



# **Interkulturelle Kompetenz - Beruflich in Indonesien -**

## **Verfasser**

Claudia Ruppert

Markus Eidam & Partner

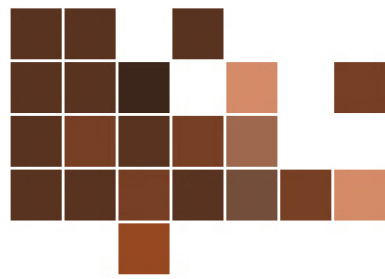
Interkulturelle Trainings,  
Organisationsentwicklung,  
Weiterbildung

Reichenhainer Straße 2  
09111 Chemnitz

tel 0371. 3 13 80 66  
mob 0176. 24 43 65 78  
fax 030. 4 84 98 60 85

mail [info@eidam-und-partner.de](mailto:info@eidam-und-partner.de)  
inet <http://www.eidam-und-partner.de>

**Stand der Ausarbeitung**  
Dezember 2004



<b><u>Inhaltsverzeichnis</u></b> .....	<b>2</b>
<b><u>1. Beruflich in Indonesien</u></b> .....	<b>3</b>
1.1 <u>Zur Relevanz interkultureller Kommunikationsfähigkeit</u> .....	3
1.2 <u>Kulturelle Unterschiede zwischen Deutschen und Indonesiern</u> ..	4
a) <u>Hierarchiedenken</u> .....	5
b) <u>Gemeinschaftsorientierung</u> .....	5
c) <u>Personbezug</u> .....	7
d) <u>Zeitverständnis</u> .....	7
e) <u>Indirekte Kommunikation mit hohem Kontextbezug</u> .....	9
f) <u>Mündliche Verträge</u> .....	10
<b><u>2. Trainerprofil</u></b> .....	<b>11</b>





## 1.1 Zur Relevanz interkultureller Kommunikationsfähigkeit

---

Im Zuge der Globalisierung treffen tagtäglich mehr Menschen unterschiedlicher Kulturen aufeinander. Ein Umstand, der sowohl große Chancen als auch Risiken eröffnet. Denn, oft wird dabei das eigentlich Offensichtliche vergessen: die kulturell bedingten Unterschiede im Denken und Handeln der Menschen. Diese kulturellen Differenzen wirken sich auf viele unternehmensrelevante Felder aus, so zum Beispiel: Verhandlungsführung, Personalarbeit, Motivationsstrategien, Gruppenverhalten, Mitarbeitergespräche, Finden von lokalen Kooperationspartnern, Behördengänge und Vieles mehr.

Ein Fakt wird hier sehr deutlich: Treffen Personen aus unterschiedlichen Kulturen aufeinander, sind Missverständnisse bereits vorprogrammiert. Dies ist im wirtschaftlichen Bereich besonders gefährlich. Denn Fehler können sich Unternehmen nur in den seltensten Fällen leisten.

So ist es lediglich **eine** Voraussetzung, die jeweilige Landessprache zu beherrschen. Für einen dauerhaften wirtschaftlichen und auch sozialen Erfolg im Ausland benötigen Sie bedeutend mehr.

Wir bereiten Sie optimal auf Ihren Auslandseinsatz vor.

Unser Leistungsspektrum:

- Interkulturelles Coaching (für Einzelpersonen)
- Interkulturelle Workshops (für bis zu 6 Personen)
- Interkulturelle Trainings (für maximal 15 Personen).

In unseren Intensiv-Veranstaltungen werden Ihre Mitarbeiter mit der zu erwartenden Umgebung, als auch möglichen Problemen im Zielland vertraut gemacht. Zudem liefern wir Ihnen umfassende Informationen zur wirtschaftlichen und politischen Lage des betreffenden Landes. Wir arbeiten deutschlandweit und somit auch ganz in Ihrer Nähe.

**Kontaktieren Sie uns für ein unverbindliches und kostenloses Angebot!**





## 1.2 Kulturelle Unterschiede zwischen Deutschen und Indonesiern


---

Indonesien ist aufgrund der Größe seines Marktes, des Ressourcenreichtums und der relativ gut ausgebauten Infrastruktur ein interessantes Land für Investitionen. Als Billiglohnland ist Indonesien vor allem für die arbeitsintensiven Industrien attraktiv. Unternehmen, die zur Produktion Rohstoffe wie Erdöl, Erdgas, Erze, Holz oder Wasser benötigen, können auf Indonesiens Reichtum an diesen Ressourcen zurückgreifen. Zunehmend siedeln sich auch IT-Unternehmen in Indonesien an, da gute IT-Spezialisten noch zu finden und auch bezahlbar sind. Als generelle Empfehlung über alle Branchen hinweg gilt allerdings immer, sich möglichst umfassend über das Land und den Markt zu informieren, bevor man eine Investitionsentscheidung trifft. Im internationalen Umfeld agierende Unternehmen wissen, dass interkulturelle Kompetenz eine Schlüsselkompetenz ist, die man erlernen kann. Da kulturelle Unterschiede entscheidenden Einfluss auf Verhandlungsführung, Planung, Arbeitsweise und Personalmanagement haben, ist deren Kenntnis zentral für ein erfolgreiches Auslandsengagement.

Mit den folgenden Ausführungen zu den indonesischen Kulturmustern soll Ihnen ein kurzer Überblick zu den wichtigsten interkulturellen Aspekten gegeben werden. Die präsentierten Erkenntnisse haben sich in diversen Studien und Trainings als wirksam erwiesen. Nichts desto trotz soll darauf hingewiesen sein, dass individuelle Unterschiede durchaus auftreten können.

Für eine komplette Aufführung der zentralen indonesischen Kulturmuster möchte ich auf unsere interkulturelle Vorbereitung verweisen. In unseren Coachings, Workshops und Trainings werden alle für Sie relevanten Informationen (Verhandlungsführung, Personalarbeit, Motivationsstrategien, Gruppenverhalten, Mitarbeitergespräche, Finden von lokalen Kooperationspartnern, Behördengänge und Vieles mehr) praxisnah vermittelt.





Folgende indonesische Eigenschaften sind maßgeblich für die Interaktion zwischen Indonesiern und Deutschen (aus der Kulturstandard-Forschung):

### **a) Hierarchiedenken**


Die indonesische Gesellschaft ist in steilen Hierarchien organisiert, wobei Status und Alter einer Person von entscheidender Bedeutung sind (Senioritätsprinzip). Bestehende Machtverhältnisse werden ohne Hinterfragen akzeptiert, und ein offener Widerspruch gegen Autoritäten wird als Tabubruch gewertet. Selbst wenn man erkennt, dass ein Fehler vorliegt, wird man seinen Vorgesetzten oder eine Person von höherem sozialen Rang nicht darauf hinweisen. In Deutschland dagegen müssen sich Autoritäten erst durch Kompetenz legitimieren und selbst dann werden Aussagen von Höhergestellten kritisch hinterfragt, Machtunterschiede werden also nicht ohne weiteres akzeptiert.

Der soziale Status einer Person spielt in Indonesien eine bedeutende Rolle und wird zum einen durch Titel und Position zum Ausdruck gebracht, weshalb der Visitenkarte als Aushängeschild für den Status einer Person eine wichtige Rolle zukommt. Zum anderen sind Statussymbole wie Luxusautos, Goldschmuck, ein repräsentatives Haus oder Büro ein Zeichen von Macht und spiegeln die Stellung in der Hierarchie nach außen wider.

### **b) Gemeinschaftsorientierung**

Die indonesische Gesellschaft ist sehr stark gemeinschaftsorientiert, wobei man sich immer bestimmten Gruppen zugehörig fühlt. Innerhalb einer Gruppe, die auf familiären, ethnischen oder religiösen Gemeinsamkeiten beruhen kann, entwickelt sich ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen den einzelnen Mitgliedern durch Verpflichtung und Gegenverpflichtung, das sowohl praktischen als auch psychologischen Charakter hat. Der Gruppe gegenüber wird man Loyalität zeigen, denn sie bietet Schutz nach außen, fungiert gleichzeitig aber auch als regulierendes Element bei nonkonformistischem Verhalten. Seine Pflichten nicht zu erfüllen bedeutet, sich und seiner Gruppe Schande zu bereiten und damit sein Gesicht zu





verlieren. So ergibt sich eine Grundorientierung auf die Ziele und Vorgaben der eigenen Gruppe. In Deutschland dagegen werden die Interessen des Individuums über die Interessen der Gemeinschaft gestellt. Der Einzelne hat weitreichende Rechte, die allerdings dort enden, wo sie die Rechte der Gemeinschaft verletzen.

In Indonesien steht die Gruppengemeinschaft im Vordergrund, die Privatsphäre ordnet sich ihr unter. Stößt ein Neuling zur Gruppe, ist er zunächst Außenseiter. Erst teilweise sehr persönliche Fragen ermöglichen den Aufbau einer Beziehung und das Einordnen des Gegenübers in die Gesellschaftshierarchie, die es einzuhalten gilt. Individualistisch geprägte Menschen werten solche Fragen meist als unerlaubten Eingriff in ihre Privatsphäre. Die Gemeinschaftsorientierung der Indonesier zeigt sich außerdem in der Sprache. Man bevorzugt die Wir-Form oder benutzt die passive Ausdrucksweise, das Individuum nimmt sich zurück und das Wir wird betont. Individualistische Kulturen stellen dagegen gerne die eigene Person in den Vordergrund und sprechen überwiegend in der Ich-Form.

In Indonesien werden Dinge zu zweit oder in Gruppen erledigt, egal ob dies der Einkauf auf dem Gemüsemarkt ist oder ob man gemeinsam Essen geht. Das westliche Bedürfnis, auch einmal alleine sein zu wollen, Zeit für sich selbst zu haben, ist für Indonesier unverständlich. Auch am Arbeitsplatz versucht man, Aufgaben immer gemeinsam oder im Team zu bearbeiten. So kann man Verantwortung besser teilen oder an andere abgeben.

Es herrscht eine allgemeine soziale Orientierung und die Unterstützung für die Unterprivilegierten der Gesellschaft vor. Daher spenden viele indonesische Unternehmen jedes Jahr einen größeren Geldbetrag für wohltätige Zwecke. Das tägliche Sich-beweisen-müssen, wie es in westlichen Kulturen der Fall ist, ist Indonesiern fremd. Es zählt mehr das Miteinander als das Gegeneinander. Auch der Stellenwert, den Arbeit und beruflicher Erfolg einnehmen, ist eher gering. Wichtig sind jedoch Status und materieller Wohlstand.





### c) Personbezug

In der indonesischen Kultur orientiert sich die Zeitplanung sehr stark an Personen, die Erledigung der Aufgabe wird sekundär. Persönliche Beziehungen sind wichtiger als Zeitpläne. In Deutschland ist eine aufgabenbezogene Zeitplanung vorrangig, eine schnelle, effiziente Erledigung einer Aufgabe ist wichtig, dabei bleiben persönliche Beziehungen oftmals auf der Strecke. Eine Aussage eines Deutschen wie „Ich kann heute nicht mit zum Essen kommen, ich muss noch einen Bericht fertig stellen“, wird ein Indonesier nicht nachvollziehen können.


In aufgabenbezogenen Kulturen wie Deutschland werden Dinge lieber nacheinander erledigt, nach dem Motto „Eins nach dem anderen“ (geradlinige Arbeitsweise). In personenbezogenen Kulturen wie Indonesien dagegen kommt es häufig vor, dass mehrere Aufgaben nebeneinander herlaufen. Das heißt, man fängt einen zweiten Arbeitsschritt an, noch bevor der erste beendet ist (synchrone Arbeitsabläufe).

### d) Zeitverständnis

Während in der deutschen Kultur großer Wert auf Pünktlichkeit und das Einhalten von Terminen gelegt wird, ist das Zeitverständnis in Indonesien wesentlich flexibler. Dies verdeutlicht das dort herrschende Konzept der *jam karet*, der „Gummizeit“. Zeit und damit vorgegebene Zeitrahmen sind nicht fix, sondern werden dehnbar. Termine können sehr flexibel gehandhabt werden. Pünktlichkeit ist außerdem eine Frage der Hierarchie: je höher die Position, desto weniger duldet man die Unpünktlichkeit anderer und desto länger lässt man Niedriggestellte warten.

Indonesier besitzen ein sehr gegenwartsorientiertes Zeitverständnis, die Menschen leben im Hier und Jetzt. Die Vergangenheit spielt zwar noch in die Gegenwart hinein, allerdings nur in einer untergeordneten Rolle. Die Zukunft wird als von der Gegenwart losgelöst gesehen und ist nur sekundär. Man unterscheidet sich hierbei von der deutschen Sichtweise: Hier sind Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft verwoben, wobei die Wichtigkeit der einzelnen Zeithorizonte linear ansteigt, der Zukunft also die größte Bedeutung beigemessen wird.





Dies zeigt sich im Geschäftsfeld vor allem im Planungsverhalten. Während Indonesier an einem schnellen und kurzfristigen Gewinn interessiert sind, der unmittelbare Nutzen einer Transaktion also sichtbar sein muss, planen deutsche Unternehmer langfristig mit Blick auf die Zukunft. Hierfür werden auch höhere Investitionen in der Gegenwart in Kauf genommen.


### **e) Indirekte Kommunikation mit hohem Kontextbezug**

In Deutschland wird man von klein an dazu erzogen, möglichst direkt und deutlich seine Meinung zu vertreten. In Indonesien dagegen verläuft Kommunikation wesentlich indirekter, man verwendet sehr viele Andeutungen, Fragen und Beispiele, um seine Meinung auszudrücken. Man wird in Indonesien nie ein klares Nein oder eine Ablehnung hören, stattdessen gibt es Worte, wie „vielleicht“, „noch nicht“ oder auch ein lang gezogenes „iiiijaaah“, die Ablehnung symbolisieren. Auch das Ignorieren einer Frage kann „nein“ bedeuten. Diskussionen, in denen konträre Ansichten aufeinander treffen, widersprechen dem indonesischen Harmoniestreben und werden vermieden. Werden Diskussionen dennoch von außen aufgezwungen, so werden sie nicht sachlich-rational sondern emotional geführt.

In der deutschen Gesellschaft ist nur ein geringer Kontextbezug nötig, da Sprache und Formulierungen sehr exakt gewählt werden, um Informationen möglichst deutlich zu übermitteln. Die sehr indirekte Ausdrucksweise der Indonesier macht es aber notwendig, den gesamten Kontext einer Unterhaltung (wer spricht mit wem zu welcher Gelegenheit in welchem Tonfall etc.) zu beachten, um den Inhalt der Mitteilung genau zu verstehen. Die indonesische Sprache lebt also von einem hohen Kontextbezug, das heißt, es gibt eine Vielzahl verbaler, nonverbaler und paraverbaler Zeichen, die zu beachten sind. Nonverbale Zeichen beziehen sich auf Mimik, Gestik und Körpersprache, während paraverbale Zeichen Lautstärke, Sprachrhythmus, Sprachmelodie und Sprechpausen umfassen.







Tabuthemen, die von Ausländern nicht angesprochen werden sollten, sind in Indonesien ethnische und religiöse Auseinandersetzungen, Menschenrechte und Politik. Als unverfänglich gelten hingegen Themen wie Sport, Reisen, die indonesische Kultur und Essen. Man sollte sich auch nicht wundern, wenn man über so private Dinge wie Alter, Familienstand, Gehalt oder Religionszugehörigkeit befragt wird. Dies gehört für Indonesier zum bereits beschriebenen Ritual des Beziehungsaufbaus und der Einordnung in die Gesellschaft.

#### **f) Mündliche Verträge**

In Indonesien werden unbekannte und unsichere Situationen weniger als Bedrohung aufgefasst, als bei uns. Entsprechend werden Fremde oder Fremdes weniger als bedrohlich, sondern vielmehr als interessant eingeschätzt. Dies zeigt sich in Indonesien täglich: Wenn man als Weißer über die Straße geht, wird man neugierig beäugt, oftmals auch mit „Hello Mister“ angesprochen. Vor allem in Gegenden, die nur selten von Fremden besucht werden, kann es soweit gehen, dass man von den Menschen berührt wird.

Die deutsche Kultur versucht, Unsicherheiten so gut es geht auszuschließen. Gesetze bieten eine Rechtssicherheit, auf die man sich jederzeit berufen kann. Eine schriftliche Fixierung von Vereinbarungen und Verträgen wird ebenfalls angestrebt, um späteren unliebsamen Überraschungen vorzubeugen. Anders jedoch in Indonesien: Hier herrscht kaum Rechtssicherheit, und das mündliche Wort hat einen wesentlich höheren Stellenwert. Um Abmachungen abzusichern, verlässt man sich daher nicht auf Verträge. Hier gelten das Vertrauen zum Geschäftspartner und dessen Wort als ausreichende Sicherheit. Ist erst einmal ein Vertrauensverhältnis vorhanden, laufen Verhandlungen wesentlich reibungsloser.

*Diese Übersicht stellt einen Auszug der indonesischen Kulturstandards dar und wird in unseren Veranstaltungen erweitert und intensiviert.*





## 2. Trainerprofil

---

Markus Eidam arbeitet als freier Trainer und Coach in den Bereichen „interkulturelle Kommunikation“ und „Organisationsentwicklung“. Herr Eidam zeichnet sich vor allem durch seine beeindruckenden fachlichen Kenntnisse, die sich interdisziplinär über mehrere Fachgebiete und Zielkulturen erstrecken, aus. Eine weitere sehr erwähnenswerte Stärke liegt im sozial kommunikativen Bereich: Markus Eidam besitzt ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz, welche seinen Umgang mit Kunden nahezu optimiert. Gemeinsam mit der von ihm an den Tag gelegten Neigung zur Perfektion verbinden sich Fachwissen und soziale Stärken zu einer ganz starken Persönlichkeit auf dem deutschen Trainermarkt.

Ein bedeutendes Plus sind seine umfassenden Zusatzqualifikationen als Coach und Prozessbegleiter sowie als Mediator. Auf diese Weise ist es Herrn Eidam möglich, noch intensiver auf die Bedürfnisse seiner Kunden einzugehen.

Herr Eidam arbeitet in einem deutschlandweiten Netzwerk aus über 60 freien Trainern. So ist es möglich, Trainings für weltweit alle Zielkulturen zu organisieren.

### Qualifikationen

- Magister Artium an der Technischen Universität Chemnitz in den Fächern: *Erwachsenenbildung und betriebliche Weiterbildung, interkulturelle Kommunikation und Psychologie*
- Schwerpunktsetzung während des Studiums: *Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie sowie Interkulturelle Kommunikation*
- Forschungsarbeiten zu den Themen: „*Third Culture Kids - Auslandsentsendung mit Kindern*“, „*Designing Intercultural Training*“ sowie „*Stereotypisierung im Bezug auf Polen, Deutsche und US-Amerikaner*“
- Intensive Studienaufenthalte in *Kalathos / Griechenland, Warschau / Polen* sowie *Krakau / Polen*.
- Ausbildung zum *Coach und Prozessbegleiter*
- Ausbildung zum *Mediator*





## **Berufliche Entwicklung**

In chronologischer Reihenfolge:

- Magister Artium an der Technischen Universität Chemnitz
- Coach und Prozessbegleiter bei den „Gastro-Chemnitz-Restaurantketten“
- Selbstständiger HR-Managementberater und Coach
- Geschäftsführer der interkulturellen Unternehmensberatung „Markus Eidam & Partner“

## **Berufliche Schwerpunkte**

### **Organisations-Entwicklung**

- Führungskräfte-Entwicklung
- Coaching
- Personalentwicklung und -auswahl
- Wissens-Management
- Mitarbeiter-Motivation
- Konflikt-Management
- Prozess-Analyse / Prozess-Optimierung

### **- Interkulturelle Sensibilisierung**

- Interkulturelle Trainings
- Re-Entry-Trainings
- Kultur-Intensiv-Workshops
- Interkulturelles Coaching
- Internationales Team-Building
- International Human Resource Management

