

MISSVERSTÄNDNISSE



SOUVERÄN AUFTRETEN IN FREMDEN LÄNDERN



Geschenke, Wutausbrüche, Unpünktlichkeit: Was in der heimischen Geschäftswelt als höchst unpassend wirkt, gilt andernorts als Zeichen für Kompetenz und Stärke. Warum ohne Guanxi in China nichts läuft, erfahren Sie in diesem Beitrag.



Unterschiedliche Kulturen: Nicht nur sprachliche Hürden

Autorin: Jolanda Steiner

Immer mehr KMU unterhalten internationale Geschäftsbeziehungen. Diese zunehmende Vernetzung führt zu Interaktionen zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen. Doch Vorsicht! Solche Begegnungen sind häufig delikater. Nicht nur sprachliche Hürden, sondern vor allem unterschiedliche Verhaltensweisen, Gepflogenheiten und Werte führen häufig zu Missverständnissen mit irreparablen Folgen. Aber das muss nicht sein. Denn wer sich dieser kulturellen Unterschiede bewusst ist und weiss, mit ihnen souverän und authentisch umzugehen, genießt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Kulturelle Selbstsensibilisierung

Während sich Unternehmen mit größter Sorgfalt den betriebswirtschaftlichen Dimensionen einer Expansion widmen, bleibt die interkulturelle Kompetenz der Team-Mitglieder oftmals auf der Strecke – und das, obwohl diese «Soft Skills» nachweislich zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren zählen. Ohne Vorbereitung auf und Einführung in die neue Kultur kann ein Business-Meeting in einem fremden Land rasch in ein peinliches Szenario ausarten.

Grundvoraussetzung für erfolgreiche internationale Begegnungen ist es, den eigenen Horizont zu öffnen. Denn: In-

terkulturelle Kompetenz beruht auf der persönlichen Fähigkeit zur Selbstsensibilisierung und Selbstreflexion. Kulturelle Missverständnisse entstehen, wenn wir Unbekanntes aus unserem vertrauten Weltbild heraus wahrnehmen. Öffnet man sich und geht unvoreingenommen auf Neues zu, trägt dies entscheidend zu einem souveränen Auftritt bei.

Erfolgsfaktoren für interkulturelle Geschäftsbeziehungen

Stetige Selbstreflexion der eigenen Verhaltensweisen und Erwartungen, Betrachtung und Interpretation aus unterschiedlichen Blickwinkeln und dem Gesprächspartner Vortritt geben, um in situativ geeigneter Weise reagieren zu können, sind drei wichtige Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur interkulturellen Kompetenz. Experten unterscheiden hier mehrere Stufen der kulturellen Selbstsensibilisierung. Diese beginnt bei Stufe 1 – Abgrenzung von fremden Kulturen mittels undifferenzierter und stereotyper Vorurteile. Bei Stufe 2 erkennen die Menschen die kulturellen Unterschiede, betrachten jedoch die eigene Kultur als das Mass aller Dinge. Ab Stufe 3 erkennen und akzeptieren Menschen kulturelle Unterschiede und alternative Lösungen, ohne dabei die eigene ethische und kulturelle Bodenhaftung zu verlieren.

Kulturelle Stolperfallen – Beispiele aus der Praxis

Häufig befinden sich Geschäftsreisende in einem kulturellen Dilemma. Überall lauern Fettnäpfchen und Stolperfallen.

Zur Autorin

Jolanda Steiner ist Expertin für interkulturelles Management, Geschäftsführerin der PPM PersonalProjektManagement GmbH in Küsnacht und Autorin der Booklet-Reihe «the walker».

Wie wichtig es ist, interkulturelle Kompetenz zu erlangen, zeigen folgende Praxisbeispiele:

Kunden in der Schweiz fühlen sich schnell bevormundet, wenn sie nicht aktiv in den Lösungsprozess eingebunden werden. In Deutschland wird wiederum viel Wert auf Status und Prestige gelegt. Eine Anreise zum Business Meeting mit den ÖV kann auf Unverständnis stossen, ebenso ein zu rasches Duzen der Meeting-Teilnehmer. Business-Partner aus Frankreich schätzen Respekt gegenüber Vorgesetzten. Das Hierarchieverhalten ist hier noch stärker ausgeprägt als in Deutschland. Vorsicht bei dem Kürzel OK! Dieses könnte in Frankreich als negativ oder gar obszön aufgefasst werden (Bedeutung «Null»).

Und ausserhalb von Europa ...

Je weiter wir uns aus Europa wegbewegen, desto deutlicher werden die kulturellen Unterschiede. In Indien beispielsweise sollte man Geschäftspartnern niemals zuwinken. Das gilt als unhöflich. Anders als in Deutschland wird hier und in den meisten asiatischen Ländern ein starker Händedruck als alles, nur nicht verbindlich und korrekt empfunden.

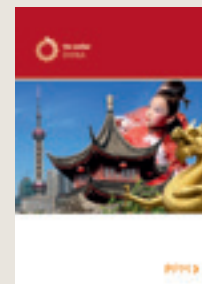
Das Zeitgefühl unterscheidet sich ebenfalls von dem der Schweizer: 15 Minuten Verspätung sind völlig normal. Taxichauffeure verspäten sich übrigens auch – das Wissen darum kann sehr nützlich sein, wenn es darum geht, einen Flug zu erwischen. Empfehlenswert ist auch, eine vor längerer Zeit vereinbarte Sitzung ein bis zwei Tage davor in Erinnerung zu rufen.

Ein Beispiel aus China: Ändert ein Geschäftspartner kurzfristig den Plan, ist es wichtig, nicht mit nein oder ja zu antworten, sondern Möglichkeiten aufzuzeigen und eine Lösung zu finden. Die Verhandlungen sind in allen asiatischen Ländern zäher und langwieriger als in Europa. Man sitzt Probleme aus und geht sie selten direkt an. Verhandlung ist ein Spiel mit Bluffs, Verzögerungen und Tricks. Be-

harrlichkeit und ständige Wiederholung des eigenen Standpunkts sind gefragt. Man darf klar machen, dass man zum Abbruch bereit ist. Auch ein kontrollierter «Wutausbruch» gilt als erlaubte Verhandlungstaktik. Genervt zu wirken ist hingegen schlecht. Schon auffälliges Augenreiben oder stöhnendes Durchatmen werden als Schwäche und Zeichen dafür gewertet, dass man bald Fehler machen wird.

... zählen die richtigen Beziehungen

Guanxi – das ist das chinesische Zaubermittel dafür, dass alles in einem Gegenseitigkeitsverhältnis steht. Der



In ihrer neuen Booklet-Reihe «the walker» zeigt die Autorin und Expertin für interkulturelles Management Jolanda Steiner auf, welchen Umgang Gesprächspartner in dem jeweiligen Land schätzen und auf welche Aspekte besondere Rücksicht zu nehmen ist. KMU wird kurz und kompakt der Einstieg in neue Kulturen erleichtert. www.cross-cultural-engagement.com/thewalker.php

Mensch definiert sich in China über sein soziales Umfeld und über seine Stellung in der Gesellschaft. Ein kleines Geschenk in der Handtasche bereit zu halten ist empfehlenswert. Denn sollte man jemanden um einen Gefallen bitten, ist es angebracht ein Dankeschön als Wertschätzung zu überreichen. ●