

wir kaufleute

Monatszeitschrift des Kaufmännischen Verbandes Zürich



© 2001, E. E. P. 2001

kv zürich
the Verband für Banking and Bond

Management: Querdenker gesucht

6+7/01

Interkulturelle Kommunikation

Fähigkeit zum fremden Blick

W Frage 1: Am Flughafen treffen zwei Verhandlungsdelegationen aufeinander. Der Schweizer Rechtsberater geht auf den jüngsten Briten zu, packt dessen Hand, schüttelt sie kräftig, überreicht ihm weisse Lilien und erzählt zur Auflockerung einen Witz über Bill Gates. Die Folgen: Betretenes Schweigen und ein verpatzter Einstieg. Was ist hier falsch gelaufen?

Barbara Honegger: Der Schweizer Rechtsberater hat die Hierarchie umgangen, indem er zuerst den jüngsten Besucher begrüsst hat. Ausserdem wahrt mann/frau in England körperliche Distanz. Blumen werden bei einem Empfang nicht abgegeben, diese sind bei einer privaten Einladung besser angebracht. Aufgepasst auch bei weissen Lilien: da gelten grosse regionale Unterschiede (diese Sorte ist – ähnlich weissen Nelken – auch als «Totenblume» bekannt). Der Witz zu Beginn kommt einer künstlichen Stimmungsmache gleich, die zu diesem Treffen sicher nicht passt. Die Briten haben einen «schwarzen» Humor und lieben Witze: Es ist allerdings empfehlenswert, erst nach einem näheren Kennenlernen damit zu beginnen.

Frage 2: Dann ist es mehr als ein flüchtiger Trend, wenn Führungskräfte (ähnlich dem Outdoor-Training der 90er-Jahre) in Seminare

für «zukünftige Euro-Manager/innen» geschickt werden?

Barbara Honegger: Die internationale Geschäftstätigkeit nimmt zu, die Welt rückt immer näher zusammen, somit wird die interkulturelle Kompetenz zu einer sehr wichtigen Schlüsselfähigkeit. In der zwischenmenschlichen Kommunikation entscheidet oft der erste Eindruck; ein «Verpatzen» kann nur schwer wieder gut gemacht werden. Das ist eine weltweite Kontaktregel! Deshalb bringt ein Seminar Sicherheit. Gleichsam sollte der Kursbesuch freiwillig erfolgen.

Frage 3: Zu was muss mann/frau persönlich bereit sein, um auf privaten oder Geschäftsreisen auf andere Kulturen zuzugehen?

Barbara Honegger: Hierzu gelten einige Grundvoraussetzungen:

- Mann/frau muss eine offene Haltung mitbringen: Respekt vor dem Gegenüber! Der Respekt gegenüber dem/der Gesprächspartner/in bildet die Basis für ein gutes Gespräch.
- Mann/frau ist sich der eigenen kulturellen Prägung bewusst. Den persönlichen Hintergrund als «normale» Kultur ansehen im Sinne «ich habe die richtige Kultur, die anderen die falsche Kultur» ist einseitig und heikel. Bereits die Körpersprache übermittelt entsprechende Sig- ➤



Interview:
Karin Ammann,
lic.phil./Arbeits-
psychologin,
Leiterin Abteilung
Gleichstellung, mit
Barbara Honegger,
selbstständige Unter-
nehmensberaterin
und Trainerin



Wie verhandeln Franzosen, welches Outfit ist in Amerika tabu, weshalb ist es fatal, in Japan eine Visitenkarte ungelesen einzu-stecken? Interkulturelle Kommunikation heisst das Zauberwort. Dafür interessieren sich nicht nur verschiedene Länder, sondern auch die Forschung und Lehre. In der Wirtschaft zählt das Erfassen kulturell bedingter Denk- und Sichtweisen zu den Schlüsselqualifikationen der Zukunft. Was es damit auf sich hat, verrät Barbara Honegger, selbstständige Unternehmensberaterin und Trainerin.

Do's and Don'ts

Einzuhalten

Rauchverbot beachten, z.B. in öffentlichen Gebäuden und Restaurants

Kein Vordrängen, Eile/Hektik möglichst verbergen (Grossbritannien, Marokko)

USA: Strümpfe zu Anzug oder Kostüm tragen, keine Körperbehaarung zeigen (z.B. unter den Armen)

Landesübliche Gepflogenheiten bezüglich Anrede, Geschenke und Erkundigungen nach der Familie in Erfahrung bringen

Weihnachtsgrüsse als «Season's Greetings» statt «Merry Christmas» überbringen, da andere Glaubensrichtung herrschen kann

Grundmanieren immer einhalten, gelten weltweit!

Apéro-Gepflogenheiten beachten (in Russland wird der Vodka nach der Suppe getrunken, in Spanien der Apéro am Ende des Essens konsumiert.)

Zu unterlassen

Mittag- oder Nachtessen mit Geschäftspartner/innen ausschlagen (in Italien und Spanien gilt dies als grosse Beleidigung)

Japan: Verhandlungsziele zu direkt avisieren, dem Gegenüber ein «Nein» oder «Weiss nicht» abringen

Asien: direkter Augenkontakt, jemandem absichtlich den Rücken zudrehen, mit dem Finger auf eine Person zeigen

Türkei: Die Nase laut schnäuzen.
Iran: Mit der linken Hand essen.
Mexiko: Auffälligen Schmuck oder Bargeld auf sich tragen.

Asien: Visitenkarte nie in die Hosentasche stecken, bedeutet «ist mir nicht wichtig!»

Schlecht über andere zu sprechen (gilt vor allem in Spanien).

Schutz der Persönlichkeit brechen (Fotografieren von Personen unterlassen oder zuerst höflich fragen!)

nale, dadurch entstehen fatale Missverständnisse.

- Mann/frau kann Einstellungen und Verhaltensweisen hinterfragen. Als Beispiel wäre unsere Auffassung von Selbstständigkeit anzuführen; diese wird anderswo als Eigenmächtigkeit oder Rebellion ausgelegt.
- Mann/frau trennt Wahrnehmung und Wertung. Die Wertung findet durch unser eigenes System von «Gut und Schlecht» statt. Gewisse Handlungen kommen bei uns anders an, als sie ursprünglich gemeint waren. In Australien kann es durchaus passieren, dass Sie eingeladen

werden und der Gastgeber

das Essen durch einen Kurierdienst bestellt. Die meisten Schweizer empfinden das als Beleidigung, in Australien ist es absolut in Ordnung und hat nichts mit der Einschätzung der Gäste zu tun.

- Als Letztes erwähne ich die Fähigkeit, fremde Standpunkte zu verstehen und aus dem eigenen Bezugssystem herauszutreten. So ist es in China verpönt, eine Klärung von unverständlichen Lösungen in der offiziellen Runde vorzunehmen. Diese hat unter vier Augen oder über den/die Dolmetscher/in stattzufinden.

Frage 4: Distanzierte Sichtweise und entsprechendes Einfühlungsvermögen – ist dies nicht auch bei der Führung und Kommunikation in einer Unternehmung dienlich, z.B. beim Aufeinandertreffen verschiedener Charaktere, Arbeitsstile oder Organisationsformen?
Barbara Honegger: Da haben Sie einen wichtigen Punkt angesprochen. Beide Fähigkeiten gehören zur Selbst- und Sozialkompetenz und sind für die Führung und Kommunikation in einer Unternehmung unabdingbar. Diese Fähigkeiten werden jedoch oft erst mit der Erfahrung erworben. Leider wird das Thema «Persönlichkeit» und «Selbst-/Sozialkompetenz»

in unserem Schulsystem viel zu wenig thematisiert.

Es gibt noch weitere «Erfolgsfaktoren» mit nationaler bzw. internationaler Relevanz: Natürliches Auftreten, Verständnis, Interesse für die Gesprächspartner/innen und aufmerksames Zuhören kommt in allen Ländern gut an (sind jedoch auch für den Erfolg in einer Unternehmung wichtig).

Frage 5: Stellen Sie geschlechtsspezifische Unterschiede bezüglich internationaler Kontakte fest? Ist für Frauen der Auftritt im Ausland schwieriger oder sind sie durch ihre Sozialisation erfolgreicher beim «going international»?

Barbara Honegger: Hier besteht natürlich mein Wunsch, dass Frauen häufiger in Kaderpositionen einnehmen und auf Businessreisen nicht mehr als «Exotinnen» ins Auge stechen. Auf Geschäftsreisen trifft man zwar ab und zu «Kolleginnen», doch noch immer zu wenige. Ich denke nicht, dass hier die Frage «Mann oder Frau» lauten sollte, sondern eher «Persönlichkeit des/der Reisenden». Beide Geschlechter können mit den richtigen Einstellungen und dem entsprechenden Wissen Erfolg haben. Allerdings ist es in den islamischen Ländern für eine

Frau schwierig, allein unterwegs zu sein. In Saudi Arabien zum Beispiel wird eine Frau in der Geschäftswelt nur sehr schwer akzeptiert. Es empfiehlt sich, dass ein Mann diese Länder betreut.

Frage 6: Wo liegen die Grenzen von Cross Culture, z.B. in der Wirtschaft (Internationalisierungsfähigkeit von Kommunikation)?

Barbara Honegger: Neue Kommunikationsmittel, z.B. E-Mails und SMS, schaffen Konventionen für globale Umgangsformen und führen zur Internationalisierung von Regeln. In der Cross Culture gibt es indes Bereiche, die nicht multikulturell angelegt sind. Begrüssungsarten oder die Inhalte von Witzen lassen sich in der Regel nicht multikulturell einsetzen: Sie bauen auf einem bestimmten Sprach- oder Lebensverständnis auf. Auch die Grundregeln der nonverbalen Kommunikation wie die Körpersprache nehmen sich je nach Kulturkreis unterschiedlich aus. Selbst Kleidungsvorschriften lauten in verschiedenen Ländern anders. Das Sprichwort «andere Länder, andere Sitten» trifft durchaus zu – mit all den spannenden Facetten von multikulturellen Kontakten! ■

Literatur:

- Bolten Jürgen (Hrsg.). *Cross Culture – interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*. 2. Auflage. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis 1999
- Losche Helga. *Interkulturelle Kommunikation*. Sammlung praktischer Spiele und Übungen. 2. Auflage. Augsburg: Zentrum ZIEL, 2000
- Spiess Regina & Bühlmann Renate. *Interkulturell trainieren*. In: ALPHA – Kadermarkt der Schweiz (SonntagsZeitung), 30/31. Dezember 2000
- Wrede-Grischkat Rosemarie. *Manieren und Karriere*. Internationale Verhaltensregeln für Führungskräfte/3. Auflage. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine, 1998
- Heinz Commer & Johannes v. Thadden. *Managerknigge 2000*. Top-Informationen über 74 Länder. ECON-Verlag, 2. Auflage

Kurse:

- Interkulturelles Management – Einführungsseminar für das Verhandeln in Europa, USA und Asien: Kaufmännischer Verband Zürich, Leitung: Barbara Honegger, Dienstag 6. November 2001 (9 bis 17 Uhr). Kosten: Mitglieder: 320.–, Nichtmitglieder 420.– inklusive Unterlagen, Pausengetränke und Mittagessen. Auskunft unter: info@kvz.ch oder Telefon 01/211 33 22.
- Interkulturelle Kommunikation: Fachstelle für Weiterbildung der Uni Zürich. Infos unter www.weiterbildung.unizh.ch

Anzeige

gammaRenax
Unterhaltsreinigung **services**

Rationelle Gebäudepflege nach Mass.

gammaRenax AG, Dorfstrasse 4, 8037 Zürich
Telefon 01 277 77 77, Telefax 01 277 77 66, info@gammarenax.ch
Zürich – Zug – Luzern – Basel – Bern – Genève

"I understand ..."

Firmenorientierte Sprachkurse

TLC - The Language Company

TLC - Offizielle Sprachschule der ABB Schweiz

Zürich-Oerlikon
Baden - Birn

Telefon 056/205 51 78
tfc@bluewin.ch
www.tfclanguage.ch

Fremdsprachen und Business-Seminare bei TLC