

## Ansichten

**Dr. Werner Altmeyer**, euro-betriebsrat.de: „Will ein deutscher Betriebsrat mit seinen Kollegen in anderen EU-Ländern Kontakt aufnehmen, gibt es neben den Sprachhürden auch interkulturelle Verständigungsprobleme. Zudem stellen sich viele Fragen: Welche Aufgaben haben betriebliche Arbeitnehmervertreter in anderen Ländern? Welche Modelle von Interessenvertretungen gibt es?“

**Klaus Franz**, Gesamtbetriebsratsvorsitzender von Opel, über die Zusammenarbeit im Europäischen Betriebsrat von General Motors: „Wir haben feste Prinzipien. Das sind Offenheit, Ehrlichkeit und Transparenz, überzeugende und authentische Kommunikation. Diese Prinzipien müssen unbedingt durchgehalten werden, um einfacher gemeinsame kulturelle Schnittmengen finden zu können.“

**Das Institut** für Interkulturelles Management ([www.ifim.de](http://www.ifim.de)) zur Definition von interkultureller Kompetenz: Interkulturell kompetent sei derjenige, „der die fremde Kultur soweit verstanden hat, dass er die Erwartungen, Verhaltensweisen und Reaktionen der ihr angehörenden Mitglieder ähnlich gut vorhersehen bzw. nachvollziehen kann, wie die der Mitglieder seiner eigenen Kultur und weiß, wie er sich selbst in bestimmten Situationen verhalten muss, damit seine Absichten auch in seinem Sinne verstanden werden.“

► **Informationen im Internet**  
[www.interkulturelles-portal.de](http://www.interkulturelles-portal.de)  
[www.euro-betriebsrat.de](http://www.euro-betriebsrat.de)  
[www.ifim.de](http://www.ifim.de)

# Wie die anderen ticken

Die Wirtschaft wird immer internationaler. Auch viele kleine und mittlere Unternehmen sind multinational.

Interkulturelles Training hilft Betriebsräten zu verstehen, wie ihre Kollegen in anderen Ländern ticken.

**B**edeutet Schweigen Zustimmung? Alle schwedischen Teilnehmer des Stromkonzerns Vattenfall kreuzten „Ja“ an, ebenso einhellig verneinte die deutsche Seite. Für den stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden von Vattenfall Europe Berlin, Otto Hoppenstedt, war das eine typische Erfahrung auf einem binationalen Betriebsräte-Workshop des neuen Unternehmens.

Zuvor hatten die Stockholmer Gewerkschafter und Führungskräfte in der übernommenen Bewag sich, das schwedische System und die bisherige Unternehmenskultur präsentiert. Die Berliner hatten sich in Stockholm vorgestellt. Nach den drei Veranstaltungen ist Hoppenstedt überzeugt: „Das hat uns alle ein ganzes Stück vorangebracht.“

**Interkulturelles Training** ist in deutschen Unternehmen verbreitet, etwa wenn ein Manager zu einer Auslands-tochter entsandt oder eine Firma jenseits der Grenzen übernommen wird. Man muss zum Beispiel wissen, dass in Indien die für Freitag vereinbarte Abgabe auch noch Montagmorgen rechtzeitig ist, dass im hierarchiegläubigen Frankreich der „Patron“ das Sagen hat und in Fernost „Ja“ und „Nein“ miteinander schwer zu unterscheiden sind.

Die Arbeitnehmervertreter in transnationalen Unternehmen stehen vor ähnlichen Fragen. „Die Betriebsverfas-

sungen allein in Europa sind sehr unterschiedlich, entsprechend verschieden sind die Strategien, die sich auf Gewerkschafts- und Belegschaftsseite entwickelt haben“, sagt Dr. Werner Altmeyer, Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsnetzes „euro-betriebsrat.de“ in Hamburg. Der international erfahrene Berater hat immer wieder erlebt, wie Betriebsratsmitglieder aus verschiedenen Ländern erst im Seminar merken, wo sie sich bisher falsch verstanden haben. Altmeyer: „Interkulturelles Training muss zum Pflichtprogramm gehören.“



Betriebsräte aus anderen Ländern verstehen lernen.