] emotional sind, gerade [...] hetzige Diskussionen [...] Allgemeinen [...] wahrscheinlich ihren Unmut nicht so zeigen, wie jetzt in Österreich."
IP2_CH	378-381			Lautstärke ist kein Indikator für Wut	"denkt [...] heikles Thema oder derjenige ist sehr wütend [...] oft gar nicht so [...] Lautstärke ist nichts womit Wut ausgedrückt wird, es kann oft gefährlicher sein, wenn jemand sehr wenig redet [...] gar nichts sagt."
IP3_CH	328-330				"reden [...] lauter [...] viele Leute [...] wahrgenommen [...] gehört zum selbstbewussten Auftreten, zum Manager"
IP1_CH	154-170		Gesicht wahren und geben	zwischen Zeilen lesen, positive Formulierungen und "sanft"	"[...] Dolmetscher [...] 'Sag ihm bitte, dass das nicht mehr passieren soll!' [...] sachlich [...] schockiert [...] fast zum Weinen [...] nicht ganz verstanden, warum [...] gekränkt war"
IP3_CH	257-266				"keine direkte Kritik [...] Gesicht zu zeigen [...] Wertschätzung [...] zwischen den Zeilen lesen [...] 'Kooperation ist schon gut [...] perfekt machen [...] kleinen Sachen' [...] übertrieben positiv [...] kleinen Nebenbemerkungen"
IP5_CH	249-256				"Kritik und Feedback [...] das positive, dann die Message [...] schiebt man noch was nach."

Fall	Zeile	Oberkategorie	Unterkategorie	Feinkategorie	Ankerbeispiele	
IP1_KR	186-190				"Kunden [...] Partner nicht so lange kennt, denn verschleiert er [...] wichtig [...] Leuten weggeht [...] Vertrauensaufbau."	
IP2_KR	317-327				"andere Meinung [...] Fakten [...] freundliche Art [...] Korea nochmal wichtiger"	
IP3_KR	281-285				"Feedback [...] sanfter [...] 'Wie wäre es, wenn wir mal in die Richtung gehen.'"	
IP2_KR	151-152			keine Kritik gegenüber Vorgesetzten	"schwer Kritik gegenüber ihren Vorgesetzten [...] offen kommunizieren [...] ungewöhnlich"	
IP1_CH	199-202				"uns vielleicht mehr als Vorgesetzte sehen [...] nicht so gegenübertritt, dass man zurückredet."	
IP4_CH	170-182				"Westler [...] Fehler [...] leitenden Person vor versammelter Mannschaft zu widersprechen [...] Mitarbeiter [...] etwas fragst [...] müsste seinem Vorgesetzten da widersprechen [...] diplomatisch zu umschiffen, oder stimmt der Meinung zu [...] Vertrauen zu dir [...] nach dem Meeting [...] 4 Augen [...] was er denkt. [...] nie den eigenen Chef bloßstellen [...]."	
IP4_CH	186-196				"100-mal gehört im Vorhinein [...] Gesicht wahren [...] nicht direkt sein [...] trotzdem in die Falle [...] nicht so schlimm empfindet [...] erst in der Praxis [...] wie sensibel [...] Majestätsbeleidigung [...] bei uns [...] Meinungsverschiedenheit [...] ausdiskutiert"	
IP4_CH	385-389			kein direktes Feedback	"Feedback [...] nicht so oft, wie [...] uns [...] zurückhaltend mit der Meinung [...] weiß man oft gar nicht, wie man dran ist [...] muss [...] damit leben [...] schauen, was passiert [...]."	
IP3_KR	115-122 286-299				"fällt es schwer Feedback zu geben [...] aufpassen [...] richtige Richtung läuft [...] meinen Leuten [...] kein Feedback [...] warten, dass ich etwas sage [...]."	
IP4_CH	451-466			keine öffentliche Kritik	"Meeting [...] anderer Chinese [...] aufmerksam gemacht [...] ungute Situation [...] nicht geliefert hatte [...] 'Wieso hast du das nicht gemacht?' [...] besser [...] überspielt [...] unter 4 Augen gefragt [...] Vorgesetzte von dem war [...] auch auf ihn zurückgefallen [...]."	
IP1_KR	468-471 477-485			Kritik über Alkohol		"nicht sehr kritikfreudig [...] Kultur darauf ausgerichtet [...] Bier diskutiert [...] heiklen Themen [...] Besprechung [...] schwierig [...] Gesicht nicht verlieren"
IP1_CH	285-287 95-97 103-107			auf entsprechender Ebene	über direkten Vorgesetzten	"Chefetagen überlassen [...] Manchmal funktioniert [...] nicht [...] nicht auf einen grünen Zweig [...] frustriert [...] 'Ich weiß es, ich kann es dir sagen, es wird nicht funktionieren. 'Ja, aber wir versuchen es.', dann sagst du: 'Ok, dann versucht ihr es bald.'"
IP3_KR	351-364				keine Ebenen überspringen	"eskalieren musst [...] überspringst deinen direkten Vorgesetzten [...] zum Abteilungsleiter [...] Österreich [...] nicht so schön [...] No-Go in Korea [...] untere Managementebene zuerst nicht involviert [...] oberen Ebene [...] schlecht angekommen beim Kunden"
IP3_CH	285-293				Problemlösung auf	"[...] Nebenbemerkungen [...] kleinen Probleme [...] verbessern [...] obersten"

Fall	Zeile	Oberkategorie	Unterkategorie	Feinkategorie	Ankerbeispiele
				entsprechender Ebene	Hierarchieebene schaut alles positiv aus, dann auf einer untergeordneten Hierarchieebene [...] Problem wirklich angesprochen [...]"
IP3_CH	333-334		Harmonie bewahren	kein Streit außerhalb Vertrauenskreis	"nicht zu Schreiduellen [...] harmonisch aussehen."
IP1_CH	192-194				"Ausländern [...] sehr viel machen, bis er wirklich sagt: 'Ok, so jetzt nicht weiter!'"
IP2_CH	392-394				"nicht erlebt [...] chinesischer Mitarbeiter [...] Expat Firma [...] herumschreit."
IP1_CH	191-192			Streit innerhalb Vertrauenskreis möglich	"ich habe schon öfters erlebt, dass sie miteinander schreien oder offensichtlich einen Streit haben"
IP2_CH	396-398				"chinesische Freunde schon erzählt, dass der Chef [...] schreit, wenn ihm etwas nicht passt"
IP3_CH	220-222	3. Überzeugen	persönliche Beziehung	Netzwerke nutzen	"persönliche Netzwerke spielen [...] bestimmten Meinung zu bekommen [...] größere Rolle"
IP2_CH	352-360			Wertschätzung zeigen	"hatte [...] Situation nie [...] überzeugen musste [...] Wertschätzung zeigen, deine Meinung wichtig [...] erkenne die an [...] paar Aspekte, die man bedenken sollte"
IP3_CH	216-219			Entscheidungssträger identifizieren	"etwas zu bewegen [...] Entscheidungsträger [...] zwei Personen oder eine [...] identifiziert."
IP3_CH	212-271		Gemeinschaftlichkeit hervorheben	gemeinsam umsetzen statt tüfteln	"schaut nicht so aus, als wären alle Fakten am Tisch [...] 'Ja machen wir es gemeinsam.' [...] nicht funktioniert [...] eingestampft [...] Angst [...] anderer [...] schneller [...] schriftlichen [...] China eh das Papier nicht wert [...] haltet sich eh niemand [...] nicht einklagen [...] gewöhnen und loslassen und nicht alles bis ins kleinste Detail durchdenken [...] agieren [...]"
IP4_CH	125-129				"chinesische Logik [...] Dinge anders machen [...] Chinesen [...] unlogisch, was wir machen"
IP4_CH	350-354			als Team	"besten [...] verkauft, als wäre es seine Idee gewesen [...] 'wir' [...] wir sind das Team und wir gemeinsam, und was hältst du davon? [...] gemeinschaftlich, da kommt man weiter."
IP1_CH	292-303		Basierend auf Fakten	Meinungsaustausch schwierig	"verschiedene Ansichten [...] Diskurs [...] tauschen wir uns aus [...] Lösung kommen, das funktioniert irgendwie nicht [...] musst [...] sagen, dass er das jetzt machen soll."
IP2_KR	296-305			Argumente	"Argumenten [...] beide Teamleiter [...] unterschiedlich [...] eher mit Fakten. [...] nicht [...] anders [...] bei uns."
IP3_KR	316				"nicht viel anders als in Österreich"
IP1_KR	521-528			Vorteile herausarbeiten	"technischen Bereich [...] präsentiert [...] Vorteile [...] Produkt [...] Power Point Präsentation [...] abgibt [...] Vorteile herausarbeiten [...] nicht sehr unterschiedlich [...] Koreaner eh schon sehr gut informiert vorher."
IP1_KR	133-147			Europäer interpretieren	"Europäer dazu tendiert zu viel hineinzuinterpretieren [...] 100 Arbeitsplätze [...] Verständnis [...] Arbeitsplatz mit PC [...] geht sich nicht aus, mit dem Preis [...] Diskussion über 3 Tage [...]: 'Was soll denn der Arbeitsplatz

Fall	Zeile	Oberkategorie	Unterkategorie	Feinkategorie	Ankerbeispiele
					machen?' sagt er: '[...] kommunizieren.' [...] besseres Telefon [...] falsch kommuniziert."
IP1_CH	231, 235	4. Führen/ 5. Entscheiden	Hierarchien definieren wer Entscheidungen trifft	Vorgesetzte bestimmt	"der Chef." [...] Entscheidungen werden schon weniger demokratisch getroffen als bei uns"
IP3_CH	168-171				"Österreich [...] einbinden bei Entscheidungen [...] nicht [...] erwartet vom Chef [...] gemeinsame Lösung [...] zu finden."
IP4_CH	170				"Nur, nur."
IP5_CH	93-95 101-105				"einfacher [...] Diskussionen nicht so in Gang [...] "Morgenbesprechung [...] Verantwortliche [...] spricht [...] anderen hören zu [...] uns [...] gewohnt [...] Kollegen erzählen und ich ziehe meine Schlüsse daraus [...] mache Summary"
IP1_KR	308-310				"Vorgesetzten [...] Geschicklichkeit des Untergebenen an, wie kommuniziere ich mit dem Vorgesetzten, dass er meine Entscheidung dann aufnimmt."
IP2_KR	153-164 260-264				"Verwunderung von Vorgesetzten [...] Grund haben möchte für etwas [...] Koreaner [...] gewohnt [...] tun müssen, was ihr Chef ihnen sagt [...] weniger Kritik [...] internationales Team [...] Österreich aber auch [...] vorbereitet und Empfehlungen [...] Freigabe holt"
IP3_KR	85				"Ja, die treffe dann schon ich."
IP3_KR	100-104			Überforderung bei Übernahme von Verantwortung	"Möchtest du das machen oder das machen? [...] du kannst es entscheiden!' [...] machen, was ich glaube, das besser ist. Der wollte nicht selbst entscheiden."
IP1_CH	206-210 220-225				"Problem der Selbstständigkeit [...] Chef das sagt [...] gemacht werden [...] Österreich [...] Chef auch: 'Schau, das ist ein Schwachsinn! [...] Verantwortung übernehmen sie oft nicht [...] 'Es funktioniert nicht, aber der und der hat mir gesagt, ich soll das so machen!'"
IP3_CH	171-183				"Chef soll wirklich die Entscheidungen treffen [...] kleinsten Bestellungen, wie Büroparty [...] abzusichern, lieber nicht selber zu entscheiden [...] Arbeit überschüttet [...] Mitarbeiter [...] gewohnt [...] erwarten sich auch nicht [...] Meinung geschätzt wird [...] oft überfordert [...] mehr Eigenverantwortung zu geben."
IP2_CH	325-326			Wertschätzung von Vorgesetzten	"Chefposition sehr geschätzt [...] weil er da doch sehr viel Verantwortung hat."
IP5_CH	90-93				"hierarchische Denken, [...] Akzeptanz [...] Position gegebene Autorität [...] ungleich einfacher, als hier in Österreich."
IP3_CH	185-202			geringe Wertschätzung gegenüber niedrigeren Ebenen	"Dolmetscher [...] nichts wert [...] nicht am Tisch [...] Schemel [...] einflüstern [...] bei uns eine Funktion [...] große Expertise [...] Hilfspersonal [...] redet man [...] nicht [...] Geichtsverlust sehen, wenn sie nicht aufspringen und einem die Tür beim Auto aufhalten."

Fall	Zeile	Oberkategorie	Unterkategorie	Feinkategorie	Ankerbeispiele
IP3_KR	45-55 64-79			Hierarchische Ordnung nach Alter	"Team übernommen [...] alle älter [...] nicht das Vertrauen [...] Monate gedauert [...] mich profilieren müssen [...] normalerweise [...] befördert mit dem Alter [...] jungen, ohne Erfahrung [...] nicht hinein ins Gefüge [...] Österreich [...] Fähigkeit [...] hierarchische Struktur [...] Altersunterschied nicht so wichtig"
IP2_CH	301-320			Hierarchische Ordnung vor Arbeitseffizienz	"chinesische Firma [...] Tee eingeladen [...] Mitarbeiter [...] beim Büro des Chefs gewartet [...] bis Chef [...]: 'Bitte komm herein!' [...] 2 Stunden [...] weggeht, dann bekommt der Chef das Gefühl [...] nicht der wichtigste [...] bei uns [...] 'Warum stehst du denn da herum? Mach in der Zwischenzeit was!'"
IP3_CH	320-323				"Mitarbeiter [...] Tisch sitzen hat, die Soldaten [...] zeigt man ist wichtig [...] Partner mit fünf Hanseln kommt, muss ich auch zu fünft ankommen, sonst bin ich weniger wichtig."
IP1_KR	291-302				"begonnen habe [...] Büro um 7 Uhr verlassen [...] wären die Mitarbeiter nicht gegangen [...] mit mir bis zum Ende dageblieben [...] Österreich [...] Arbeit fertig [...] unabhängig wie der Vorgesetzte da ist"
IP2_KR	97-112				"Österreich [...] flexible Arbeitszeit [...] viel zu tun [...] bleibt man länger [...] wenig zu tun [...] geht man früher [...] nichts zu tun [...] sitzen die Leute trotzdem ihre Stunden ab [...] österreichischer [...] Vorstellung [...] gehe lieber heim, erhole dich, dann bist du morgen produktiver [...] koreanischen Teams [...] Chef sagt [...] wird [...] ewig dageblieben."
IP1_CH	211-220		Hierarchien bestimmen Informationsfluss	Expertenwissen fehlt	"Chef mischt sich auch oft in technische Angelegenheit ein [...] Experten [...] nicht [...]: 'Nein, das ist keine gute Idee [...] nicht geeignet!' [...] Österreich [...] du bist der Experte [...] Chef nicht alles kann."
IP2_KR	86-91			keine informelle Absprache	"Formalitäten [...] Kommunikationswegen extrem ineffizient [...] fünf andere Personen mit einbeziehen [...] niemand umgangen [...] dauert [...] doppelt so lange."
IP5_CH	526-539				"Vorgesetzten zuerst und der gibt die Anweisung [...] Mit wem darf ich das besprechen? [...] sehr ungewohnt"
IP2_CH	267-283 289-293				"Auftrag [...] gewissen Zeitraum [...] erfüllt [...] chinesischen Kollegen [...] gemacht [...] nicht kommuniziert [...] chinesische Kollegen [...] 'tödlischst beleidigt' [...] sagen [...] nicht gemacht [...] Rückversicherung [...] Absprache [...] nicht die Führungsposition inne hat, man muss den nicht informieren [...]"
IP5_CH	108-116			kein Informationsfluss von unter- zu übergeordneten Ebene	"gefiltert [...] Information [...] andere Arbeitsweise [...] bei uns [...] viel [...] nebenbei [...] Minimum reduziert weitergegeben, so viel Unterschied ist es nicht."
IP1_KR	282-286				"konfuzianische System [...] bedingungslos dem Vorgesetzten zu gehorchen [...] Hindernis [...] Kommunikationsfluss von der unteren

Fall	Zeile	Oberkategorie	Unterkategorie	Feinkategorie	Ankerbeispiele
					Ebene zur übergeordneten Ebene nahezu nicht existiert"
IP3_CH	81-86		Status-symbole und Prestige	gleiche gesellschaftliche Ebene verkehren	"anschauen, wo man selber in der Hierarchie angesiedelt ist und wem man trifft [...] nicht auf die niedrigere Ebene [...] ersten Treffen, ganz überraschend [...] Sekretärinnen ganz lange herumtelefoniert [...] Hierarchien auszutauschen"
IP5_CH	490-508				"Bedürfnis gehabt [...] alleine sein [...] undenkbar [...] Business Dinner [...] oft, am Anfang ins Fettnäpfchen getreten [...] eingeladen [...] würde ich gerne essen gehen [...] stellt sozialen Status dar"
IP3_CH	370-378 384-386			Gesellschaftliche Einordnung	"Hilfe [...] wie ich hinkomme [...] vor Treffen informieren, wen [...] welche Stellung [...] viel abhängiger von anderen [...] wo [...] sitzen, wem [...] erstes begrüßen"
IP3_CH	368-369 76-80			Äußerliche und Wertgegenstände	"anzieht [...] wichtig [...] nicht [...] schönen Auto zu einem wichtigen Treffen vorfährt, ist man schon mal nichts [...] leichter schnell mit dem Taxi zu fahren"
IP1_CH	232-233		KundInnen geben Richtlinien vor	Lieferant muss Zugeständnisse machen	"eigenwilligen Kunden und der gibt schon relativ viel vor."
IP1_KR	404-422 509-514				"Lieferant [...] tun, was der Auftraggeber haben möchte [...] GEBÄUDE [...] Farbe [...] verschönern [...] Budget aufnehmen [...] hätte unser Budget total ruiniert [...] ausdiskutieren [...] Zugeständnisse [...] ausländischer Zulieferer [...] echte Probleme."
IP3_KR	148-152 376-380 429-441				"Ja-Sage' Kultur [...] Kunde und Zulieferer [...] daran gewöhnen [...], 'nein' [...] vom Kunden [...] extrem böse [...] Gesichtsverlust beim Kunden [...] herumspricht [...] Zulieferer nicht unter Kontrolle [...] Termin verschieben [...]: 'Ja, aber dafür bekomme ich die Software früher' [...] Extrembeispiel"
IP2_CH	432-436 447-458	6. Vertrauensaufbau		persönliches Netzwerk aufbauen	"Zuerst macht man Freunde und dann redet man über das Geschäft'. [...] wir im Kopf: 'Das ist Business [...] Chinesen [...] 'Ich lade ihn ein, schenke ihm mein Vertrauen, vielleicht wird eine tolle Freundschaft daraus [...] gleichzeitig über Business' [...] persönlichen Ebene nicht gut [...] nicht zu [...] Geschäft."
IP3_CH	43-64 462-466				"Anfang nicht, wie man an das Ganze herangeht [...] viel Zeit in persönlichen Treffen [...] nur beschnuppert [...] Anfangszeit [...] wem und wie viele [...] funktionsfähig bin brauche ich [...] gutes Netzwerk"
IP4_CH	318-330 344-345				"Guanxi [...] Hand wäscht die andere [...] starke Netzwerker [...] Beziehungen weiterzukommen [...] ungewohnt wie vernetzt"
IP5_CH	478-484				"Beziehungen [...] jemanden in seinem Netzwerk [...] uns nicht so offensichtlich gepflegt"

Fall	Zeile	Oberkategorie	Unterkategorie	Feinkategorie	Ankerbeispiele
IP1_KR	194-197 203-209 215-217				"Beziehungsnetzwerk ist extrem wichtig [...] Geschäfte mit jemanden [...] Universität kennt [...] eigenen Netzwerk [...] schwierig [...] ein bis zweimal in der Woche mit Bekannten, dann weggehe [...] Netzwerk aufrecht zu erhalten [...] gewissen Ausländerbonus [...] hoch angesehen, speziell von Europa."
IP3_CH	145-148			Privates und berufliches ver-schwimmt	"privaten Bereich oft angesiedelt ist, das ver-schwimmt [...] nicht nur das geschäftliche, sondern die kommen auch mit allem möglichen anderen [...] Hilfestellung erwarten."
IP3_KR	263-270				"nicht so getrennt [...] zwischen Privat- und Arbeitsleben"
IP3_CH	366-368		Vertrauensaufbau	über Alkohol mit Geschäfts-partnerInnen	"mit westlichen Geschäftspartnern trinkt man gerne [...] Anfang schon schockierend [...] so viel trinken sollte." "Gegenüber ein bisschen besser kennenlernt [...] getrunken hat [...] ehrlich [...] stockbetrunkenen Zustand bei dem bleibt oder sein wahres Gesicht zeigt [...] besten Geschäftsabschlüsse am Abend nach dem Trinkgelage"
IP1_KR	309-339			über Alkohol im Unternehmen (Gruppendynamik, Vorgesetzten)	"Geschicklichkeit des Untergebenen an, wie kommuniziere [...] Vorgesetzten [...] Entscheidung [...] aufnimmt [...] zweimal die Woche weg [...] getrunken [...] Narrenfreiheit [...] Vorgesetzten [...] alles sagen [...] weniger Spannungen [...] Gruppendynamik [...] wenig Geheimnisse [...] offene Kommunikation" "Alkohol zu trinken [...] Rolle beim Erschließen [...] Freundschaften [...] komplette Abteilung [...] Budget [...] Mittagessen [...] Halbtagesaktivitäten im Quartal [...] Wert daraufgelegt [...] "befreundet ist".
IP2_KR	122-123 270-289				"saufen gehen gemeinsam [...] zweimal in der Woche [...] Beziehung aufrecht erhalten [...] Unterscheidung zwischen Arbeitskollegen und Freunden nicht [...] nicht sagen, dass das ein Arbeitskollege ist."
IP3_KR	250-258			Gemeinschaft wichtig	"Erfolg [...] Foto [...] 'Wir haben gemeinsam was erreicht.' [...] Meilensteine, feiern als Team [...] sehr wichtig [...] uns auch gemacht [...] nicht in diesem Ausmaß"
IP4_CH	369-379			Vertrauen aufbauen, keine relativierbaren Aussagen	"uns [...] Spruch: 'Du musst diese Person nicht heiraten.' [...] Arbeitsleben in China würde ich das nicht so unterschreiben [...] sehr wichtig [...] auch privat versteht."
IP2_CH	470-473				"Vertrauen aufbauen [...] als Westler hierarchisch über ihnen [...] wenn du mit jemanden das hast, dann erzählt dir der auch alles [...]"
IP4_CH	257-261				"ersten Mal den Vertreter der Firma [...] kein Vertrauen [...] deswegen möchten sie auch gerne am Abend weggehen, um zu sehen, wie der ist, wenn der 5 Gläser Bier getrunken hat, oder Wodka getrunken [...] persönliches Verhältnis haben mit dem Vertreter einer Firma"
IP1_KR	637-647				

Fall	Zeile	Oberkategorie	Unterkategorie	Feinkategorie	Ankerbeispiele
IP1_KR	358-360 365-369 379-385				"Österreichern unterschätzt [...] wichtig [...] Zusagen einhält [...] Österreich sieht man gerne darüber hinweg [...] Korea [...] hintergehen [...] Zweifel auf [...] ehrlich zu sein [...] das ist momentan noch nicht bekannt.' [...] vor Vertragsabschluss können wir dann darüber diskutieren"
IP1_KR	339 342-347			keine Geheimnisse	"3 Firmen das Projekt angeboten [...] einzigen mit dem Sie anbieten?" [...] als Österreicher [...] gesagt: "[...] Sie sind unser bevorzugter Partner usw." [...] "Tun Sie nicht so umadumdrücken [...] untereinander [...] alle gewusst."
IP4_CH	271-274				"Anfang als Frau schon die Möglichkeit zu sagen: 'Ich trinke nichts.', [...] akzeptiert [...] privat sehen und ich trinke dann doch einen Alkohol [...] Riesenproblem"
IP2_CH	404-411 421-424			persönliches Vorstellen, Visitenkarten	"wichtig [...] persönliche Vorstellen [...] Visitenkarte [...] beiden Händen übergeben [...] anschauen [...] Zeichen von Vertrauen. 'Ich gebe dir etwas von mir, also schätze das auch wert.' [...] gute weitere Zusammenarbeit zu ermöglichen [...] zusammenknicke und unsanft behandle [...] Beziehung auch so behandelt"
IP3_CH	369				"Businesskarten [...] dass das alles so wichtig war."
IP3_KR	244-247			persönliches Vorstellen, Rangzuordnung	"solange du nicht vorgestellt wirst [...] keine Beziehung entstehen. [...] Businesskarte und man fragt: 'Wie alt bist du? Was für einen Rang hast du?' damit du weißt, in welcher hierarchischen Struktur du bist."
IP1_CH	121-125	8. Termine vereinbaren	Arbeitsweise	Aufgaben werden nicht erledigt	"Dinge getan werden [...] ausgemacht hat, ist oft sehr schwer und ich weiß [...] nicht genau warum die Leute einfach nicht sagen, was los ist [...] Zeit nicht gehabt [...] andere Dinge zu tun gehabt."
IP1_CH	207-308			chaotisch, flexibler	"Nicht sehr effizient würde ich sagen, sie sind ein bisschen unorganisiert und schusselig [...].
IP3_CH	98-104				"chaotisch [...] kurzfristig [...] letzten Moment aussuchen [...] am Wichtigsten ist [...] als nächstes trifft [...] Wichtigeres dazwischenkommt [...] flexibel verschieben [...] lernen müssen [...] nicht gegen mich gerichtet [...] Arbeitsweise"
IP4_CH	92-101				"Österreich [...] Gründlichkeit [...] China [...] nach 3-4 Monaten [...] gestört [...]: 'Bei uns würden wir das Ganze anders machen [...] nach der ersten Phase: 'Alles so super' [...] Einbruch [...] 'Daheim ist alles besser.' [...] akzeptiert [...] einfach anders [...] trotzdem etwas zusammenbringen."
IP3_CH	120-131			improvisieren statt organisieren	"letzten Moment [...] wie eine Notfallmaßnahme [...] Ergebnisse überraschen [...] nach fünf Jahren [...] noch ein Rätsel, wie [...] schaffen."
IP5_CH	306-315				"Meister der Improvisation [...] Vorteil gegenüber Österreich, wir diskutieren lang [...] Pläne [...] noch alles sein könnte [...] noch 10

Fall	Zeile	Oberkategorie	Unterkategorie	Feinkategorie	Ankerbeispiele
					Leute befragen [...] wenn diese Entscheidung gefallen [...] irrsinnig rasch"
IP2_CH	492-506 511				"Projekte [...] Teilschritte [...] nicht [...] gleichen Stellenwert [...] chinesischen Kollegen [...] Image, ihr wollt [...] alles ganz genau wissen und kontrolliert [...] 'machen ja, wir tun ja!'"
IP4_CH	103-114				"A als Start und da B ist, wir [...] glauben [...] muss direkt gehen und in China chaosartig' [...] auch zum Ziel [...] beide Wege ihre Berechtigung [...]"
IP4_CH	149-151			Fehlen von Protokollen und Listen	"gefehlt [...] Tracken von Aufgaben [...] Morgengespräch [...] Maßnahmen [...] 'Da müssen wir schauen [...] beseitigen [...] nicht mitprotokolliert [...] ungewohnt [...] bei uns [...] Liste [...] eingetragen [...] 'Hat das den Effekt gehabt [...]?'."
IP3_CH	113-114			Schriftliches unwichtig	"viele will man auch nicht schriftlich fixieren, das ist am Anfang auch ungewohnt."
IP5_CH	315-324			kein nachhaltiges Denken	"Unterschied [...] das nachhaltige [...] Umsetzen rascher [...] Anlage erhalten bleiben muss [...] anderes Thema."
IP5_CH	325-334			relative enges Denken	"relativ enges Denken [...] mein Bereich [...] schaue nicht auf die anderen Bereiche [...] Meinungsverschiedenheiten [...] Gesamtsituation [...] definieren, wo ist die Übergabe [...] sehr schwierig."
IP1_KR	395-399				"Zeitmanagement [...] größte Problem aller Asiaten [...] warum sie so schnelle Reaktion brauchen ist, weil das meistens irgendwo gelegen ist und nicht beachtet war [...] relativ schlampig [...] gewisse Dinge stehen lassen."
IP2_KR	224-237 91-96			ineffizienter Umgang mit Zeit, mehr Abstimmung	"organisierter sind und effizienter [...] genauso koreanische Kollegen erlebt die sehr zuverlässig arbeiten [...] unnötig empfinden [...] verlangsamen, in Korea [...] Empfinden untereinander [...] anderer Arbeitsstil [...] Meetings [...] was wir tun werden [...] manchen Teams [...] Morgen [...] Abend schreibt, was [...] gemacht [...] Detail der Teamleiter wissen"
IP2_KR	244-251			flexiblere Rollenbeschreibung	"Rollenbeschreibungen [...] flexibler [...] Eindeutigkeit, diese Person [...] diesen Bereich, [...] nicht so ausgeprägt [...] Ausnahmen [...] Leute die plötzlich für etwas zuständig sind"
IP3_KR	226-237			flott und strukturiert	"ähnlich [...] arbeiten schon strukturiert [...] E-Mail geschrieben und prompt ist die Antwort gekommen. [...] arbeiten sehr, sehr flott."
IP1_KR	190-211 432-450			genaue Vorbereitung	"Vorbereitung [...] genau [...] studieren sie das [...] 90 Prozent der Fälle [...] Koreaner auf etwas aufmerksam macht oder eine Frage stellt [...] Hintergrund [...] zeigt wirklich etwas auf, wo ein Problem existiert [...] gute Techniker sind [...] gut analysieren"
IP1_CH	313-319		Arbeitszeiten	"viel" arbeiten wird erwartet	"12 Stunden Tag [...] normal [...] Kollegen arbeiten [...] Kernarbeitszeit [...] schleißiger [...] vorbei ist, plötzlich aufstehen und zu Arbeiten

Fall	Zeile	Oberkategorie	Unterkategorie	Feinkategorie	Ankerbeispiele
					beginnen [...] bisschen rasten [...] 'Ich habe eh bis 20.00 Uhr gearbeitet."
IP2_CH	524-526				"zeigen [...] gut läuft [...] strebsam [...] Wichtiges [...] das man gut dasteht in der Firma."
IP3_KR	172-188				"neu [...] Maximalarbeitszeit [...] 60 Stunden [...] Chef sagt, das muss fertig werden [...] koreanischen Firmen sitzt du [...] bis es fertig ist [...] nicht effektiv [...] Deadlines [...] 12 Uhr Mitternacht in der Firma [...] Mittagessen eine Stunde [...] halbe Stunde Kaffee trinken [...] arbeiten [...] nicht mehr [...] 10 Stunden."
IP3_KR	193-219				"neue Kollege [...] Früh an mir vorbeigegangen [...] zehnmal genickt [...] Gehen [...] abgemeldet [...] ich noch da war."
IP1_KR	683-686				"Vorgesetzten folgen und man kann nicht nach Hause gehen vor dem Vorgesetzten"
IP4_CH	134-141			strikte Arbeitszeiten	"strikt, was Anfang- und Endzeit [...] Arbeitsbeginn 8.00 Uhr und Ende 16.30 [...] Firmenbusse [...] Österreich gewohnt ist Gleitzeit [...] Meeting länger dauert, dauert es länger."
IP1_CH	384	Größte Herausforderungen	Kommunikation	Sprache als Barriere	"Sprache ist eine gewisse Barriere"
IP2_CH	212-215				"unterschätzt [...] wenige Englisch können [...] vielleicht meine größte Herausforderung"
IP3_CH	462				"Die Sprache sicherlich mal"
IP4_CH	510				"Sprache, man versteht nichts und kann nichts lesen"
IP2_KR	544-549				"Sprache [...] koreanisches Unternehmen [...] auf koreanisch kommunizieren [...] angewiesen [...] jemand anderer einem die Kommunikationslücke schließt und das ist glaube ich die größte Herausforderung."
IP3_KR	40-41				"Kommunikation [...] schwierig, weil die Koreaner nicht so gut Englisch können."
IP1_KR	113-117 131-132				"koreanische [...] sehr ungenaue [...] Englisch nicht gut harmoniert [...] Übersetzungsfehler [...] Missverständnisse [...] komplett was anderes versteht, als die Frage ist."
IP5_CH	249-256				"keine Muttersprachler im Englischen [...] umschreibst [...] mit Absicht nicht gemacht? [...] nicht richtig verstanden [...] falsch kommuniziert [...] fehlinterpretiert"
IP1_CH	383-384			Indirekte Kommunikation	"keine direkten Antworten bekommen"
IP4_CH	516-519			zwischenmenschlicher Umgang	"Fingerspitzengefühl und den zwischenmenschlichen Umgang, das ist ein Schlüssel zum Erfolg [...]"
IP1_CH	154-170		Beurteilen, Widersprechen	keine direkte Kritik	"[...] Dolmetscher [...] 'Sag ihm bitte, dass das nicht mehr passieren soll!' [...] sachlich geredet [...] schockiert [...] nicht ganz verstanden, warum [...] gekränkt war"

Fall	Zeile	Oberkategorie	Unterkategorie	Feinkategorie	Ankerbeispiele
IP4_CH	186-196 451-466			keine Kritik gegenüber Vorgesetzten, nicht öffentlich	"100-mal gehört [...] Gesicht wahren [...] nicht direkt [...] trotzdem in die Falle [...] nicht so schlimm empfindet [...] Majestätsbeleidigung" "aufmerksam gemacht [...] ungute Situation [...] 'Wieso hast du das nicht gemacht?' [...] besser [...] unter 4 Augen gefragt"
IP2_KR	529-530				"Vorgesetzten [...] wie man Themen einkippen [...] Probleme ansprechen kann"
IP1_CH	285-287 95-107			über direkten Vorgesetzten	"Chefetagen überlassen [...] kommen wir nicht auf einen grünen Zweig [...] frustriert [...] 'Ich weiß es, ich kann es dir sagen, es wird nicht funktionieren. 'Ja, aber wir versuchen es.', [...] du: 'Ok, dann versucht ihr es bald.'"
IP3_CH	462-466		Beziehungen, Vertrauensaufbau	persönliches Netzwerk aufbauen	"die vielen persönlichen Kontakte, die ich pflegen muss, gerade in der Anfangszeit [...] wem und viele falsche, damit ich funktionsfähig bin brauche ich [...] einmal ein gutes Netzwerk"
IP2_KR	530-539			Aufbau Freundschaften, Einordnung im Team	"Teamdynamiken untereinander [...] Platz in der Gruppe finden [...] alle [...] befreundeter sein sollen [...] schon eine Herausforderung. Wir [...] eher praktisch orientiert, macht man Freundschaften in der Arbeit ist es schön, wenn nicht, [...] voll in Ordnung, man kommt ja trotzdem mit den Kollegen klar [...]"
IP3_CH	370-378 384-386			Hilfe für gesellschaftliche Einordnung	"Hilfe [...] Umstellung [...] wie ich hinkomme [...] vor Treffen informieren, wen [...] welche Stellung [...] viel abhängiger von anderen [...] wo [...] sitzen, wem [...] erstes begrüßen."
IP5_CH	490-508			gleiche gesellschaftliche Ebene verkehren	"alleine sein [...] undenkbar [...] Business Dinner [...] oft, am Anfang ins Fettnäpfchen getreten [...] eingeladen [...] würde ich gerne essen gehen [...] sozialen Status dar"
IP2_KR	529-530			Umgang mit Vorgesetzten	"Der Umgang mit dem Vorgesetzten prinzipiell, also die Art und Weise wie man Themen einkippen kann oder Probleme ansprechen kann"
IP3_KR	446-447			Akzeptanz, hierarchische Einordnung	"in der Firma akzeptiert zu werden"
IP1_KR	681-686			Unterordnen auch als Ausländer	"unterordnen muss, auch als Ausländer. [...] Ausländerbonus, aber man muss dem Vorgesetzten folgen und man kann auch nicht nach Hause gehen vor dem Vorgesetzten"
IP1_KR	695-708			Verhältnis LieferantIn und ZuliefererIn	"Angebot [...] so viel zu tun hat, auch als Zulieferer [...] dort einrichte [...] Unterschied zu Österreich [...] ungeschriebenes Gesetz."
IP3_KR	447			Kommunikation Kunden	"Kommunikation mit dem Kunden"
IP1_CH	121-125		Termine vereinbaren	Aufgaben nicht erledigt	"Dinge getan werden [...] ausgemacht [...] schwer [...] weiß [...] nicht [...] warum [...] nicht sagen, was los ist ' [...] Zeit nicht gehabt [...] andere Dinge.'"

Fall	Zeile	Oberkategorie	Unterkategorie	Feinkategorie	Ankerbeispiele
IP3_CH	98-104			chaotischer, flexibel	"chaotisch [...] Wichtigeres dazwischenkommt [...] verschieben [...] lernen müssen [...] nicht gegen mich gerichtet [...]"
IP4_CH	92-101 149-151				" 'Bei uns würden wir das Ganze anders machen [...] 'Daheim ist alles besser.' [...] akzeptiert [...] einfach anders [...] der Art und Weise trotzdem etwas zusammenbringen [...] gefehlt [...] Tracken von Aufgaben [...] Listen"
IP5_CH	315-334			relative enges Denken	"Anlage erhalten bleiben muss [...] anderes Thema [...] relativ enges Denken [...] mein Bereich [...] schaue nicht auf die anderen Bereiche [...] Gesamtsituation"
IP1_KR	395-399			ineffizienter Umgang mit Zeit, mehr Abstimmung	"Zeitmanagement [...] größte Problem aller Asiaten [...] warum sie so schnelle Reaktion brauchen ist, weil das meistens irgendwo gelegen ist und nicht beachtet war [...] schlampig, dass sie gewisse Dinge stehen lassen."
IP2_KR	224-237				"verlangsamend, in Korea [...] Zweck [...] Empfinden untereinander [...] anderer Arbeitsstil [...] Meetings [...] was wir tun werden"
FF2: Interkulturelles Coaching für österreichische Expatriates, die nach Asien gehen, als sinnvolle Unterstützungsmaßnahme					
IP1_CH	405-408	eigene Vorbereitung auf kulturelle Unterschiede	Kulturelle Vorbereitung vorab	Kaum kulturelle vorbereitet	"schwer vorbereiten [...] mit Kollegen rede [...] um Alltägliches zu klären, wie 'Kann ich mein Handyladegerät anstecken?'"
IP2_CH	536-540				"Kulturell gesehen [...] wenig vorbereitet [...] 'Sei offen für Neues [...] vertraue einfach sehr stark auf dein Bauchgefühl [...] anderes System, du kannst die Sprache nicht, kulturelle Unterschiede [...] Interaktionen [...] anders."
IP5_CH	41-43				"keinerlei Zeit mich auf die Sprache, auf das Land oder auf irgendetwas vorzubereiten."
IP1_KR	607-608				"Bei mir hat es keine Vorbereitung gegeben, weil einfach das durch Zufall entstanden ist."
IP4_CH	478-482			Vorbereitung durch Bücher	"Bücher [...] Episoden aus dem Arbeitsleben in China geschildert [...] keinen Kurs gemacht, die Sprache auch nicht vorher gelernt [...] für drüben aufgehoben [...] ist es leichter, weil man dann damit konfrontiert ist."
IP2_KR	480-483			Mix aus Sprache und Büchern	"Bücher darüber gelesen, über Unternehmen, Geschäftskultur, prinzipiell Kultur [...] Sprache zu lernen, sobald ich wusste, dass ich das machen werde"
IP3_CH	398-404 428-403 437-440			Mix aus Sprache + Kulturtraining	"halbes Jahr vorher [...] Chinesisch lernen [...] Einzelstunden [...] draufgekommen [...] Trainer eher wichtig [...] kulturell vorzubereiten [...] "Stellen Sie sich vor, Mariahilfer Strasse am stärksten Einkaufssamstag, so wird es immer ausschauen" [...] geholfen [...] Situationen einschätzen [...] nicht zu schockiert zu sein. [...] Alltagssituationen abgebildet [...] Unsicherheit genommen"

Fall	Zeile	Oberkategorie	Unterkategorie	Feinkategorie	Ankerbeispiele
IP3_KR	468-476				"kulturellen Kurs [...] ein paar Artikeln [...] Geschichte von Korea [...] Für jemanden der wahrscheinlich noch nie im Ausland war, ist es schon sehr hilfreich. [...] selbst nicht in Korea war, hat sie mir diese Feinheiten [...] nicht wiedergeben können. [...] Koreanisch lernen [...] sinnvoller [...] erfährst [...] hierarchischen Struktur [...] Höflichkeitssätze [...] einfacher, sich zu integrieren. [...] für das alltägliche Leben [...] Crash-Kurs"
IP1_CH	436-438	Interkulturelle Maßnahmen als Unterstützung *Coaching oft nicht im eigentlichen Sinn erfasst	im Vorfeld sinnvoll	auf neue Situationen besser einstellen können	"nie erlebt [...] gewisse Dinge gerne vorher hört [...] drauf einstellen kann, was einem so erwartet [...] hilfreich"
IP5_CH	566-570				"Grundbegriffe, Sprache [...] hätte sicherlich geholfen. [...] schneller zurecht zu finden. Auf der anderen Seite, die Erfahrungen, die du dort machst, die musst du selber machen"
IP1_KR	622-628			Verständnis schaffen	"Man sollte auf jeden Fall interkulturelles Coaching betreiben [...] Vortrag halte [...] über diese kulturellen Unterschiede. [...] hochentwickelten Ländern wie China, Korea oder Japan [...] Denkensart ist anders. Es kommt viel mehr auf das Gefühl an"
IP2_KR	492-501				"wichtig [...] bei Kulturen [...] sehr anders sind [...] Unterschiede, die wichtig sind zu kennen und die problematisch werden können."
IP2_CH	571-574 575-579		Coaching vor Ort	eigene Wahrnehmung hinterfragen	"bevor ich nach China gegangen [...] gedacht [...] weniger Sinn macht.[...] selber erlebe, wie unterschiedlich die Wahrnehmung ist [...] jeden Fall Sinn [...] viele Leute, [...] kulturellen Werten [...] eigenen Auffassung [...] einzig richtige [...] zu akzeptieren, dass man dann noch dazu lernen kann."
IP4_CH	488-489 492-495				"besser wäre, weil man dann diese konkreten Beispiele, die man einfach erlebt [...] mit dem Coach besprechen kann [...] macht [...] in dieser ersten Eingewöhnungsphase schon Sinn, eine Begleitung zu haben. Das ist, wenn man die ersten Fehler vielleicht gleich macht. [...]"
IP5_CH	602-610				"[...] Vorbereitung zu Hause auf diesen Auslandseinsatz ist eine Sache, aber das Coaching dann vor Ort [...] ganz, ganz wichtig. [...] hatten dann [...] Mandarintrainerin [...] auf solche Dinge (Missverständnisse, Reaktionen der Chinesen) aufmerksam gemacht [...] erzählt hat, dass und das hab ich erlebt [...]"
IP3_CH	447-449			eigene Erfahrungen machen	"[...] begleitenden die ersten Monate [...] war ich dann eher weniger interessiert an dem interkulturellen [...] habe ich dann eh gehabt, da war ich [...] an der Sprache interessiert."
IP3_KR	455-464			Mentor als Unterstützung	"direkte Vorgesetzte oder Mentor [...] bisschen reflektiert: 'Ok, wir waren beim Kunden. Was hast du gesehen? Worauf müssen wir aufpassen?' [...] Coaching würde sich auszahlen, aber ob das dann ein externer Coach sein muss? [...] Small Coaching vom direkten Kollegen, der sowieso involviert ist, in die Themen, macht glaube ich auch Sinn."

Fall	Zeile	Oberkategorie	Unterkategorie	Feinkategorie	Ankerbeispiele
IP4_CH	500-502	Bereiche für Interkulturelles Coaching	Interaktionen		"Dieses zwischenmenschliche [...] Wie man mit einem Chinesen interagiert, auf was man aufpassen muss, das Fingerspitzengefühl, die Details, die dabei wichtig sind."
IP2_KR	509-514				"Art zu kommunizieren [...] Wie koreanische Hierarchien funktionieren, wie man sich anspricht [...] inwiefern der Konfuzianismus nach wie vor das Land und die Dynamiken prägt [...] leichter damit umgehen."
IP5_CH	616-617		Individuell und personenbezogen		"sehr individuell. Das kommt dann wirklich ganz auf die Situation an."

Abstract Deutsch

Immer mehr ÖsterreicherInnen versetzen ihren Arbeitsmittelpunkt ins Ausland. Diese Magisterarbeit ermittelt die größten kulturellen Herausforderungen für österreichische Expatriates in Ostasien und inwiefern Coaching bei der kulturellen Anpassung unterstützen kann. Theoretisch orientiert sich diese Forschung am symbolischen Interaktionismus (vgl. Blumer, 1973, Burkart 2002 und Goffman, 1971) und an netzwerkbezogener Kommunikation (vgl. Weber, 1980, White, 2008 und Holzer, 2009). Forschungsleitend sind die Ansätze zu kulturellen Orientierungen von Individuen und Nationen (vgl. Hofstede, 1980, 2011 und Hall & Hall, 1990) und der darauf aufbauende Cultural Map (vgl. Meyer 2015). In zahlreichen Studien wird der Einsatz von Kulturprofilen, wie der Cultural Map, für das interkulturelle Coaching bereits analysiert (vgl. van der Horst & Albyertyn, 2018, S. 2, Rosinski, 2003 & Meyer, 2015), nicht jedoch im Detail auf die österreichische Kultur bezogen. Darauf aufbauend ergeben sich zwei zentrale Forschungsfragen: „FF1: In welchen Bereichen liegen die größten Herausforderungen hinsichtlich kultureller Anpassung im Arbeitsleben für ÖsterreicherInnen in Ostasien?“ und „FF2: Inwieweit wird interkulturelles Coaching für österreichische Expatriates in Ostasien als sinnvolle Unterstützungsmaßnahme empfunden?“ Diese Forschungsfragen wurden mithilfe von leitfadengeführten Einzelinterviews beantwortet. Die Erkenntnisse zeigen Bereiche auf, in denen ÖsterreicherInnen kulturelle Anpassungsschwierigkeiten in China und Südkorea haben könnten. Interkulturelles Coaching kann helfen, Lösungen für ungewohnte Situationen – anhand der Cultural Map – zu erarbeiten und dadurch kulturadäquates Verhalten fördern. Besonders herausfordernd für ÖsterreicherInnen im ostasiatischen Raum sind die hierarchischen Strukturen und der dadurch verbundene Umgang mit Vorgesetzten, MitarbeiterInnen und GeschäftspartnerInnen. Viel häufiger als in Österreich führt gewisses Verhalten zum „Gesichtsverlust“.

Keywords: Interkulturelle Anpassung | interkulturelle Kommunikation | Expatriates | Cultural Map | interkulturelles Coaching | Österreich | China | Südkorea | Ostasien | leitfadengeführte Einzelinterviews | Kommunikationswissenschaft

Abstract Englisch

More and more Austrians move abroad for working reasons. This master thesis identifies the greatest cultural challenges for Austrian expatriates in East Asia and to what extent coaching can help with cultural adaptation. Theoretically, this research is oriented towards symbolic interactionism (see Blumer, 1973, Burkart 2002 and Goffman, 1971) and network-related communication (see Weber, 1980, White, 2008 and Holzer, 2009). The research is led by the approaches of cultural orientations of individuals and nations (Hofstede, 1980, 2011 and Hall & Hall, 1990) and the Cultural Map (see Meyer 2015) based on them. Numerous studies have already analyzed the use of cultural profiles, such as the Cultural Map, for intercultural coaching (see van der Horst & Albyertyn, 2018, p.2, Rosinski, 2003 & Meyer, 2015). However, those are not related to the Austrian culture. Based on the theoretical part, two central research questions emerge: “FF1: In which areas are the greatest challenges regarding cultural adaptation in working life for Austrians in East Asia?” and “FF2: To what extent is intercultural coaching perceived as a meaningful support measure for Austrian expatriates in East Asia?” These research questions were answered by structured one-to-one interviews. The insights will enable Austrians to identify areas in working life where adjustment difficulties in China and South Korea could occur. Intercultural coaching can help to develop solutions for unfamiliar situations – based on the cultural map – and thereby encourage culture-appropriate behavior. Particularly challenging for Austrians in the East Asian region are the hierarchical structures and social interactions with superiors, employees and business partners related to those. Much more often than in Austria, certain behaviors lead to “loss of face”.

Keywords: Intercultural adaptation | intercultural communications | expatriates | Cultural Map | intercultural coaching | Austria | China | South Korea | East Asia | structured one-to-one interviews | communication studies