



Vertrauensfallen im interkulturellen Management

Woran erkennt man, dass man einem Kollegen oder Geschäftspartner vertrauen kann? Es ist nicht einfach zu sa-



Vertrauensfallen: Wenn kulturelle Unterschiede dazu führen, dass man die Vertrauenswürdigkeit seines Gegenüber falsch einschätzt: Man bleibt misstrauisch oder verliert Vertrauen, obwohl man eigentlich keinen Grund hat, nicht zu vertrauen.

gen, worauf genau man achtet, wenn man die Vertrauenswürdigkeit von Kollegen oder Geschäftspartnern einschätzt. Dennoch können wir das in der Regel recht gut.

Doch in der Zusammenarbeit mit Kollegen oder Partnern aus anderen Kulturen steht unsere Zuhause er-

probte Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen, auf dem Prüfstand. Kulturelle Unterschiede können dazu führen, dass sich zu Unrecht kein Vertrauen entwickelt – oder sogar ohne triftige Gründe ein Klima des gegenseitigen Misstrauens entsteht.

Vertrauensfaktoren als Hilfsmittel

Vertrauensfaktoren wie *Nichts vor-täuschen* oder *Zusagen einhalten* sind unsere 'Hilfsmittel' zur Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit anderer. Doch was die wichtigen Vertrauensfaktoren sind – und woran man sie im Verhalten des anderen erkennt – das unterscheidet sich im Kulturvergleich systematisch.

Daher drohen im internationalen Management bestimmte Typen von Vertrauensfallen. Die Ergebnisse des TRIM-Projekts zeigen, wie deutsche Manager mit Kollegen oder Geschäftspartnern aus anderen Kulturen in Vertrauensfallen geraten – und wie sie dies vermeiden können.

Das TRIM-Projekt Analyse kultureller Vertrauensfallen

Im *Trust Relations in Intercultural Management* (TRIM) Projekt untersuchen wir seit 2004 die Vertrauensentwicklung im interkulturellen Management.

Ein für die Praxis wichtiges Ergebnis ist die Aufdeckung der typischen Vertrauensfallen, die deutschen Managern im internationalen Geschäft drohen. Gleichzeitig haben wir Strategien erforscht, wie man diese Fallen vermeiden oder auflösen kann.

In unserer Datenbank finden sich



TRIM-Studie: Analyisierte Länderbeziehungen (Stand: 1/2013)

Beispiele aus der Zusammenarbeit deutscher Manager mit Kollegen und Partnern u.a. aus China, Indien, Japan, Russland, Brasilien, Mexiko, Argentinien und Frankreich.

Die bisherigen Studien des TRIM-Projekts wurden an der Universität Bayreuth und an der ESB Business School, Reutlingen, durchgeführt.

Auf einen Blick

- **2004–2008: TRIM-Basisprojekt**
Grundlagenforschung *Trust Relations in Intercultural Management*: Entwicklung und Test der Theorie der kulturellen Vertrauensfallen
- **Seit 2007: TRIM-Kulturstudien**
Untersuchung der interkulturellen Vertrauensentwicklung in für die deutsche Wirtschaft relevanten Außenhandelsbeziehungen
- **1000 Fallbeispiele ausgewertet**
aus Interviews mit Managern u.a. von Alcatel, Commerzbank, Deutsche Bank, Daimler, EADS Astrium, Hilti, IBM, Schenker.
- **20 typische Vertrauensfallen**
Identifikation der wichtigsten Vertrauensfallen für deutsche Manager im internationalen Geschäft

Beispiel-Vertrauensfalle



Die War-nichts-vereinbart!-Vertrauensfalle

Die **War-nichts-vereinbart!-Vertrauensfalle** entsteht bei kulturell unterschiedlicher **Direktheit des Kommunikationsstils**. Sie droht deutschen Managern in der Zusammenarbeit mit Kollegen und Partnern aus lateinamerikanischen, südeuropäischen oder asiatischen Kulturen. Ein Beispiel:

Herr Meyer fasst das höflich-indirekte 'Nein' des Kollegen Blanc („*Gute Idee, das versuchen wir!*“) als ein 'Ja' auf – und damit als Zusage. Anschließend erscheint ihm dessen Verhalten als **Bruch einer Zusage**. Dabei hatte Monsieur Blanc aus seiner Sicht gar nichts zugesagt. Ergebnis: Für Herrn Meyer nimmt das Vertrauen in den französischen Kollegen Schaden.



Wege aus der Vertrauensfalle

Interkulturelles Relationship Management

Jeder folgt im beruflichen Alltag einem individuellen Muster des Vertrauensaufbaus, das er im Laufe seiner Biographie entwickelt und verinnerlicht hat.



Hilfreich: das eigene Vertrauensmuster kennenlernen

Dass diese Vertrauensmuster sich im internationalen Vergleich systematisch unterscheiden, bemerkt man häufig nicht – weshalb die Falle zuschnappt und die Vertrauensentwicklung scheitert. Indem man sich gezielt vergegenwärtigt, auf wel-

che Vertrauensfaktoren man selbst besonders achtet, kann man seine 'blinden Punkte' finden. Das sind die Vertrauensfaktoren, auf welche man selbst weniger achtet, die aber offenbar anderen Managern wichtig sind. Im TRIM-Projekt konnten wir über 50 für Manager relevante Vertrauensfaktoren identifizieren.

Vertrauenskulturen kennen lernen

Daneben gilt es, die für Vertrauen wichtigen Kulturunterschiede kennenzulernen. Kulturen unterscheiden sich in Fragen beispielsweise des Führungsstils, der Arbeitsorganisation, des Informationsweitergabe oder der Beziehungspflege.

Wer weiß, wie diese Unterschiede die Vertrauensentwicklung beeinflussen, kann kulturelle Vertrauensfallen gekonnt umgehen.

Publikationen & Website

Vertrauensfallen im internationalen Management

Hintergründe, Beispiele, Strategien



Die 20 wichtigsten Vertrauensfallen – erläutert anhand von Beispielen aus der Zusammenarbeit deutscher Manager mit Kollegen und Partnern u.a. aus China, Indien, Japan, Russland, Brasilien, Mexiko, Argentinien und Frankreich.

ISBN: 978-3-642-32196-2

Weitere Publikationen & Infos:

www.vertrauensfallen.de



Top-3 Vertrauensfaktoren

1. Respekt und Interesse zeigen

Begegnet mir der andere respektvoll? Nimmt er mich ernst? Erkennt er meine Leistungen an? Ist er höflich? Zeigt er Verständnis für meine Situation?



2. Nichts vortäuschen

Sagt der andere die Wahrheit? Verfolgt er keine 'hidden agenda' und hat nicht irgendwelche Hintergedanken? Täuscht er mich nicht in Bezug auf die Qualität eines Produkts oder einer Leistung?



3. Zusagen einhalten

Hält der andere seine Zusagen oder Absprachen ein? Hält er Wort, wenn er mir etwas versprochen hat?



TRIM Projektleitung

Prof. Dr. Julia Hormuth ist Inhaberin des Lehrstuhls für Intercultural Management & Business Communication der ESB Business School, Reutlingen.



Daneben ist sie seit 2003 Geschäftsführerin von JHRM Interkulturelle Kompetenz.

Dr. Robert Münscher leitet die Abteilung Beratung des Centrums für soziale Investitionen (CSI) der Universität Heidelberg.



Daneben ist er seit 2003 Geschäftsführer von JHRM Interkulturelle Kompetenz.

Impressum: Stand: 03/2013. Bildnachweise: S.1:1-2, istockfoto; Grafik: JHRM; S.2: 1, istockfoto, 2-4 fotolia; 5-6, JHRM & Painting-with-light/Markus Studtmann, Berlin, BuchCover&Logo: Springer-Gabler, Heidelberg. Grafiken: Dörr Design, Heidelberg; (c) Julia Hormuth, Robert Münscher / JHRM, Heidelberg.