

# Interkulturelle Kompetenz

*Lilli Wilken*

## Geheime Regeln beachten und unsichtbare Barrieren überwinden

Wer im Beruf erfolgreich sein will, benötigt infolge der Globalisierung vor allem interkulturelle Kompetenz. Der Umgang im internationalen Geschäftsverkehr bei unterschiedlichen Gelegenheiten erfordert spezifische Kenntnisse von Land und Leuten und auf einen Besuch sollte man sich immer gut vorbereiten.

Über den norwegischen Schriftsteller Knut Hamsun gibt es eine nette Anekdote: Als er von einem Paris-Aufenthalt zurückgekehrt war, fragte ihn ein Freund: „Sicher hatten Sie in der ersten Zeit Schwierigkeiten mit Ihrem Französisch?“ – „Ich nicht“, erwiderte der Schriftsteller, „aber die Franzosen“.

Internationale Geschäftsfreunde haben sich zu einem Besuch angesagt. Um sie professionell zu empfangen, sollten Sie die Sitten und Gebräuche des jeweiligen Landes kennen, aus dem der Gast kommt. Es geht nicht darum, die Landessprache des Gastes perfekt zu beherrschen (ausgenommen das international gebräuchliche Englisch). Wenn Sie ein paar Sätze beherrschen, um den Gast in seiner Muttersprache zu begrüßen oder landestypische Gesten kennen, zeigt das Ihr Interesse am Menschen, das weit über das Geschäftliche hinausgeht.

Es gehört Gespür für die jeweilige Situation und die Menschen dazu, sich angemessen zu verhalten und dem Gast dadurch das Gefühl zu geben, willkommen zu sein. Ignoranz gegenüber kulturellen Eigenheiten ist ebenso fehl am Platze, wie übereifriges Anpassen. Ihre eigene Kultur und Identität müssen Sie nicht verstecken. Wer im Umgang mit Menschen der eigenen Nationalität schon über angemessene Umgangsformen verfügt, der wird auch im Kontakt mit ausländischen Gästen nicht anecken.

## Europas Norden (Norwegen, Schweden, Dänemark, Finnland)

Im Norden Europas finden Sie Frauen in allen Positionen. Aufgrund der Gleichberechtigung werden sie ohne Vorbehalt akzeptiert. In den skandinavischen Ländern wird Wert auf hierarchischen Status gelegt. Man sollte den Geschäftspartner unbedingt mit seinem hierarchischen

Titel (zum Beispiel Herr Direktor) ansprechen. Achten Sie unbedingt auf Pünktlichkeit und legen Sie keine Geschäftstermine aufs Wochenende oder nach Büroschluss gegen 16:00 Uhr. Berücksichtigen Sie, dass *Dänen* eine Mittagspause zwischen 11:30 und 14:30 Uhr halten.

Diskutiert wird überall ehrlich, sachlich und zielorientiert. Smalltalk ist nicht unbedingt Sache der Skandinavier. Mit einer Einladung in die Sauna machen Sie finnischen Gästen eine große Freude. Bedenken Sie jedoch, dass der Saunabesuch streng nach Geschlechtern getrennt ist.

## Westeuropa (Frankreich, Großbritannien, Irland)

In *Frankreich* werden Firmen häufig sehr autoritär geführt. Chefs delegieren kaum und Akademiker aus Eliteschulen und Großgrundbesitzer sitzen in den Führungsetagen. Sehr wichtig sind Titel und es wird Wert auf Beziehungen und Netzwerke gelegt. Pünktlichkeit wird von Deutschen erwartet, allerdings gilt das nicht für die französischen Geschäftspartner. Begrüßt wird mit kurzem Händedruck und wer sich besser kennt, küsst sich auf die Wangen, einmal links, einmal rechts (regional auch öfter).

Bei Tisch sind drei Gänge ein Muss. Baguette wird gebrochen und auf den Tisch gelegt, falls kein Extrateller vorhanden ist. Krümel stören nicht und Saucen dürfen mit dem Brot aufgetunkt werden.

Die Geschäftsgarderobe dunkel, elegant und formell. Franzosen wollen Ihre Geschäftspartner beim Essen besser kennen lernen. Warten Sie aber mit Geschäftsbesprechungen bis nach dem Essen.

Das Beherrschen der französischen Sprache wird erwartet. Punkten können sie mit Kenntnis über die Kultur der Franzosen. Gute Themen sind Essen und Wein aus Frankreich. Außerdem ist die Wahrung der Privatsphäre oberstes Gebot bei den Franzosen. Bei der Begrüßung und Verabschiedung oder einer Antwort mit „Ja“ oder „Nein“, gehört immer ein „Monsieur“ oder „Madam“ dazu.

In *Großbritannien* gelten Verhaltensformen, die von der Tradition geprägt sind. Mit vornehmer Zurückhaltung kommen Sie gut an: Understatement bringt Punkte. Achten Sie unbedingt auf die unterschiedliche regionale Herkunft und sprechen Sie nie von „dem Engländer“, wenn Sie von Briten, Schotten oder Wallisern sprechen. Pünktlichkeit, Geduld und Höflichkeit sind genau wie gute Tischmanieren sehr wichtig. Im Umgang mit Briten begrüßt man sich nur beim Kennen lernen mit Handschlag. Umarmungen und „Küsschen, Küsschen“ sind eher selten. Verwenden Sie reichlich „please“ und „thank you“ oder „sorry“ und „excuse me“.

Tabus: Fragen nach der Familie, das Thema Nordirland-Konflikt, mangelnde körperliche Distanz, lautstarkes Sprechen und extrovertiertes Verhalten. Fettnäpfchen lauern auch bei den Themen „Rinderwahnsinn“ und „Königshaus“. In Großbritannien gibt man sich emotionslos und beherrscht. Die Kleidung ist äußerst konservativ, besonders bei Frauen. Bei einer Abend-einladung sollten Sie keine Geschäftsthemen ansprechen.

*Iren* gelten als humorvoll und gastfreundlich doch bei den Themen Innenpolitik, das Verhältnis zu Großbritannien, Terrorismus und Nordirland-Konflikt hört der Spaß auf. Von Ihnen wird Pünktlichkeit erwartet, wenn auch die irischen Geschäftspartner selbst nicht immer pünktlich erscheinen.

Iren geben sich lockerer als Briten, zwanglose informelle Umgangsformen sind üblich. Im Geschäftlichen können sie auf hartnäckig verhandelnde Partner stoßen.

## Südeuropa (Italien, Spanien, Portugal, Türkei)

Kleiden Sie sich korrekt und sehr elegant, auf modisch-stilvolle Garderobe legen besonders Norditaliener wert.

Die Familie spielt in *Italien* grundsätzlich eine große Rolle, deshalb ist es bei Geschäftsessen üblich, von der Familie zu erzählen. Es kommt gut an, wenn sie nach der Familie der Geschäftspartner fragen oder von ihrer eigenen berichten. Titel sind sehr beliebt. Tabus sind die Themen Innenpolitik, Südtirol-Problematik, Mafia und Korruption. Es ist nicht unhöflich den Redefluss Ihres italienischen Gastes zu unterbrechen. Halten Sie Ergebnisse bei Besprechungen immer schriftlich fest. Bei Tisch geht es auch im Restaurant sehr locker zu. Loben Sie die italienische Küche und zeigen Sie, wie wohl Sie sich fühlen und wie gut Sie sich amüsieren. Allerdings: Ein Schwips oder gar Trunkenheit hinterlassen einen sehr schlechten Eindruck.

Im *spanischen* Geschäftsleben gehen die Uhren anders als in Deutschland: Man beginnt um 9:30 Uhr, hält Mittagspause von 13:30 bis 15:30 Uhr und arbeitet dann bis 22:00 Uhr. Pünktlichkeit wird sehr großzügig ausgelegt. 15 bis 30 Minuten Verspätung sind üblich. Im Job ist man allerdings eher pünktlich. Effizienz, Zuverlässigkeit und direkte Kontakte werden von spanischen Geschäftspartnern geschätzt. Persönliche Beziehungen sind wichtig und Essenseinladungen wirken sich positiv auf die Geschäftsbeziehungen aus. Bei der Begrüßung ist der Handschlag üblich. Der Unterschied Fräulein/Frau *Senorita/Senora* besteht nach wie vor. Wie in Italien ist die Familie von großer Bedeutung und es gilt auch unter Geschäftspartnern als höfliche Geste, sich nach ihr zu erkundigen. Kritik an Stierkämpfen sollten sie vermeiden, ebenso Äußerungen über den Terrorismus.

In *Portugal* trägt man bei Geschäftsterminen korrekte dunkle Kleidung, bei Frauen sollten die Knie bedeckt sein. Auch bei 40 Grad im Schatten verzichten Geschäftsleute nicht auf ihr Jackett, das langärmelige Hemd und Krawatte. Termine pünktlich einzuhalten ist selbstverständlich. Geschäftsverhandlungen können sehr langwierig sein, nehmen sie sich dafür Zeit. Es kann auch ratsam sein, dafür einen Anwalt hinzuzuziehen. Tabu sollten Vergleiche zwischen Portugiesen und Spaniern sein.

Das äußere Erscheinungsbild spielt bei den *Türken* eine größere Rolle als bei den Deutschen. Türkische Geschäftsleute treten sehr korrekt mit Anzug und Krawatte oder einem eleganten Kostüm auf. Man legt sehr großen Wert auf die Einhaltung der Etikette. Dazu gehören auch Ehre, Professionalität und Zurückhaltung. Es braucht sehr viel Fingerspitzengefühl, denn

Türken sagen gerne alles durch die „Blume“, das verlangt die Höflichkeit. Wenn Sie Bedauern ausdrücken möchten, legen Sie die rechte Hand aufs Herz. Machen Sie reichlich Komplimente und verwenden Sie das Wort „Bitte“ sehr häufig.

Bei Mittagseinladungen trinken Türken selten Alkohol. Am Abend ist dieser jedoch erlaubt. Fürs Essen bringt man Zeit mit. Steht jemand auf, wartet man mit dem Essen, bis er wieder zurück ist. Essen Sie niemals mit der linken (unreinen) Hand. Putzen Sie die Nase nie lautstark. Bei Verhandlungen mit türkischen Geschäftspartnern sollten Sie Geduld und einen Dolmetscher mitbringen.

## Mitteleuropa (Polen, Ungarn, Tschechen, Slowaken, Bulgaren)

Ordnen Sie diese Länder Mitteleuropa zu und nicht dem Osten!

Im geschäftlichen Umfeld ist ein Handschlag zur Begrüßung üblich. In *Polen* hat sich ansonsten der Handkuss und die elegante Verbeugung gehalten. Die Kleidung ist konservativ, wobei Frauen gerne ihre weibliche Seite betonen. Gastfreundschaft wird hochgehalten und Geschenke werden gerne gesehen, wobei häufig auch der Gast ein Geschenk bekommt.

*Bulgaren* sind begeisterungsfähig und lieben das Gespräch. Fixieren Sie möglichst Ergebnisse schriftlich. Kopfschütteln heißt „Ja“ und Nicken „Nein“.

Ein großer Fauxpas ist es, die Tschechische Republik mit „Tschechei“ zu betiteln. Unbedingt an die offizielle Länderbezeichnung halten oder alternativ „Tschechien“ sagen. Mit einer vornehmen, zurückhaltenden Art werden Sie sich eher Freunde machen, da die Tschechen Deutsche häufig plump und überheblich finden.

Es begab sich einmal vor einiger Zeit, da wurden Manager aus aller Welt aufgefordert, eine Geschichte über Elefanten zu schreiben. Man wollte herausfinden, wie die verschieden geprägten Manager ihre Projekte angehen:

- ▶ Der Franzose lieferte ein zehnteitiges Essay ab mit dem Titel: „Der Elefant und die Liebe“.
- ▶ Der Amerikaner schrieb eine taschenbuchgroße Zusammenfassung darüber, wie man „schnelle Arbeitselefanten züchtet und sie besser verkauft“. Um sein Werk benutzerfreundlich zu gestalten, nahm er es auch als Hörbuch auf Kassette auf.
- ▶ Als der Deutsche an die Reihe kam, um seine Geschichte vorzustellen, legte er seinen ersten Rohentwurf von 300 Seiten vor, den er wie folgt betitelte: „Die sozio-dynamische Natur und die fundamentale psychologische Konstitution des Elefanten: Band 1: Der Burmesische Zeremonieelefant, Kapitel 1: Von Karl dem Großen bis zur Neuzeit“.

Aus: „Geschäftlich erfolgreich in den USA“ von Eugene Rembor



## USA und Kanada

Pünktlichkeit, diszipliniertes, sehr freundliches Verhalten und Höflichkeit sind im amerikanischen und kanadischen Geschäftsleben wichtige Tugenden. Besonders gegenüber Frauen erwartet man, dass bestimmte Höflichkeitsformen eingehalten werden. Vermeiden sollten Männer intensiven Blickkontakt, Blicke auf den Körper und selbst Komplimente gegenüber Geschäftspartnerinnen: In den USA kann das schon als sexuelle Belästigung gelten. Geschlechtsspezifische Diskriminierungen und Bemerkungen über Rassen, Alter oder Herkunft sind absolute Dont's, Männer und Frauen erwarten absolute Gleichbehandlung. Themen wie Innenpolitik, Religion oder Patriotismus sollten sie nicht ansprechen.

Amerikaner kommen schnell aufs Geschäftliche zu sprechen und führen ergebnisorientierte Diskussionen, frei nach dem Motto „Time is money“. Ziehen Sie bei Verhandlungen immer einen erfahrenen Anwalt hinzu. Die Geschäftsgarderobe ist für Männer unbedingt ein dunkelgrauer oder blauer Anzug, immer mit Krawatte. Je höher die Position, umso formeller ist die Kleidung. Frauen sollten Business-Kostüme tragen, lange, enge Hosen sind im Geschäftsleben unüblich und nackte und unrasierte Beine verpönt.

Auch wenn es nach außen oft anders aussieht, Rangfolgen nicht immer klar erkennbar sind und die Umgangsformen eher leger wirken, herrscht in den USA strenges Hierarchiedenken. „Please, call me Bob“ heißt noch lange nicht, dass jemand geduzt werden will. „Im Amerikanischen existieren ein „Du-You“ und ein „Sie-You“, und selbst wenn die erste Form gemeint ist, besteht kein Anlass zur Entspannung. Amerikaner klingen locker und sind im Business knallhart!“ so Eugene Rembor in „Geschäftlich erfolgreich in den USA“. Titel in der Anrede sind hingegen nicht so wichtig. Begrüßung mit Handschlag eher unüblich. Visitenkarten werden nur bei Bedarf ausgetauscht.

Amerikaner sind besessen von einer Sache, die sie als „Richtig“ erkannt haben und entwickeln missionarischen Eifer, andere zu überzeugen. Präsentationen sind ihnen heilig. Sie lieben Charts und machen oft aus einem Vortrag eine Show. Wer seine Zuhörer mit endlosen Zahlenkolonnen langweilt, läuft Gefahr, kurzerhand gestoppt zu werden. Amerikaner sind nicht an Problemen interessiert, sondern an Lösungen. Klatsch und Tratsch sind für Amerikaner tabu. Wer Gerüchte streut gilt als teamschädigend und illoyal. Mobiltelefone heißen in USA auf keinen Fall „Handy“ sondern „Mobile“. Handy ist der Ausdruck für eine unanständige Handlung.

„Wir sollten uns mal zum Mittagessen treffen“ ist keineswegs verbindlich gemeint sondern nur ein freundlicher Kommentar. Eine verbindliche Verabredung erkennen wir an ganz konkreten Angaben: „Kommen Sie doch am Samstag vorbei. Wir geben ein kleines BBQ“.

Smalltalk ist ein Begriff aus den USA, der bei uns nicht sehr beliebt ist. Dabei ist Smalltalk nur ein „kleines Gespräch“. Der große Unterschied zu USA ist: Wer zu schnell Privates preisgibt, bringt den Frager in Verlegenheit, denn er wird sich schuldig fühlen, überhaupt gefragt zu haben. Darum: Smalltalk ja, aber bitte keine Details.

Ähnlich wie in den USA herrscht auch im *kanadischen* Geschäftsleben eine strenge Kleiderordnung: Männer tragen immer dunkle Anzüge mit Krawatte und nie Kombinationen, für Frauen sind Hosen tabu. Unterlassen sie Gleichsetzungen mit den USA und Diskussionen über die Sprach- und innenpolitischen Probleme mit dem französisch sprechenden Quebec. Als unhöflich gilt es, sich bei Tisch die Nase zu putzen.

**Tipp:**

Wenn Sie bei einem amerikanischen Vorgesetzten einen Fehler machen, reißt Ihnen dieser nicht den Kopf ab. Wohl aber bei Verschleierung von Fehlleistungen. Wer seinen amerikanischen Chef nicht sofort und umfassend über ein Missgeschick informiert, braucht am nächsten Tag nicht mehr zu erscheinen. Wenn Sie Fehler eingestehen, kriegen Sie auf jeden Fall eine neue Chance. Denn: Nur wer nichts tut, macht keine Fehler!!!

## Südamerika

Der Einfluss der europäischen Vorfahren ist in *Südamerika* recht deutlich. Es wird auf die korrekte Anrede geachtet und akademische Titel gehören unbedingt zum Namen. Pünktlichkeit bei Privateinladungen wird nicht erwartet; im Job sollten Sie jedoch höchstens 15 Minuten zu spät kommen. Im Kontakt mit Deutschen bemüht sich auch der Südamerikaner pünktlich zu sein. Geduld ist die größte Herausforderung im Geschäftsleben. Integrieren Sie in Meetings gutes Essen und Trinken um einen guten Verlauf zu garantieren. Drei ist die magische Zahl. Erst beim dritten Gang oder dritten Drink werden die aktuellen Themen besprochen. Eine Sitte ist es, ein paar Tropfen Wein auf den Boden zu gießen: Das ist für „Pachamama“ – die Mutter Erde.

Die Kleidung in Südamerika ist chic, elegant und gepflegt. Internationaler Standard ist angesagt. Achten sie auf hochglanzpolierte Schuhe!

## Asien

Die wirkliche Verständnisbarriere zwischen Asiaten und Westlern ist einerseits die Sprache, aber die kann man lernen. Die eigentliche Ursache des Nichtverstehens ist die unterschiedliche Denkweise. „Sein Gesicht nicht zu verlieren“ gilt in asiatischen Ländern als wichtige Regel. Man gibt nicht zu, etwas nicht zu wissen oder nicht zu wollen. Offene Konfrontation wird vermieden. Ein „Nein“ ist in *Asien* unbekannt und auch wenn Sie sich auf Englisch verständigen, muss „Ja“ keine verbindliche Zusage sein. Es gehört ein bisschen Kunst dazu herauszufinden, was das Gegenüber wirklich meint. Wer als Europäer Verhandlungen vor allem mit Chinesen führt, bemerkt sehr schnell, dass immer wieder die „Freundschaft“ angesprochen wird. Chinesen werden in ihrer Heimat hoch angesehen, wenn sie einen „Freund“ im Westen haben. In dieser Hinsicht nutzt man das Wort Freundschaft als Prestigegegewinn. Dazu ein Beispiel, das Chin-Ning Chu in ihrem Buch „China Knigge für Manager“ schreibt:



*„Mr. Jones hatte monatelang einen chinesischen Geschäftsmann umworben, der landwirtschaftliche Erzeugnisse im Wert von mehreren Millionen Dollar einkaufen wollte. Aus mehreren Gründen glaubte Mr. Jones gegenüber seinem Hauptkonkurrenten, einem Makler aus dem Mittleren Westen, in der günstigeren Ausgangsposition zu sein. Zwischen Mr. Jones und dem chinesischen Käufer entwickelte sich ein enger, persönlicher Kontakt und man war bereits handelseinig, als der Chinese um eine Gefälligkeit bat. Er wollte, dass sein Sohn ein Jahr in den Vereinigten Staaten studiere, und erkundigte sich, ob der Junge bei Mr. Jones wohnen könne. Mr. Jones entgegnete, leider sei in seinem Haus nicht genügend Platz, um den Jungen bequem unterzubringen, daher müsse er die Bitte ablehnen. Kurze Zeit danach schloss sein chinesischer Kunde den Vertrag mit seinem Konkurrenten aus dem mittleren Westen ab, der – nicht zufällig – in seinem Haus ein Gästezimmer hatte, in der er den Sohn des Kunden unterbringen konnte. Letztlich hat also Mr. Jones fehlende Bereitschaft, die mit einer Freundschaft verbundene Pflichten auf sich zu nehmen, ihn um ein Geschäft im Wert von über zehn Millionen Dollar gebracht.“*

Im Geschäftsleben sind Visitenkarten sehr wichtig, sie sollten zweisprachig sein und mit beiden Händen übergeben und entgegengenommen werden. Begrüßt wird mit einer leichten Verbeugung. Händeschütteln ist nicht üblich, wird aber oft – den Europäern zuliebe – mit weichem Händedruck praktiziert. Gastgeschenke erleichtern geschäftliche Verbindungen. Wenn Sie Gäste aus Asien haben, halten Sie immer Geschenke bereit. Es gibt zwei Kategorien von Geschenken: Zur ersten gehören Artikel, die deshalb ausgewählt werden, weil sie in irgendeiner Verbindung zu Ihnen und Ihrem Unternehmen stehen. Es können auch Gegenstände aus Ihrer Region oder Ihrer Stadt sein. Die zweite Kategorie sind Prestigeartikel. Je nach Auftragsvolumen können das hochwertige Dinge, wie beispielsweise ein Schreibset von Cartier oder Tiffany oder ausgewählte Designer-Accessoires sein. Je höher der Wert eines Geschenkes, umso größer das Ansehen des Beschenkten. Zum angemessenen Verhalten gehört es, höflich, pünktlich und geduldig zu sein. Die Geschäftsgarderobe ist konservativ. Übereinander geschlagene Beine werden nicht gerne gesehen und absolut tabu ist das Präsentieren der Schuhsohlen. Ebenso zeigt Schnäuzen in ein Taschentuch und das Wiedereinstecken des benutzten Taschentuchs von höchst schlechten Manieren.

In *China* gehören Schwarz und Weiß zu den Trauerfarben und sind deshalb auf Geschäftsveranstaltungen unpassend. In *Japan*, *China* und *Korea* ist Rot die Farbe des Glücks und alles Guten. Bei einem Geschäftsbesuch von asiatischen Gästen dekorieren Sie den Besuchertisch in Rot und ziehen Sie etwas Rotes an. Finden Geschäftsessen abends statt, dauern diese selten länger als 21 Uhr – und nach dem Essen verabschiedet man sich sofort. Vergessen Sie nicht, eine Gegeneinladung auszusprechen. Großzügige Bewirtung und Gastfreundschaft ist ein Muss.

„Haben Sie Ihren Reis schon gegessen?“ ist die gebräuchliche Begrüßungsformel in Asien zur Essenszeit. Essen ist die wichtigste Voraussetzung, um einen guten Tag zu haben und ein gutes Leben zu leben. Asiaten essen leidenschaftlich gern und sie tun das nicht nur mit allen Sinnen, sondern mit „Verstand“. Speisen sollen Genuss sein und dienen der Gesundheit und Lebensverlängerung, sie gehören zum Lebensglück. „Der Himmel liebt den Mann, der gut isst!“ sagt ein altes chinesisches Sprichwort. Vor und nach dem Essen wird Tee getrunken.

**Tipp:**

Halten Sie für Chinesische Gäste stets grünen Tee bereit. Dieser sollte nicht aus dem Teebeutel sein, sondern aus losen Blättern bestehen, die mit 80 Grad heißem Wasser übergossen werden. Servieren Sie diesen Tee in hohen Gläsern oder Tassen und bieten Sie heißes Wasser zum Nachgießen an.

Beim Essen wird immer mindestens ein Gericht mehr aufgetischt, als Gäste eingeladen sind. Schlürfen und Schmatzen ist für Chinesen erlaubt und wer kein Anstandshäppchen auf dem Teller lässt, bekommt permanent nachgelegt. Asiaten essen mit Stäbchen. In *Korea* sind diese aus Edelstahl. Die Schale mit dem Reis wird zum Mund geführt und nicht umgekehrt. Nach dem Essen werden die Stäbchen auf die Ablage oder auf den Tisch gelegt, aber nie parallel nebeneinander über das Schälchen. Stecken Sie die Stäbchen nie in den Reis und lassen Sie sie möglichst nicht auf den Boden fallen, denn das bringt Unglück. Nie mit dem Stäbchenende, das sie in den Mund stecken, von gemeinsamen Platten nehmen. Sprechen mit vollem Mund ist nicht tabu und häufig werden nach dem Essen die Zähne mit einem Zahnstocher gereinigt. Wundern Sie sich nicht, wenn dabei noch mit einem Getränk gegurgelt wird. Milch und Zucker wird automatisch in den Kaffee geschüttet, das heißt, ohne den Gast zu fragen. Wenn Koreaner einen Drink aus dem eigenen schon benutzten Glas anbieten, so ist das ein Zeichen von Vertrauen und Freundschaft. Auch schenkt man sich gegenseitig das Glas voll, niemals sich alleine. Chinesen legen häufig Knochen und ungewünschtes Essen direkt neben den Teller auf den Tisch. Der Gast bekommt von allen vorbereiteten Speisen stets die besten Stücke. Nach dem Essen erfolgt der Aufbruch schnell und abrupt. Danach geht man gerne in eine Bar, besonders gerne in eine Karaoke-Bar.

Hierarchien sind sehr wichtig, sodass nur gleichrangige Personen miteinander verhandeln dürfen. Große Bedeutung haben Vertrauen und freundschaftlicher Kontakt zu Geschäftspartnern. Das Zauberwort heißt „Guanxi“ = Beziehungen. Deshalb unterhält man sich bei Geschäftsessen vor dem Geschäftlichen über Persönliches. Tabu sind kritische, laute Äußerungen über das Stören der Privatsphäre.

Chinesische Namen bestehen aus dem zuerst genannten Nachnamen und dem folgenden Vornamen.

Ungeschriebene Gesetze bestimmen das Leben der *Japaner*. Frauen spielen im Geschäftsleben keine große Rolle, in der Gesellschaft hingegen schon. Echte Gleichberechtigung werden Sie nicht finden und als Frau kann es Ihnen passieren, von Männern ignoriert zu werden. Stark verankert ist Gemeinschaftsdenken, das sich besonders in der Firmenkultur widerspiegelt. Geschäftlichen Verabredungen sollten immer auch private Einladungen folgen. Geschenke sind sehr wichtig, wobei auf Qualität und ausgewählte Verpackung Wert gelegt wird. CDs mit deutschen Komponisten oder schöne Bierkrüge sind gern gesehene Geschenke. Überreichen Sie das Geschenk bescheiden („nur eine Kleinigkeit“) mit beiden Händen. Im Restaurant übernimmt der Gastgeber die Bestellung. Trinksprüche müssen erwidert werden und die Rechnung bezahlt derjenige, der als Erster nach ihr verlangt. Pünktliches Erscheinen



zu verabredeten Terminen muss sein. Sie kurzfristig abzusagen gilt als unhöflich – und einen Anwalt zu Verhandlungen mitzubringen, als misstrauische Geste. Falls es dennoch unumgänglich ist, erklären Sie, dass der Anwalt nur mitgekommen sei, um den Geist des erarbeiteten Vertrages korrekt ins den juristischen Jargon zu übersetzen. Als Beleidigung fassen es Japaner auf, wenn sie ihnen den Rücken zudrehen oder die Fußsohlen entgegenstrecken. Älteren Menschen zollt man in Japan grundsätzlich Respekt. Eine wohlerzogene Person, die ihre Achtung vor der fremden Kultur bekundet, wird auch dann, wenn sie sich gelegentlich einen „Schnitzer“ leistet, wohlwollender angenommen, als der „Asien-Experte“, dessen Selbstsicherheit an Arroganz grenzt.

**Tipp:**

Wenn Sie für einen japanischen Gast ein Zimmer buchen, achten Sie darauf, ein Zimmer mit Bad und Badewanne zu bestellen. Die höchste Form der Entspannung für Japaner ist das Wannenbad. Es dient nicht der Reinigung, denn die wird vorher unter der Dusche absolviert.

*Indien* ist stark vom Kastensystem geprägt und die Hierarchien sind sehr starr. Man wird sich immer nur innerhalb seines Ranges bewegen. Eine nette Unterhaltung mit einem Portier beispielsweise, kann zu einem rapiden Imageverlust führen.

Bieten Sie einem Hindu kein Rindfleisch und einem Moslem kein Schweinefleisch an. Vegetarische Gerichte sind eine gute Alternative. Seien Sie auch vorsichtig mit Alkohol. Viele Inder trinken keinen Alkohol.

Kleiden Sie sich korrekt. Tabu ist das Verhältnis Indiens zu Pakistan und China. Frauen wird nicht die Hand geschüttelt. Die linke Hand ist tabu; Füße gelten als unrein. Lernen Sie die vielfältigen Kopfbewegungen: Nicht jedes Kopfschütteln bedeutet „Nein“. Es könnte auch ein „Ja“ oder „Vielleicht“ sein.

## Naher Osten und arabische Staaten

Mündlichen Zusagen misst man eine große Bedeutung bei, weshalb sie auch eingehalten werden sollten. Man ist in Geschäftsverhandlungen immer auf einen Ausgleich bedacht und daher sollten europäische Geschäftspartner eine gewisse Flexibilität zeigen. Die Kleidung ist formell, die Begrüßung erfolgt unter Männern mit Handschlag. Zurückhaltung ist für Frauen auf jeden Fall angesagt. Auch eine Businessfrau sollte nicht jedem Mann die Hand geben. Wenn Sie Zeit und Geduld mitbringen und Ihre international geübten Umgangsformen, werden Sie überall willkommen sein. Man erwartet Respekt von Ihnen, wird Ihnen aber mit ausgesuchter Höflichkeit begegnen.

Alkohol ist für Moslems tabu – bedenken Sie das bei Ihren Veranstaltungen. Servieren Sie niemals lauwarmen Tee. „Man muss sich am Glas die Finger verbrennen können, sonst taugt er nichts.“ Sorgen Sie dafür, dass der Zuckervorrat nie zur Neige geht. Vor und nach dem Essen werden die Hände gewaschen.

Wochentage haben ein anderes Gewicht. Der Donnerstag entspricht unserem Samstag, der Freitag dem Sonntag. Bedenken Sie bei Ihrer Terminplanung, dass diese beiden Tage arbeitsfrei sind.

## Russland

Signalisieren Sie Interesse an Kultur und Leuten und Ihre Bereitschaft sich an Gepflogenheiten anzupassen, indem Sie sich die wichtigsten Redewendungen in Russisch aneignen. Verhandlungen ziehen sich oft hin und Pläne werden aufgeschoben, da eine gewisse Vorsicht herrscht. Treten Sie selbstbewusst aber zurückhaltend auf, drängeln Sie nicht und vermeiden Sie Arroganz. Geschäftliche Besprechungen finden üblicherweise nicht bei einem Mittag- oder Abendessen statt, sondern im offiziellen Rahmen, auch wenn intensive Geschäftsbeziehungen oft einen privaten Anstrich erhalten und dabei persönliche Beziehungen entstehen können.

Zum Essen wird reichlich aufgetischt und solange Sie Ihren Teller leer essen, wird immer nachgelegt. Oft wird auch zu Beginn des Essens ein Glas „versehentlich“ vom Gastgeber umgeworfen, damit der Gast sich nicht unwohl fühlt, falls ihm ein Missgeschick passiert. Lernen Sie einen Trinkspruch. *Russen* lieben Trinksprüche und Sie müssen diese erwidern. Es wird „auf ex“ getrunken und wer nicht mitmacht, gilt als unhöflich.

Der persönliche Kontakt und die persönliche Bindung ist von nicht zu unterschätzender Bedeutung und kann auch den Umgang mit Behörden erleichtern. Zu geschäftlichen Besprechungen wird von Ihnen Überpünktlichkeit erwartet.

Kleiden Sie sich korrekt und konservativ. Die Begrüßung erfolgt üblicherweise mit Handschlag. Akademische Grade werden im Sprachgebrauch nicht verwendet; und seien Sie nicht brüskiert, wenn Sie nur mit Ihrem Nachnamen und ohne ein vorangestelltes Frau oder Herr angesprochen werden – dies liegt in der russischen Sitte, den Gesprächspartner mit Vornamen und Vatersnamen anzusprechen, begründet.

## Andere Kulturen schätzen

Anpassung, Verständnis, Toleranz und Einfühlungsvermögen sind die Schlüssel zum Umgang mit ausländischen Gästen.

Verstehen, dass beispielsweise das direkte und sachorientierte Vorgehen in Geschäftsangelegenheiten, wie es in einigen europäischen Ländern und in den USA sehr hoch geschätzt wird, eine Brüskierung für Ihre asiatischen Geschäftspartner darstellen. Hier handelt es sich nicht um eine Schwäche oder einem Unvermögen, sondern um eine vollkommen andere Denkweise. Je mehr Sie über eine fremde Kultur wissen, desto erfolgreicher wird die Kommunikation sein.

Aber alle Kenntnisse werden nicht genügen, um ein Gelingen der interkulturellen Kommunikation zu erreichen. Das erfordert Sensibilität gegenüber dem Fremden, die Sie nur durch Aufmerksamkeit und Geduld erlangen. Und alle Handlungen und Äußerungen, egal wem gegenüber, sollten von einem getragen sein – von Respekt!

Gleiches gilt für Geschäftsessen, wenn ungewohnte Speisen serviert werden. Probieren ist Pflicht, um den Gastgeber (wenn sie eingeladen sind) nicht zu enttäuschen.

Bedenken Sie beim Kontakt mit Ihren Gästen, wen und welche Kultur Sie vor sich haben. Setzen Sie sich mit dem Land, aus dem Ihr Gast kommt, auseinander. Ziehen Sie angemessene Garderobe an! Denken Sie daran, ein dezentes Kostüm mit einem nicht zu kurzen Rock in einer gedeckten Farbe wird weltweit akzeptiert.

Wenn Sie einen Restaurantbesuch planen, wählen Sie ein Restaurant, in dem auf Vorlieben und Einschränkungen Ihrer Gäste eingegangen wird. In verschiedenen Religionen existieren Speisevorschriften, oder die Gäste sind möglicherweise Vegetarier, vielleicht leidet jemand unter einer bestimmten Lebensmittelallergie. All das sollten sie – wenn möglich – vorab mit ihnen klären.

**Tipps:**

1. Bereiten Sie sich auf den Gast intensiv vor. Lernen Sie Sitten und Gebräuche kennen.
2. Begegnen Sie anderen Kulturen mit Respekt.
3. Sprechen Sie langsam und deutlich und achten Sie auf Ihre Körpersprache. Was bei uns lässig oder freundlich sein mag, kann in anderen Kulturen beleidigend sein.
4. Treten Sie niemandem zu nahe. Achten Sie auf die nötigen Distanzzonen und warten Sie, dass man Ihnen die Hand reicht.