

# Die globale Herausforderung

## KULTURELLE HÜRDEN IN AUSLANDSMÄRKTEN



Interview mit Jolanda Steiner von Pia Krättli

**Mit der Zunahme der weltweiten wirtschaftlichen Vernetzung und multinationaler Konzerne sowie KMU steigt der Bedarf an Wissen im Umgang mit anderen Kulturen stark an. Wir unterhielten uns mit einer Expertin, die sich auf die wichtigsten Informationen der interkulturellen Herausforderungen konzentriert und uns so vor den berühmten «Fettöpfchen» bewahrt.**

**Warum ist auch für KMU das Thema Auftreten in anderen Wirtschaftskulturen wichtig?**

Die globale Vernetzung wächst immer schneller. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind im Ausland gefragt, wie zum Beispiel in der Solartechnik, und die Schweiz ist für ausländische Firmen auch ein interessanter Arbeitsmarkt. Demzufolge gibt es immer mehr eine Durchmischung der Teams aus aller Welt. 2010 hatte die Schweiz einen Anteil von mehr als 21 Prozent Ausländern, davon sind 76 Prozent berufstätig. Folglich wird auch in der Schweiz eine interkulturelle Kompetenz verlangt.

**Der Markt der Beratungsunternehmen ist vielfältig. Es gibt grosse wie KPMG oder PwC. Wie finden Sie hier Ihre Nische?**

Die Grossen finden die Grossen. Kleine und mittlere Unternehmer finden mich. Die KMU-Verantwortlichen interessieren sich hauptsächlich für das individuelle und intensive Training, welches ich dank meiner internationalen Erfahrung im Human Resources-Management und einem lösungsorientierten Coaching anbieten kann. Dabei werden eingefahrene Verhaltensmuster erkannt und aufgebrochen, so dass alternative Verhaltensweisen entstehen können.

**In welcher Beziehung stehen Sie zur staatlichen Unterstützungsplattformen wie die OSEC (Office Suisse d'Expansion Commerciale)?**

Die OSEC ist eine hilfreiche Plattform, die Beraterinnen und Berater sind kompetent und bieten den Unternehmen sehr viel Unterstützung. Durch den Pool of Experts der OSEC erhalte ich Anfragen von Firmen, welche in die Schweiz oder von hier nach Indien oder China expandieren.

**Was hat Sie auf die Idee gebracht, diese vier Ratgeber «the walker – praktischer Ratgeber für souveränes**

### ***Auftreten in fremden Ländern» herauszugeben?***

Bei meiner Weiterbildung in «Interkulturellem Management» kam mir die Idee bei der Abschlussarbeit zum Thema «Selbstsensibilisierung im Umgang mit fremden Kulturen». Dabei ist mir aufgefallen, wie wenig für die eigene Kultur angeboten wird. Einige Firmen bieten den Mitarbeitenden zwar Informationen und Workshops über die Fremdkultur an, aber das Reflektieren der eigenen Kultur geht oft vergessen. Nebst dem praktischen Ratgeber, geeignet für Managerinnen und Manager, welche von heute auf morgen in fremde Länder geschickt werden, habe ich ein Trainingsprogramm gestaltet, u. a. zur Unterstützung und Sensibilisierung der eigenen kulturellen Gepflogenheiten.

### ***Aus welcher Quelle erhalten Sie die Ratschläge aus China und Indien?***

Mit klar strukturierten Fragebögen sammelte ich Antworten bei Erwerbstätigen, als auch bei entsandten Expatriats, mit dem jeweiligen kulturellen Hintergrund. In Indien verfüge ich persönlich über ein gutes, soziales Umfeld und Netzwerk. Beim Chinesischen Ratgeber hingegen unterstützten mich Dr. Hora Tjitra (Professor für Angewandte Psychologie an der Zhejiang-Universität China) und ein paar Studenten. Sie stellten sich zur Verfügung, Antworten auf meine Fragen im Businessumfeld von Hangzhou (Hauptstadt der Provinz Zhejiang) zu sammeln.

### ***Der Schweizer-Ratgeber; wird dieser auch von ausländischen Geschäftsleuten bestellt?***

«the walker Switzerland» ist erst seit Dezember 2011 erhältlich, aber er wird schon rege genutzt. Beispielsweise hat eine indische Firma ein Schweizer Unternehmen aufgekauft und fand es sinnvoll diesen Ratgeber ihren indischen Mitarbeitenden zu unterbreiten, um ihnen den Einstieg in die Businesswelt der Schweiz zu erleichtern. Das Gleiche gilt für eine österreichische Firma welche sich in der Schweiz niedergelassen hat.

### ***Können Sie uns zwei, drei Beispiele nennen, was man in China, Indien und Deutschland wissen muss***

In China ist die gegenseitige Visitenkartenübergabe sehr wichtig. Niemals dürfen Sie die Karte achtlos entgegennehmen, wo möglich noch etwas darauf notieren und in ihre Jacken- oder Hosentasche verschwinden lassen, wenn Sie weiter im Geschäft bleiben wollen. Nehmen Sie die Businesscard mit beiden Händen respektvoll entgegen und studieren diese interessiert. Und unterlassen Sie unbedingt das Naseputzen bei Tisch, dafür müssen Sie sich an das schlürfen und schmatzen gewöhnen.

Bewahren Sie immer eine körperliche Distanz zu einem Inder. Er wird entscheiden ob er ihnen die Hand geben möchte. Dafür schätzt er es sehr, wenn Sie sich nach seiner Familie und seinem Studium, Funktion und Hierarchiestufe erkundigen, bevor sie mit der geschäftlichen Diskussion beginnen.

In Deutschland rate ich Ihnen, immer gut vorbereitet, mit Antworten auf viele Detailfragen an ein Meeting zu gehen. Da die Deutschen sehr direkt sind, können sie aufrecht sagen, was ihre Meinung ist.

### ***«Wir Schweizer müssen lernen, nicht alles so persönlich zu nehmen.»***

### ***Aber auch Schweizer haben ihre Angewohnheiten...***

Die Schweizer tun sich schwer mit Kritik und blocken gerne ab, wenn Ihnen eine Person mit einer fordernden Haltung gegenübertritt. Wir müssen lernen, nicht alles so persönlich zu nehmen. Mit diesen Eigenschaften müssen wir uns intensiver befassen.

### ***Sie bieten unter anderem auch Firmenseminare an. Eines der Themen ist «Global effizient und souverän handeln». Wie lauten die Anliegen von international tätigen Firmen?***

Die Seminare sind strukturiert, ich kann aber auch auf die individuellen Bedürfnisse der Firmen eingehen. Mein Steckenpferd ist die kul-

turelle Eigensensibilisierung. Wichtig ist, dass sie zuerst ihre eigene Kultur kennenlernen. Ein Verhandlungsprozess läuft in China anders ab als in der Schweiz. Mit dem Erkennen der Unterschiede als auch den Gemeinsamkeiten kann mehr Erfolg erzielt werden. Möchte eine Firma das Seminar in China oder Indien durchführen, habe ich dort meine Partner mit dem jeweiligen kulturellen Hintergrund, oder lasse sie auf Wunsch einfliegen, um hier ein spezielles Programm anzubieten.

### ***Wie ist das Verhältnis: Kommen die Firmen eher vor – oder erst nachdem – sie in ein «Fettnäpfchen» getreten sind?***

Sowohl als auch, aber meistens finden diese Seminare im Vorfeld statt und immer mehr Firmen agieren proaktiv. Die Zusammenarbeit mit diversen Firmen aus unterschiedlichen Kulturen wird immer intensiver. Die Wichtigkeit dieser Ressourcen wird den Firmen immer bewusster. Es gibt so viele Entsandte die nach kurzer Zeit wieder zurückgekommen sind, weil man sie ins «kalte Wasser» springen liess. Aus diesem Fehler hat man sicher gelernt, denn jede Rückkehr ist mit erheblichen Kosten verbunden.

### ***Welches dieser beiden Länder – China oder Indien – bereitet uns mehr Mühe, die interkulturelle Gepflogenheit zu verstehen?***

Beide Länder sind grundsätzlich nicht einfach, aber da das non-verbale Verhalten der Chinesen eine noch zentrale Rolle in ihrem Kulturkreis spielt, sind diese Menschen doch etwas schwieriger zu verstehen als die Inder. Trotzdem sind beide Länder eine grosse Herausforderung für uns.

---

### **Weitere Informationen**



**Jolanda Steiner Mayer**  
ist MBA Global Leadership und Intercultural Management, Geschäftsführerin der PPM (Personal Projekt Management GmbH) sowie Herausgeberin von «the walker» Switzerland, Germany, China und India.

[www.personalprojekte.ch](http://www.personalprojekte.ch)