

bar sein, gewiss. Warum nicht gleich unter Berücksichtigung anderer Auffassungen? Die Leitfrage sollte demnach lauten: „Was muss ich wissen, um interkulturell kompetent in bestimmten Situationen entscheiden und handeln können?“

Helfen Do's & Don'ts beim Vermeiden von Fettnäpfchen? Warum möchten wir Fettnäpfchen vermeiden? Viele Seminarteilnehmer geben zu, dass es darum geht, kompetent und vorbereitet zu sein. Wir hoffen, mit geringem Aufwand eine gute Figur zu machen. Gleichzeitig fehlt uns häufig das Hintergrundwissen, um unsere Geschäftsbeziehungen nachhaltig zu gestalten.

**Wie bekannt** ist die eigene Kultur? Oftmals wissen wir wenig über unsere eigene Kultur. Testen Sie sich! Können Sie die Hintergründe für folgende Behauptungen, wie man sie oft in Handbüchern zu Deutschland liest, erklären? Die Deutschen legen viel Wert darauf, pünktlich zu sein. Organisation ist alles und hoch geschätzt, auf dem Schreibtisch ebenso wie bei der Mülltrennung – welche die Deutsche übrigens sehr ernst nehmen. Erwarten Sie nicht, Freizeit mit Ihrem deutschen Geschäftspartner zu verbringen – selbst das Essen nach dem Verhandlungsgespräch ist Teil des Geschäfts und verläuft recht förmlich. Auf Ihre Ken-

nenlernfragen erhalten Sie nur zögerliche und ausweichende Antworten. Bleiben Sie am besten bei Themen wie Reisen oder Sport. Deutsche kommen am liebsten gleich zum Geschäft. Small Talk fällt ihnen in der Regel schwer.

**Haben Sie sich** „Das ist halt so bei uns!“ als Antwort gedacht? Auch wenn diese typischen Eigenschaften faktisch zutreffen, können solche Do's & Don'ts den tieferen Blick in das positive Wesen einer Kultur nicht ersetzen. Sie helfen nicht zu verstehen. Erst wenn wir wissen, wie kulturelle Prägung wirklich funktioniert, können wir besser zu uns selber stehen und unsere Wirkung auf andere einschätzen.

An diesem Punkt setzen gute interkulturelle Trainings an. Sport ohne Aufwärmphase kann Schmerzen und Verzerrungen zur Folge haben. Genauso kann es beim Versuch, fremde Bräuche anzuwenden, ohne sie zu verinnerlichen, unangenehme Verbiegungen vollführen zu müssen. Je mehr wir falsch trainieren, umso schlimmer sind die Folgen. Ins Fettnäpfchen zu treten ist dann leider oft unvermeidbar. Besonders, wenn wir unter dem Druck des Geschäftserfolgs stehen, an Jetlag leiden und uns eine ungewohnte Umgebung ablenkt – oder wenn Besucher bei uns aus denselben

Gründen desorientiert sind. Was ist interkulturelle Kompetenz? Sehr wichtig ist es, die meist positive Intention hinter scheinbar befremdlichen Verhaltensweisen zu erkennen. Gefragt sind Authentizität, Diplomatie und der Mut, Fragen zu stellen. All dies zeugt von mehr Respekt für die Partnerkultur und die jeweiligen Geschäftskontakte als jede eingeübte Verbiegung. Interkulturelle Kompetenz heißt, kulturelle Unterschiede effektiv nutzen, Handlungskompetenz ausbauen und Anfängerfehler im Umgang mit der anderen Kultur vermeiden lernen.

**Gebote und Verbote** dagegen können Vorurteile sogar begünstigen. Fachliteratur oder gutes Training zur Vorbereitung auf internationale Geschäftsvorhaben sollten stattdessen mit fundiertem Hintergrundwissen beginnen mit dem Ziel, schließlich allgemeingültige oder projektbezogene Fragen wie diese zu beantworten: Wie bilden und erhalten wir Vertrauen und Respekt? Was ist für unser Wohlbefinden unerlässlich? Lassen wir genug Zeit für die Aufwärmphase? Haben wir ein gemeinsames Ziel und die gleiche Vorgehensweise? Wer trifft auf welche Art die Entscheidungen? Wie sieht der Dienstweg für dieses Projekt aus? Welche Erwartungen hängen an dem Besuch? Das ist keine interkulturelle Gymnastik, sondern moderner, internationaler Geschäftsalltag.

*Susanne Hoppe leitet für die Carl Duisberg Centren interkulturelle Trainings für Fach- und Führungskräfte in Englisch und Deutsch. Zudem betreut sie dort ein Train-the-Trainer Programm.*

Gelassenheit hilft in einem internationalen Geschäftsumfeld wie der Finanzmetropole London

GETTY IMAGES

## BERUF UND RECHT

VON ULRICH GOLDSCHMIDT



### Kündigung bei Umstrukturierung?

**Im Rahmen einer unternehmensweiten Umstrukturierung soll meine bisherige Hierarchieebene ersatzlos entfallen. An der Aufgabenverteilung soll sich jedoch voraussichtlich nichts ändern. Ist der Arbeitgeber berechtigt, mir aufgrund der Änderung des Organigramms zu kündigen, mit der Begründung, dass es meine alte Stelle nun nicht mehr gibt?**

**D**er beabsichtigte Abbau einer Hierarchieebene rechtfertigt nicht ohne Weiteres eine betriebsbedingte Kündigung. Zwar ist die Entscheidung des Arbeitgebers, organisatorische Maßnahmen durchzuführen, die zum Wegfall eines Arbeitsplatzes führen, grundsätzlich legitim. Man spricht hier vom Grundsatz der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit. Geprüft wird durch die Gerichte, ob solche Entscheidungen des Arbeitgebers offensichtlich unsachlich, unvernünftig oder willkürlich sind.

Einen strengeren Prüfungsmaßstab legt das Bundesarbeitsgericht (BAG Urt. v. 16.12.2010 – 2 AZR 770/09) jedoch in Fällen

an, in denen Organisationsentscheidung und Kündigungsentschluss praktisch deckungsgleich sind. In diesen Fällen muss der Arbeitgeber konkrete Angaben dazu machen, wie sich seine Entscheidung auswirkt.

Beabsichtigt der Arbeitgeber mit einer Kündigung nur den Abbau einer Hierarchiestufe und die Verteilung der Aufgaben auf andere Arbeitnehmer, muss er darlegen, wie sich die Entscheidung konkret auswirkt. Erforderlich sind Ausführungen dazu, ob die Aufgaben des gekündigten Arbeitnehmers ersatzlos wegfallen oder wer gegebenenfalls die Aufgaben übernehmen soll. Der Arbeitgeber muss darlegen, ob der Beschäftigungsbedarf für den betroffenen Arbeitnehmer tatsächlich entfällt und die Entscheidung weder offensichtlich unsachlich noch willkürlich ist. Gelangt das Arbeitsgericht zu der Erkenntnis, dass diese Anforderungen nicht erfüllt sind, wird eine Kündigung in der Regel nicht sozial gerechtfertigt sein.

*Ulrich Goldschmidt ist Jurist und Geschäftsführer der Führungskräfte. die-fuehrungskraefte.de*

## DER MEILENKÖNIG

VON ALEXANDER KOENIG



### Hoch, höher, am höchsten

**E**s ist schon interessant zu sehen, wie sich Hotels weltweit immer wieder mit Merkmalen wie „höchstes Hotel der Welt“ oder „höchstgelegener Pool“ zu übertrumpfen versuchen.

Das höchste Hotel der Welt ist das Rose Rayhaan Hotel der Rotana Gruppe in Dubai. Es ragt 333 Meter in die Höhe. Doch das Rose Rayhaan „gewinnt“ nur in der Kategorie, bei der das ganze Gebäude ein Hotel sein muss. Wenn es ausreicht, dass nur ausgewählte Stockwerke eines Gebäudes ein Hotel sind, dann gewinnt das vor kurzem eröffnete Ritz Carlton in Hongkong, das sich im Stadtteil Kowloon in den obersten Stockwerken des ICC Gebäude (484 Meter) befindet.

Ich habe es selber vor zwei Wochen getestet. Der Ausblick aus den Zimmern mit Victoria Harbour Island View ist fantastisch und sucht bei Hotels welt-

weit seinesgleichen. Im obersten Stockwerk befindet sich zudem der weltweit höchstgelegene Pool, ebenfalls mit grandiosem Ausblick.

Nahezu genauso hoch ist das Park Hyatt im World Financial Center in Shanghai gelegen. Besonders schön sind die Bund-View Zimmer. Aus diesen blickt man auf den 421 Meter hohen Jin Mao Tower, in dem sich das Grand Hyatt befindet. Und dieses hat einige Zeit lang deklariert, den höchstgelegenen Pool weltweit zu haben.

Am Ende noch ein kleiner Tipp für das Park Hyatt: Nutzen Sie das Hyatt Goldpassport Programm. Für gerade einmal 6000 Punkte erhalten Sie für bis zu vier Nächte ein Suite Upgrade. Das ist unter den Hotelprogrammen einmalig und spart viele hundert Euro.

*Alexander Koenig, Gründer des Insider-Portals First Class & More. [www.welt.de/meilenkoenig](http://www.welt.de/meilenkoenig)*