



In international zusammengesetzten Teams hilft es, über die landesspezifisch unterschiedlichen Gepflogenheiten Bescheid zu wissen.

Damit man in China nicht ins Fettnäpfchen tritt. Globalisierung ist längst gelebte Realität. Immer mehr Unternehmen, darunter auch KMU, unterhalten enge geschäftliche Beziehungen mit Ländern wie China und Indien. Da ist man gut beraten, über fremde Benimmregeln Bescheid zu wissen.

VON THOMAS BERNER

Die zunehmende Vernetzung international ausgerichteter Unternehmen führt zu intensiven Kontakten und Interaktionen zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen. Jolanda Steiner, Geschäftsführerin der PPM PersonalProjektManagement GmbH in Küsnacht, weiss aus langjähriger Erfahrung, dass solche Begegnungen häufig delikate sind. Seit Kurzem sind von ihr unter dem Titel «the walker» vier praktische Ratgeber für souveränes Auftreten in fremden Ländern erhältlich. Die kleinen Booklets enthalten in kompakter Form wichtige Informationen zu interkulturellen Herausforderungen und Stolperfallen im Geschäftsverkehr mit Ländern wie Deutschland, Indien und China.

Frau Steiner, was hat Sie dazu bewogen, diesen Ratgeber herauszugeben? Standen da eigene Erfahrungen dahinter?



Weiss, wie man in anderen Ländern tickt: Jolanda Steiner, Expertin für interkulturelles Management.

Jolanda Steiner: Auch, aber nicht nur. Die Idee entwickelte sich hauptsächlich aus einer Abschlussarbeit zum Thema Selbstsensibilisierung im Umgang mit fremden Kulturen, die ich im Rahmen meiner Weiterbildung in Interkulturellem Management gemacht habe.

Wie gingen Sie dabei vor?

Ich habe in verschiedenen Unternehmen Expats und Inpats (an eine ausländische Zweigstelle entsandte bzw. von dort importierte Arbeitskräfte, Anm. d. Red.) zu kulturellen Eigenheiten ihrer Heimat befragt, aber auch Einheimische. Ferner arbeitete ich mit Studierenden einer Universität in Peking zusammen, deren Professor meine Arbeit begutachtete.

Gab es für Sie ein «interkulturelles» Erlebnis, welches Sie heute als besonders peinlich bezeichnen würden?

In Thailand war ich einmal zu einem Nachtessen eingeladen. Das Menü bestand aus einem Fischgericht, das ähnlich wie unser Fondue angerichtet war. Ich wusste von vornherein, dass mir dieses überhaupt nicht schmecken würde und mir zudem auch in Sachen sauberer Zubereitung nicht über alle Zweifel erhaben schien. Aber das konnte ich dem Gastgeber natürlich nie und nimmer so sagen.

Was haben Sie nun gemacht?

Ich «simulierte» einen Husten und konnte so beim Gastgeber erreichen, dass er meinen Verzicht auf das Menü einigermaßen nachvollziehen konnte ...

Aber er nahm dies nicht persönlich?

Nein. In Asien gilt es ohnehin als unschicklich, direkt seine Antipathie kundzutun. Dies geschieht indirekt, etwa, indem man sich einfach nicht mehr meldet oder weiteren Kontakt vermeidet – oder man erfährt es über Drittpersonen.



THE WALKER

«the walker» deckt bislang vier Länder ab: Schweiz, Deutschland, Indien und China. Die entsprechenden Booklets sind einzeln zu einem Stückpreis von CHF 15 erhältlich. Bei Bestellungen von über 100 Exemplaren einer einzelnen Länderausgabe beträgt der Stückpreis nur noch CHF 10. Für Grossunternehmen besteht die Möglichkeit, einen Lizenzvertrag abzuschliessen.

Infos, Kontakt und Bestellung:

www.cross-cultural-engagement.com/thewalker.php
oder per E-Mail unter thewalker@personalprojekte.ch

Vor welchen Fettnäpfchen müssen sich vor allem Schweizer hüten?

Wichtig in China ist etwa die gegenseitige Übergabe der Visitenkarte. Indem man diese mit beiden Händen überreicht bzw. entgegennimmt, beweist man Respekt. Wer das Kärtchen nur in eine Hand nimmt, darauf womöglich noch eine Notiz kritzelt und es dann in der Hosentasche verstaut, muss sich nicht wundern, wenn danach kein Geschäft zustande kommt. Denn er oder sie hat sich gegenüber dem chinesischen Gesprächspartner damit äusserst unfein verhalten.

Und da wäre ja noch das Thema Gastgeschenke.

Worauf sollte dabei Wert gelegt werden?

Schweizer Taschenmesser sind in China zwar beliebt, haben als Geschenk aber einen entscheidenden Makel: Messer werden von den Chinesen als Symbol für das «Zerschneiden einer Beziehung» gedeutet. Wenn man ein Sackmesser anbietet, soll man deshalb dafür 1 Yuan verlangen. Somit gilt es nicht mehr als Geschenk, sondern als ein Geschäft. Und ein gewiefter chinesischer Geschäftsmann wird dann stolz sein, hier ein besonderes Schnäppchen gemacht zu haben ... Immer gut eignet sich z.B. Schokolade als Geschenk für die Sekretärin, für den Geschäftsführer sollte es aber etwas Edleres (aber nicht übertrieben!) sein, das positive Emotionen vermittelt.

Können Sie auch zu Indien ein Beispiel geben, das man sich besonders merken sollte?

In Indien zum Beispiel gilt die linke Hand als schmutzig. Das heisst: Beim Essen sollte man die linke Hand schlicht «vergessen» und das Besteck nur mit der rechten Hand bedienen. Und auch Linkshänder sollten sich strikt daran halten.

Viele Schweizer Unternehmen geschäften aber auch «nur» mit Deutschland. Da stellen sich wohl kaum kulturelle Probleme?

Es gibt sehr wohl Unterschiede, die es zu beachten gilt. In Deutschland ist etwa das Wettbewerbsdenken viel stärker ausgebildet als in der Schweiz, wo eher Kompromisse angestrebt werden. Wichtig ist es deshalb, dass man sich bis ins De-

tail auf Meetings mit deutschen Geschäftspartnern vorbereitet, damit man auf alle Fragen gefasst ist. Sehr schlecht kommt in Deutschland Überheblichkeit an. Und als Gesprächsthema unbedingt vermeiden sollte man die Zeit des Zweiten Weltkriegs.

Wie reagiert man am besten, wenn doch einmal gegen den Knigge verstossen wird?

Wenn man merkt, dass man dem Gegenüber zu nahe getreten ist, sollte man sich umgehend entschuldigen und mit Bezug auf die eigenen Gepflogenheiten erklären, weshalb man sich so verhalten hat.

Und wie verhält man sich als Gast in einer fremden Kultur, wenn einen das Verhalten des Gegenübers befremdet?

Geduld und Zurückhaltung sind dann gefragt. Am geschicktesten ist es, die Situation weiter zu beobachten und nicht durch inadäquates Verhalten das Ganze zu verschlimmern. Allenfalls lässt sich versuchen, über eine vertraute Drittperson den Hintergrund für das befremdliche Verhalten herauszufinden.

Es gibt womöglich aber auch die Situation, dass sich ein Gast bei einem Besuch bei uns etwas zu stark «wie zu Hause fühlt». Was dann?

Auch hier sollte man in einer ruhigen Minute dem Gast in einem Gespräch unter vier Augen erklären, weshalb die Dinge bei uns anders laufen und nicht so, wie er es in seiner Heimat gewohnt ist. In der Regel stösst man dabei auch auf Verständnis.

Bei welchen Gelegenheiten lauern denn besonders viele Stolperfallen?

Als heikel erweisen sich immer wieder Geschäftsessen. In China und Indien spielt etwa die Sitzordnung eine nicht unwesentliche Rolle. Denn die Hierarchie gilt dort noch sehr viel – übrigens auch in Deutschland. Man wartet deshalb besser, bis man einen Platz zugewiesen bekommt. Ein weiteres Detail, das man hierzulande vielleicht etwas anders gewohnt ist: In China gilt es als höchst unanständig, sich am Tisch die Nase zu putzen.

Nun gibt es ja viele Unternehmen, die nicht nur mit dem Ausland Geschäfte treiben, sondern auch selbst über international zusammengesetzte Teams verfügen. Wer bestimmt da den richtigen «Knigge»?

Prägend sind einerseits der Standort des Unternehmens, andererseits die Unternehmenskultur. Dies gilt es zusammenzubringen. In einem Fall aus meiner Praxis musste eine international zusammengesetzte Projektgruppe erst einmal selbst reflektieren, was die Gepflogenheiten in den jeweiligen Heimatländern der Mitglieder sind. Anschliessend wurden die Gemeinsamkeiten zusammengetragen und daraus ein Konsens entwickelt. Dies ist ein Prozess, der Zeit braucht und immer andauert.

Zum Schluss: Wie viel bringen Benimm-Kurse?

Solche Kurse bringen sicher etwas für die Sensibilisierung. Ein Kurs allein genügt aber nicht, wenn man die eigenen Gepflogenheiten nicht kennt. Es ist deshalb wichtig, sich erst auch mit der eigenen Kultur zu beschäftigen. Und nicht zuletzt lernt man am besten aus eigenen Erfahrungen, auch wenn diese vielleicht auch einmal schmerzhaft sein können.