

## Ein Fall für Epiktet....!

### Das Problem

Einer meiner Klienten engagierte mich, weil die Verhandlungen mit seinem französischen Kunden stockten. Das österreichische Unternehmen hatte große Anstrengungen unternommen und viel Geld investiert, um eine langfristige Kooperation mit dem französischen Kunden zu sichern. Dieser aber bewegte sich kaum, die Vertragsunterzeichnung wurde immer wieder auf unbestimmte Zeit verschoben. Mittlerweile lagen die Nerven des Klienten blank.

Mein ursprünglicher Auftrag lautete, das Verhandlungsteam im Umgang mit Franzosen zu beraten bzw. für interkulturelles Verständnis zu sorgen. Ein wesentlicher Teil meiner interkulturellen Beratung besteht in der Bearbeitung von Vorurteilen, die nach Erwartungen (positive) und Befürchtungen (negativ) differenziert besprochen und erklärt werden. Erfahrungsgemäß halten sich in den Trainings Erwartungen und Befürchtungen die Waage. Nicht so bei meinem Klienten, denn den negativen Annahmen standen gar keine positiven gegenüber.

Es wurde rasch deutlich, dass es weniger um Tischmanieren à la Française ging, sondern aufgrund negativer Grundannahmen über Franzosen der Energiehaushalt des verantwortlichen Teams bereits auf „Reserve“ lief. Z. B. beklagte das Team die quasi nicht stattfindende Information über Abläufe, etc. Nach österreichischer Gepflogenheit (auch deutscher) informiert man seine Partner. In Frankreich wird die Informationsbeschaffung als „Holschuld“ gesehen, um die sich jeder selbst kümmert.

### Die Lösung

Sehen, was ist! In wenigen Stunden ist es gelungen, durch Zweifel an den etablierten Vorurteilen die kulturelle Praxis der Franzosen zu entdecken und sie schließlich aufzulösen. Es wurde klar, dass keine böse Absicht hinter dem Verhalten der französischen Geschäftspartner lag, sondern die unbekannte kulturelle Praxis, die im österreichischen Unternehmen Störfälle produzierte. Dem Team gelang es, eine gänzlich neue Sichtweise auf die französischen Partner einzunehmen. Druck und Ohnmachtsgefühle wichen einem leichteren Verständnis französischer Handlungen bzw. vermeintlicher „Unterlassungssünden“. Das Wissen um die Zusammenhänge von Kontext und kultureller Praxis ergab neue, nicht selten von Humor begleitete Denk- und Handlungsspielräume für das österreichische Unternehmen. Der Vertrag wurde ohne atmosphärische Störungen abgeschlossen.

### Die Antwort der Philosophie

**Dies ist ein Fall für Epiktet, der viele leidvolle Gedanken in einer wenig förderlichen Sichtweise ortet, denn *„Nicht die Dinge an sich sind es, die uns beunruhigen, sondern die Meinung, die wir über sie haben.“***