

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**МІЖКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ
В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

**Тексти та практичні завдання
для студентів усіх спеціальностей
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2018**

УДК 316.77+339.9(07.034)

M58

Укладач Т. В. Колбіна

Затверджено на засіданні кафедри іноземних мов та перекладу.
Протокол № 3 від 27.09.2017 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Міжкультурна комунікація в міжнародному бізнесі : тексти M58 та практичні завдання для студентів усіх спеціальностей першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. Т. В. Колбіна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 70 с. (Укр. мов., нім. мов.)

Наведені в роботі тексти та практичні завдання дають можливість студентам засвоїти особливості міжкультурної комунікації засобами іноземної мови, набути здатності ефективно співпрацювати з іноземними партнерами в умовах міжнародного бізнесу.

Рекомендовано для студентів економічних спеціальностей.

УДК 316.77+339.9(07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2018

Вступ

В умовах посилення міжнародних економічних відносин майбутнім фахівцям важливо набути досвід у міжкультурної комунікації засобами іноземних мов, що забезпечує їм конкурентоспроможність на світовому ринку праці.

Метою видання є формування у студентів міжкультурної комунікативної компетентності у сфері міжнародних відносин і міжнародного бізнесу, що передбачає їхнє ознайомлення з особливостями міжкультурної комунікації, набуття ними здатності аналізувати особливості бізнес-культур та комунікативної поведінки ділових партнерів, формування навичок ефективної професійної міжкультурної взаємодії в ситуаціях міжнародної співпраці.

Навчальне видання відповідає робочій програмі навчальної дисципліни "Міжкультурна комунікація в міжнародному бізнесі". Його зміст спрямований на опрацювання таких тем: "Основні типи бізнес-культур" (з підтемами "Культура. Параметри культур", "Стереотипи та упередження", "Культурний шок"), "Бізнес-етикет", "Вербальна та невербальна комунікація", "Міжкультурні конфлікти та шляхи управління ними", "Стратегії міжкультурної взаємодії у бізнесі". Кожна з тем складається з теоретичного матеріалу та практичних завдань, які дозволяють аналізувати бізнес-культури світу на основі засвоєння "параметрів культури", а також виробляти стратегії міжкультурної взаємодії у конкретних ситуаціях професійної діяльності.

Кожна тема складається з тексту, лексико-граматичних вправ, завдань комунікативної спрямованості, які надають студентам можливість набути досвіду міжкультурної комунікації у професійній діяльності.

Навчальне видання призначено як для аудиторної, так і для самостійної роботи студентів.

Thema 1

Kultur. Kulturdimensionen



**Eine Welt
Viele Kulturen
Gemeinsame Ziele**

1. Was gehört Ihrer Meinung nach zum Begriff "Kultur"? In welchen Sphären können die Kulturunterschiede öfter/seltener auftreten? Diskutieren Sie darüber, indem Sie das Assoziogramm (Abb. 1) im Plenum ergänzen.

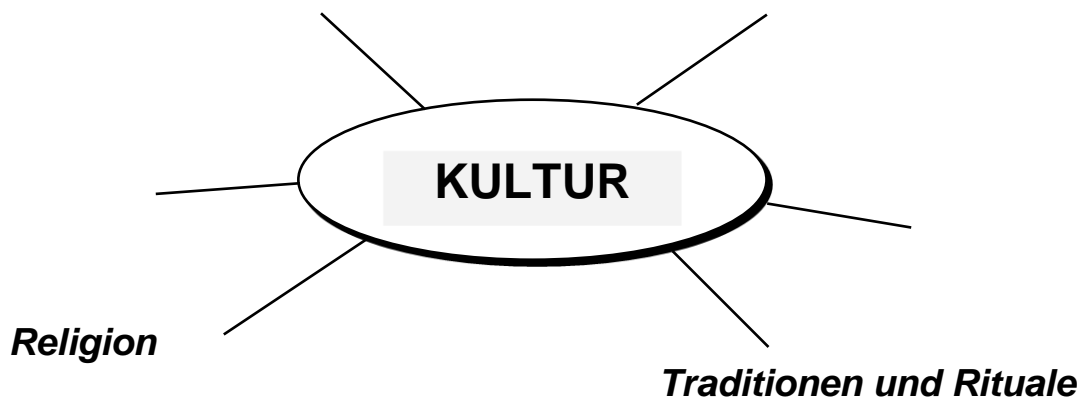


Abb. 1. Begriff "Kultur"

2. Wie verstehen Sie folgende Definitionen der Kultur?

Kultur ist alles. Alles ist Kultur (H.-J. Heringer).

Kultur ist Kommunikation, Kommunikation ist Kultur (E. T. Hall).

Kultur ist ein universelles, für eine Nation, Gesellschaft, Organisation und Gruppe, aber sehr typisches Orientierungssystem. Es beeinflusst Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder (A. Thomas).

3. Betrachten Sie das Model "Kultur als Eisberg". Was gehört zum sichtbaren und zum nicht-sichtbaren Teil?

Jede Kultur entwickelt eigene Standards als Orientierungshilfen für die ihre Zugehörigen, für ihr Denken und Handeln, für ihr Fühlen, Wahrnehmen und Werten. Sie prägen das Arbeits- und Kommunikationsverhalten ebenso wie Bekleidungs- und Essgewohnheiten, zwischenmenschliche und familiäre Beziehungen, Sitten und Gebräuche.



Die Spitze des Eisbergs ist der sichtbare viel kleinere Teil des Eisbergs: alles, was ein Individuum von seiner Kultur zu erkennen gibt. Alles, was wir sofort von der anderen Kultur als genau dieser Kultur zugehörig erkennen. Unter der Wasseroberfläche liegt der viel größere Teil des Eisberges, als der nicht-sichtbare, nicht-sofort-erkennbare Teil. Dieser unbekannte Bereich der Kultur muss erst "erforscht" werden, damit eventuellen "Gefahren der Kollision" entgegengewirkt werden kann.

Wenn wir nun gezielt Kollisionen von Kultur-Eisbergen verhindern wollen, müssen wir interkulturell kompetent sein.

4. Aufgaben zum Thema "Kulturdimensionen".

4.1. Zeit als Kulturdimension



*Zeit ist Geld.
Ist die Zeit das Kostbarste
unter allem, so ist
Zeitverschwendung die allergrößte
Verschwendung.*

(B. Franklin)

*Wir müssen die Zeit als
Werkzeug benutzen, nicht als
Ruhebett.*

(J. F. Kennedy)

4.1.1. Analysieren Sie die Bedeutung der Zeit und das Zeitverständnis in verschiedenen Kulturen anhand unten angeführter Tabelle (Tab. 1).

Tabelle 1

Zeitverständnis nach E. Hall (Pünktlichkeit, Planungsneigung)

Monochrome Kulturen	Polychrone Kulturen
Zeit ist eine Linie	Zeit ist ein Kreis
Eine Sache nach der anderen	Mehrere Dinge gleichzeitig
Zeitplan ist "heilig"	Kommunikation ist wichtiger als Zeitplan
Zeit ist Geld, Verschwendung ist möglich	Zeit ist gratis, sie kommt immer wieder
Zeit ist geordneter Faktor für Alltag und Beziehungen	Verabredungen und Termine sind flexibel

4.1.2. Beschreiben Sie monochrome und polychrone Kulturen. Wie ist die Einstellung zur Zeit bei Ukrainern?

Monochrome Kulturen.

Feste Zeitplanung, Leben nach der Uhr, große Bedeutung von Pünktlichkeit, Aufgaben werden nacheinander erledigt (eher geplantes und systematisches Arbeiten), keine Störungen erwünscht.

Polychrone Kulturen.

Flexibles Zeitverständnis (Pünktlichkeit ist relativ), Improvisation spielt eine große Rolle (man arbeitet eher spontan), Aufgaben werden parallel erledigt (flexible Planungen), Störungen gestattet.

4.1.3. Informieren Sie sich über einzeitige und vielzeitige Kulturen (Tab. 2). Zu welcher Gruppe gehört die ukrainische Kultur?

Tabelle 2

Interkulturelles Zeitempfinden

Einzeitige Kulturen	Vielzeitige Kulturen
Nord- und Mitteleuropa, Deutschland	Süd- und Osteuropa, Russland
Nordamerika (USA, Kanada)	Mittel- und Südamerika
Japan, China	Naher Osten, Afrika, Indien

4.2. Raumverhalten und Distanzzonen.

Kulturelle Unterschiede drücken sich auch im Raumverhalten, der *Distanz* und dem *Körperkontakt* aus.

Es gibt kulturell spezifische Regeln für das Raumverhalten (Gesprächsabstand oder *Sitzordnung*).

Proxemik: Körperhaltung, Orientierung, Berührung, Abstand, Blick.

4.2.1. Informieren Sie sich über kontaktreiche und kontaktarme Kulturen (Tab. 3).

Tabelle 3

Kontaktreiche und kontaktarme Kulturen

Kontaktreiche Kulturen	Kontaktarme Kulturen
Araber, Griechen, Türken, afrikanische Kulturen, Inder	Nord- und Mitteleuropäer
Mittel- und Südamerikaner	US-Amerikaner, Kanadier
Süd- und Osteuropäer (Russen)	Asiaten

Abstand und Orientierung beim Gespräch

In Westeuropa beträgt der Abstand eine Armlänge.

Halten Sie auch in China deutlich Abstand zum Gesprächspartner (rücken Sie nicht nach).

In Osteuropa läßt sich der Gesprächspartner mit dem Handgelenk berühren.
In Mittelmeerländern beträgt der Abstand gerade noch eine halbe Armlänge
(Ellenbogen).

Bleiben Sie auch in Indien auf Tuchfühlung.

4.3. Kontext der Kommunikation.

4.3.1. Informieren Sie sich über die Bedeutung des Kontextes in verschiedenen Kulturen.

Low-Kontext: Kontext ist unwichtig. Direkte Ausdrucksweise, direkte Kritik erwünscht. Worte sind wichtig. Eigene Meinung mitteilen ist erwünscht. Sachorientierte Kommunikation.

In wenig kontext-orientierten Kulturen wird hauptsächlich direkt kommuniziert, man versucht schnell zur Sache zu kommen, juristische Absicherung ist wichtiger als persönliche Beziehungen, Verhandlungen werden so effizient wie möglich geführt. Solche Kulturen findet man vor allem in Mitteleuropa, Nordeuropa und Nordamerika

High-Kontext: Kontext ist wichtig. Indirekte Ausdrucksweise. Harmonie ist wichtiger als der Inhalt des Gesagten. Nonverbale Zeichen sind wichtig. Beziehungsorientierung.

In stark kontext-orientierten Kulturen wird sehr viel indirekt kommuniziert, es muss zuerst gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden, Beziehungen sind sehr wichtig, man geht nicht geradewegs auf die Verhandlung zu, sondern nähert sich in einem langwierigem Ritual einer Vereinbarung. Solche Kulturen findet man besonders in Asien, Lateinamerika und dem Vorderen Orient.

Beispiele für high-context-Kulturen sind Russland, Griechenland, die Türkei, Spanien, die lateinamerikanischen und die konfuzianistisch geprägten Kulturen (China, Korea, Japan). Japan gehört zu den ausgeprägtesten "high-context"- Kulturen weltweit.

Beispiele für "low-context"-Kulturen sind vor allem die individualistisch geprägten Gesellschaften in den skandinavischen Ländern, die Vereinigten Staaten, Deutschland.

4.3.2. Ist Kontext für Ukrainer wichtig? Zu welcher Gruppe gehört die Ukraine?

Thema 2

Stereotype und Vorurteile



STEREOTYPE
STEREOTYPE

1. Einleitung ins Thema "Stereotype und Vorurteile". Anregungen zum Gespräch:

1. Was wissen Sie von Stereotypen und Vorurteilen? Wie verstehen Sie diese Begriffe? Können Sie eventuell Ihre Beispiele anführen?
2. Warum ist es wichtig, Stereotypen und Klischees vor allem im Business vorzubeugen?

2. Lesen und übersetzen Sie die wissenschaftlichen Definitionen dieser psychologischen Erscheinungen in Ihre Muttersprache. Machen Sie anschließend die Aufgaben dazu.

Stereotype

Wenn sich bestimmte Erfahrungen und Beobachtungen wiederholen, werden die entsprechenden Wertungen häufig auf alle Mitglieder der betroffenen Kultur übertragen und zu "typischen" Eigenschaften und Charakterzügen aller Mitglieder dieser verallgemeinert. Solche Verallgemeinerungen nennt man "Stereotype".

Äußerliche Merkmale, die häufiger sind als im eigenen Land, werden zum "typischen Erscheinungsbild" (z.B. "Deutsche sind blond und blauäugig").

Auffallende, exotische Attribute, die oft nur in bestimmten Regionen oder bei bestimmten Gruppen anzutreffen sind) traditionelle Kleidung usw.), werden zum "typischen Kennzeichen" (z.B. "Deutsche tragen Lederhosen").

Wertungen, die bestimmten Handlungen, Verhaltensweisen usw. zugeordnet werden, werden zu "typischen Eigenschaften" (z.B. "Die Deutschen

sind fleißig", weil in Deutschland der Arbeitstag früher als in der eigenen Kultur beginnt).

Noch Beispiele: Deutsche sind ordnungsliebend, Franzosen sind Feinschmecker, Italiener sangesfreudig.

Funktionen von Stereotypen:

- eine vereinfachte Repräsentation anderer Personen (Gruppen) erleichtert die alltäglichen Interaktionen mit unbekanntem Personen sehr;
- durch äußere Merkmale (z.B. Alter, Kleidung, Auftreten, Geschlecht) ausgelöste Stereotype dienen als Hinweisstrukturen für erwartete und zu erwartende Verhaltensweisen.

Vorurteile

*Wenn man die Vorurteile zur Tür hinausjagt,
kehren sie durchs Fenster zurück.*

(Friedrich der Große)

Das Vorurteil ist eine kritiklose, ohne persönliche Urteilsbildung oder Erfahrung übernommene Meinung, die einer sachlichen Argumentation nicht standhalten kann.

Was steckt dahinter?

Vorurteile zeigen Unterschiede immer zwischen uns (der Wir-Gruppe) und den anderen (der Fremdgruppe).

Vorurteile besitzen eine Filterwirkung. Wir machen uns mit unseren Vorurteilen ein Bild vom anderen und nehmen dann nur das für wahr, was auch in unser Bild passt.

Jeder blickt durch eine Brille von Vorurteilen, um sich das Leben leichter zu machen.

Mit Vorurteilen kann man prima Verantwortung abschieben. Man gibt ganz einfach anderen die Schuld an sein eigenes Versagen, seine schlechte Situation und seine Probleme, um selbst einen Fehler nicht einzugestehen.

Jede Art von Vorurteilen ist Abweichung von den wichtigsten Normen im menschlichen Umgang wie:

- Rationalität;
- Gerechtigkeit;
- Menschlichkeit.

3. Welche stereotypische Vorstellungen haben Sie von anderen Nationalitäten? Ergänzen Sie die Liste.

Deutsche sind _____	freundlich, höflich, offen,
Amerikaner sind _____	pedantisch, kühl, galant,
Franzosen sind _____	zuvorkommend, locker,
Engländer sind _____	impulsiv, pünktlich, laut,
Japaner sind _____	zielstrebig, arbeitsam,
Chinesen sind _____	gastfreundlich, emotional,
Ukrainer sind _____	ordentlich, temperamentvoll
Russen sind _____	beziehungsorientiert,
Italiener sind _____	zurückhaltend, kumpelhaft

5. Wir haben auch typische Vorurteile gegenüber einigen Nationen. Wem würden Sie diese Eigenschaften zuschreiben?

1. Rücksichtslos, spontan, unpünktlich, gastfreundlich, herzensgut, flott, Vodkatrinker, laut, familiär, Schlemmer.

2. Diskret, konservativ, konventionell, formell, pedantisch, seriös, gute Manieren, gepflegt, Snoben, zurückhaltend.

3. Galant, redefreudig, charmant, Feinschmecker, romantisch, liebe reich, emotional.

4. Distanziert, penibel, kühl, überpünktlich, arrogant, arbeitsam, korrekt, dezent, zielorientiert, Biertrinker, alles, plant im Voraus, risikoscheu.

5. Ungeniert, immer glücklich, freundlich, locker, gesellig, oberflächlich, unternehmenslustig, ideenreich, risikofreudig, salopp angekleidet.

5. Was haben wir, Ukrainer, Gemeinsames mit den anderen Nationen und was unterscheidet uns von ihnen?

Formulieren Sie typische Eigenschaften der Ukrainer.



7. Was meinen Sie: sind solche Verallgemeinerungen gerecht und produktiv? Haben Sie irgendwann mit den Vertretern dieser Nationalitäten persönlich kommuniziert? Führen Sie Beispiele aus Ihren Lebenserfahrungen, analysieren Sie diese.

8. Witze und Karikaturen über Kulturen oder deren Vertreter thematisieren oft stereotype Vorstellungen.

Im Himmel von Europa sind
die Engländer die Polizisten
die Franzosen die Köche
die Deutschen die Automechaniker
die Italiener die Liebhaber
und die Schweizer organisieren alles.
In der Hölle von Europa sind
die Deutschen die Polizisten
die Engländer die Köche
die Franzosen die Automechaniker
die Schweizer die Liebhaber
und die Italiener organisieren alles!

Der perfekte Europäer ...
kocht wie ein Brite,
ist so oft im Büro wie ein Belgier,
flexibel wie ein Schwede,
nüchtern wie ein Ire,
reich wie ein Lette,
sparsam wie ein Ungar,
gesprächig wie ein Finne,
berühmt wie ein Luxemburger,
bescheiden wie ein Spanier,
altruistisch wie ein Pole,
großzügig wie ein Holländer,
liberal wie ein Malteser,
lustig wie ein Deutscher,
geduldig wie ein Österreicher,
fromm wie ein Tscheche,

organisiert wie ein Grieche,
fährt wie ein Franzose,
ist technisch begabt wie ein Portugiese,
kontrolliert wie ein Italiener
und ist schamhaft wie ein Däne.

Ein Finne und Schwede sitzen abends zusammen in der Bar. Nach vier Stunden hebt der Schwede sein Glas: "Skol!"

Darauf der Finne: "Wollen wir hier trinken oder reden?"

Ein Mann will in einer Bank in Zürich Geld einlegen. "Wie viel wollen Sie denn einzahlen?", fragt der Kassier.

Flüstert der Mann: "Drei Millionen."

"Sie können ruhig lauter sprechen", sagt der Bankangestellte, "in der Schweiz ist Armut keine Schande ...".

Eine italienische Reisegruppe besichtigt die berühmten Niagarafälle. Der Fremdenführer macht sie aufmerksam: "Meine Damen und Herren, wenn Sie für einen Moment Ihre Unterhaltung einstellen würden, könnten Sie das gewaltige Tosen und Brausen des Wasserfalls hören."

Eine Zeitschrift hat Wissenschaftler verschiedener Nationen um Beiträge für eine Sondernummer über das Thema "Elefanten" gebeten. Dies waren die Titel der Beiträge:

- der Franzose: "Das Liebesleben der Elefanten";
- der Brite: "Eine Geschichte des Londoner Elefantencubs";
- der Amerikaner: "Wie ich den größten Elefanten erlegte";
- der Italiener: "Der Elefant in Verdis Opern";
- der Deutsche: "Der Elefant in philosophischer, ethischer und kultureller Hinsicht mit besonderer Berücksichtigung der Elefantitis";
- der Däne: "Elefant auf hundert Arten. Ein Kochbuch";
- der Österreicher: "Erinnerungen eines Elefanten an das alte Burgtheater";
- der Russe: "Der Elefant und der Fünfjahresplan".

Thema 3

Kulturschock

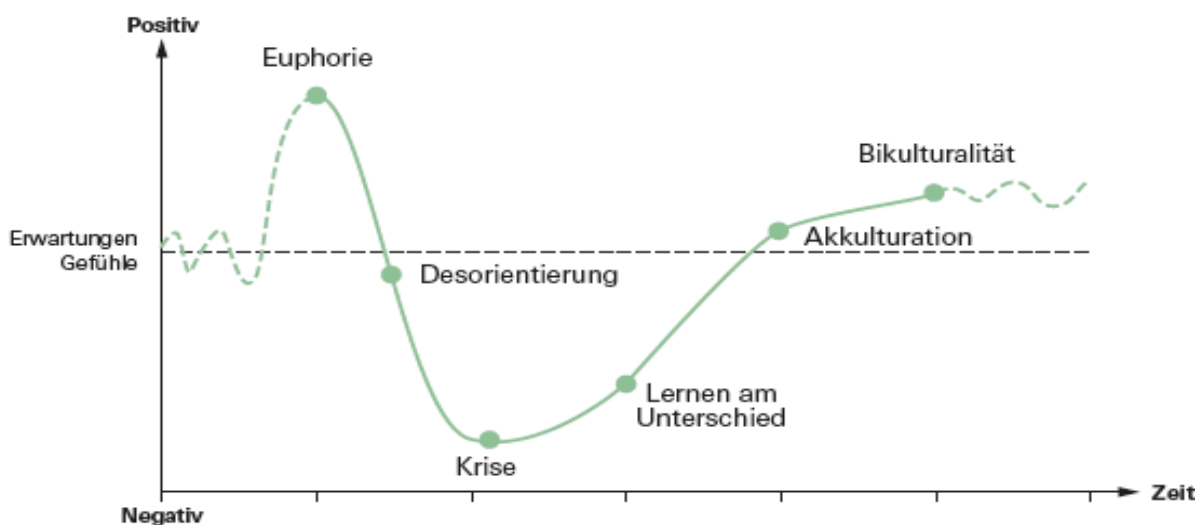
1. Welche Gefühle haben Sie, wenn Sie ins Ausland kommen?
Haben einmal einen Kulturschock erlebt?



2. Lesen Sie den Text.

Gehen wir für mehr als nur ein paar Wochen Urlaub in ein fremdes Land, werden wir zum Teil mit einem völlig anderen Way of Life konfrontiert. Nicht nur, dass vielleicht das Essen und das Klima ein anderes ist. Auch Lebenskonzepte, soziale Gerechtigkeit, Armut, Kriminalität oder was richtig und was falsch ist, weichen in anderen Ländern und Kulturen häufig stark von unseren Vorstellungen ab. Der Kulturschock ist eine Stressreaktion der Psyche und des Körpers auf diesen neuen Way of Life. Er durchläuft einige Phasen.

[3-4] Kulturschock – Phasenverlauf (idealtypisch)



Jede Phase des Kulturschocks ist mit bestimmten *Symptomen* verbunden:

Euphorie: die *Euphorie* kennzeichnet die erste Phase, die auch "Honeymoon"-Phase (deutsch "Flitterwochen") genannt wird. Menschen sind voller Freude und entwickeln hohe Erwartungen an das Neue und die fremde Kultur. Dass das Leben mit Schwierigkeiten verbunden sein könnte, wird ausgeschlossen.

Desorientierung: kulturelle Missverständnisse schwelen, aber man durchschaut sie nicht. Probleme entwickeln sich. Mit den bislang erfolgreichen Handlungsmustern aus der eigenen Kultur können die Probleme nicht gelöst werden. Im Gegenteil: Die Probleme verschlimmern sich dadurch. Die eigene Kultur bietet keine Hilfe, die andere Kultur ist verwirrend.

Krise: die Krise zeigt sich, nachdem sich mit der zunehmenden Desorientierung Unbehagen, Schwierigkeiten, Ärgernisse bis Ablehnung der anderen Kultur entwickelt haben. Die eigene Kultur wird idealisiert, sie scheint der anderen Kultur haushoch überlegen zu sein. Alles fällt schwer, positive Entwicklungen werden nicht gesehen, depressive Verstimmung macht sich breit. Die Frage nach dem Sinn drängt sich immer wieder auf, Abbruch und Rückkehr werden in Erwägung gezogen.

Lernen am Unterschied: Langsam beginnt das Lernen am Unterschied. Was irritierend und verwirrend war, kann nun besser gedeutet werden. Die Dinge klären sich. Kulturelle Unterschiede geben nun Anlass, neue Handlungsmöglichkeiten auszuprobieren. Kleinere und größere Erfolge stellen sich ein und stärken die Lernbereitschaft. Es entwickelt sich ein Verständnis für die fremden Denk- und Handlungsweisen.

Akkulturation: mit dem besseren Verständnis der fremden Kultur wächst die Offenheit und ein Akkulturationsprozess setzt ein. Akkulturation heißt, dass die Betroffenen eine gewisse Kompetenz im Umgang mit der fremden Kultur entwickeln und sich leichter anpassen können. Die positiven Erwartungen überwiegen – das wirkt sich auch positiv auf das Wohlbefinden aus.

Bikulturelle Kompetenz: mit der zunehmenden Anpassungsleistung gewinnen die Betroffenen eine bikulturelle Kompetenz, d. h., sie können sich mit immer größerer Sicherheit in der früher fremden Kultur wie in der eigenen Kultur bewegen. Irritationen werden als Lernchancen gesehen und nicht als Ärgernis. Die eigene und die andere Kultur werden zunehmend als gleichwertig betrachtet (Kulturrelativismus).

Mentale Stabilität kann auch mit negativen Gefühlen verbunden sein, wenn man sich als Fremder fühlt und diskriminiert fühlt. Dauer des Kulturschocks kann von Wochen bis über ein Jahr dauern. Manchmal muß der Auslandsaufenthalt abgebrochen werden. Bei Rückkehr ins Heimatland gibt es oft wieder einen Kulturschock, wenn es darum geht, sich an die alte kulturelle Heimat wieder einzupassen.

3. Lesen Sie die folgende Geschichte.

Einmal in Jakarta

Es geschah in einer Bar im belebten Geschäftszentrum Jakartas. An einem Freitagnachmittag saß ich mit einer Kollegin bei einem Afterwork-Drink zusammen. Hinter mir lagen vier Wochen Praktikum in einem Kulturinstitut und genauso viel Wochen in Indonesien, wo ich zum ersten Mal in meinem Leben war. Eigentlich wollte ich über meinen bunten Drink relaxen und mit meiner Freundin ein paar lustige Stunden verbringen.

Aber irgendwie ging es mir nicht gut. Die Musik in der Bar empfand ich als nervend, den Typ, der bediente, auch. Überhaupt fühlte sich meine Umgebung plötzlich unheimlich dunkel an, trotz farbenfrohen Cocktails und lebendigen indonesischen Gewusels um uns herum. Ich fühlte mich erschöpft und schlapp. Die Erinnerungen an tausend kleine verwirrende Begebenheiten der letzten Tage rannten durch meinen Kopf, solche wie gerade kurz zuvor im Büro: Warum schaut der eine Hausmeister immer auf den Boden, wenn er mit mir spricht? Und was reden die Leute eigentlich die ganze Zeit? Was geht jetzt hier überhaupt wieder ab?

Mir wurde auf einmal klar, dass ich seit meiner Ankunft ständig damit beschäftigt war, die gegenwärtige Situation zu klären und dass das nicht mehr aufregend war wie anfangs, sondern mich ganz schön schlauchte. Druck stieg in mir auf und ich konnte plötzlich nicht mehr sprechen. "Sag mal, ist alles ok mit Dir?", fragte meine Freundin und sah mich prüfend an. Das brachte meine Augen zum Überlaufen, Tränen schossen meine Wangen hinab. Nein, nichts ist ok. Alles ist furchtbar und ich muss jetzt einfach heulen! Warum konnte ich meiner Freundin aber gar nicht sagen. Ich meinte nur noch: "Mir ist das grad alles ein bisschen zu viel."

Rückblickend stelle ich fest: klarer Fall von Kulturschock! Jeder, der sich mit dem Leben in fremden Kulturen beschäftigt, stolpert irgendwann mal

über das Wort "Kulturschock". Manchmal einfach so dahingesagt, manchmal von einem geheimnisvoll-schaurigen Unterton begleitet, macht es uns klar, dass das Einleben in eine fremde Kultur durchaus schwierig werden könnte. Doch wie kann es passieren, dass einen eine fremde Kultur regelrecht "schockt"?

Auch ich tauchte damals in das indonesische Leben ein, probierte sämtliches Essen, lies mich mit Begeisterung im asiatischen Gewimmel einer Großstadt treiben und schoss euphorisch unendlich viele Fotos – von "exotischen" Bordsteinen bis hin zu ganzen Straßenzügen. In dieser Phase ist alles neu, alles toll und faszinierend! Oft mit einer unerschöpflichen Energie gesegnet, geht man auf Entdeckungstour, beobachtet und fühlt sich wie in einem kleinen Abenteuer. Es ist ja auch einfach: Erinnerungen an Freunde und Familie zuhause sind noch frisch, man selbst nimmt sich nicht als Teil der Umgebungskultur wahr, sondern aus Außenstehender. Der Exotenstatus erlaubt es einen, sich gelegentliche Verständigungsprobleme nicht so zu Herzen zu nehmen. Das ändert sich meist nach ein paar Wochen.

Immer öfter kommt das Gefühl hoch, dass man sich falsch verhält und dass man deswegen abgelehnt wird. Man fühlt sich fehl am Platze und weiß auch gar nicht, was die anderen eigentlich von einem erwarten. Die Konzentration auf die alltäglichen kleinen Dinge, die zuhause unauffällig und automatisch laufen, jedoch in dem fremden Umfeld neu gedeutet werden müssen, beginnt langsam, anstrengend zu werden. Schon das Abschließen einer Tür mit fremden Schloss oder die tägliche Busfahrt auf dem Weg zur Arbeit oder zum Einkaufen erfordert so viel Konzentration auf fremde Eindrücke, dass die mentale Festplatte irgendwann festfährt und in rot blinkenden Lettern nur noch bekannt gibt: "information overload – ERROR"!

Dass in so einem Moment auch noch Freunde und Familie weit weg sind, tut der kultureschockten Seele noch sein Übriges. Nicht wenige verfallen an diesem Punkt in den sog. Ethnozentrismus: "Zuhause ist sowieso alles viel besser!" Irgendwie verständlich, ist diese Reaktion jedoch eher kurzfristiger Seelenbalsam, anstatt eine konstruktive Problembewältigung. Der eine oder andere sagt gar an dieser Stelle: "Mir reicht's, ich komm' nicht klar und fliege wieder nach Hause." Dieser Punkt auf der Kulturschockkurve ist zweifellos der kritischste. Es ist die Zeit, wo es einem echt mies geht und man richtig Heimweh spürt. Dann entscheidet sich auch meist, ob man wirklich seine Sachen packt oder die Krise einfach durchsteht.

4. Welche Symptome von Entfremdung und Isolation wurden im Text beschrieben:



Gefühl der Hilflosigkeit, Heimweh;
Körperliche Stressreaktionen
(z. B. Kopfweh, Müdigkeit);
Frustration, Angst, Überreaktion,
Zurückgezogenheit;
ein Gefühl des Verlustes der heimatischen
Freunde, Status, Beruf und Besitztümer;
Gefühl, dass die Mitglieder der
neuen Kultur einen ablehnen;
Feindseligkeit gegenüber der
anderen Kultur; Ohnmachtsgefühl, weil
man denkt, man kommt mit der neuen
Umgebung nicht zurecht;
Erhöhtes Schlaf- / Hygienebedürfnis.

5. Haben Sie einen Kulturschock einmal erlebt? Erzählen Sie Ihre Geschichte.

Thema 4

Kulturdimensionen im internationalen Geschäftskommunikation

1. Wie verstehen Sie die Kulturdefinition von G. Hofstede?

Kultur = Mentale Software
Kultur ist erlernt, und nicht ererbt.
(G. Hofstede)

2. Machen Sie sich mit den Informationen über die Dimensionen von Kulturen bekannt (Tab. 4).

Tabelle 4

Dimensionen von Kulturen nach G. Hofstede

Dimensionen von Kulturen	
Individualismus	Kollektivismus
Hohe Machtdistanz	Niedrige Machtdistanz
Maskulinität	Feminität
Hohe Unsicherheitsvermeidung	Niedrige Unsicherheitsvermeidung
Langfristige Orientierung	Kurzfristige Orientierung

2.1. Individualismus – Kollektivismus

Definition Individualismus: Gesellschaftliche Bindungen zwischen Individuen eher locker. Es wird nur erwartet, dass sich jeder um sich und seine direkten Verwandten kümmert.

Definition Kollektivismus: Individuen sind von Geburt an in festen Gruppen (Großfamilie) verwurzelt. Gruppe bietet "Schutz" im Tausch für unbedingte Loyalität.

Hauptunterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften

Kollektivistisch	Individualistisch
1	2
Die Menschen werden in Großfamilien oder andere Wir-Gruppen hineingeboren, die sie weiterhin schützen und im Gegenzug Loyalität erhalten	Jeder Mensch wächst heran, um ausschließlich für sich selbst und seine direkte Familie zu sorgen

1	2
Die Identität ist im sozialen Netzwerk begründet, dem man angehört	Die Identität ist im Individuum begründet
Kinder lernen in "Wir"-Begriffen zu denken	Kinder lernen in "Ich"-Begriffen zu denken
Man sollte immer Harmonie bewahren und direkte Auseinandersetzungen vermeiden	Seine Meinung zu äußern ist Kennzeichen eines aufrichtigen Menschen
High-context-Kommunikation	Low-context-Kommunikation
Übertretungen führen zu Beschämung und Gesichtsverlust für einen selbst und die Gruppe	Übertretungen führen zu Schuldgefühl und Verlust an Selbstachtung
Ziel der Erziehung: wie macht man etwas?	Ziel der Erziehung: wie lernt man etwas?
Diplome schaffen Zugang zu Gruppen mit höherem Status	Diplome steigern den wirtschaftlichen Wert und/oder die Selbstachtung
Beziehung Arbeitgeber-Arbeitnehmer wird an moralischen Maßstäben gemessen, ähnlich einer familiären Bindung	Beziehung Arbeitgeber-Arbeitnehmer ist ein Vertrag, der sich auf gegenseitigen Nutzen gründen soll
Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen berücksichtigen die Wir-Gruppe des Mitarbeiters	Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen sollen ausschließlich auf Fertigkeiten und Regelungen beruhen
Management bedeutet Management von Gruppen	Management bedeutet Management von Individuen
Beziehung hat Vorrang vor Aufgabe	Aufgabe hat Vorrang vor Beziehung

2.1.2. Analysieren Sie folgende Tabelle (Tab. 5).

Tabelle 5

Individualismusindex-Werte (IDV)

Position	Land oder Region	Punkte
1	USA	91
2	Australien	90
3	Großbritannien	89
15	Bundesrepublik Deutschland	67
50	Venezuela	12
51	Panama	11
52	Equador	8
53	Guatemala	6

2.1.3. Schließen Sie Lücken im Text.

Wir-Gruppen starken Loyalität locker

Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen _____ sind. Kollektivismus beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke geschlossene _____ integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen, dafür aber bedingungslos _____ verlangen. Ein hoher Individualismusindex steht für einen _____ Individualismus.

2.2. Machtdistanz.

Machtdistanz ist das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Organisationen etc. erwarten und akzeptieren, daß Macht ungleich verteilt ist. Ein hoher Machtdistanzindex (MDI) bedeutet eine hohe Machtdistanz.

Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und mit großer Machtdistanz

Geringe Machtdistanz	Große Machtdistanz
1	2
Ungleichheit unter den Menschen sollte so gering wie möglich sein	Ungleichheit unter den Menschen wird erwartet und ist erwünscht
Zwischen den weniger mächtigen und den mächtigen Menschen besteht eine Interdependenz	Weniger mächtige Menschen sollten von den mächtigen abhängig sein
Eltern behandeln ihre Kinder wie ihresgleichen	Eltern erziehen ihre Kinder zu Gehorsam
Kinder behandeln ihre Eltern wie ihresgleichen	Kinder behandeln ihre Eltern mit Respekt
Lehrer erwarten von ihren Schülern Eigeninitiative	Jede Initiative geht vom Lehrer aus
Lehrer sind Experten, die losgelöstes Wissen vermitteln	Lehrer sind Gurus, die ihr eigenes Wissen vermitteln

1	2
Schüler behandeln ihre Lehrer wie ihresgleichen	Schüler behandeln ihre Lehrer mit Respekt
Menschen mit höherer Bildung neigen zu weniger Autorität als Menschen mit weniger Bildung	Sowohl jene mit mehr als auch jene mit weniger Bildung haben die gleiche Einstellung zur Autorität
Hierarchische Struktur in einer Organisation bedeutet eine ungleiche Rollenverteilung aus praktischen Ungleichheit	Hierarchische Strukturen in Organisationen sind ein Spiegelbild einer Ungleichheit von Natur aus zwischen oberer und unterer Schicht
Tendenz zu Dezentralisation	Tendenz zu Zentralisation
Geringe Gehaltsunterschiede zwischen oberen und unteren Hierarchiestufen	Große Unterschiede im Gehalt innerhalb der Hierarchie
Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen miteinbezogen zu werden	Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten
Der ideale Vorgesetzte ist der einfallreiche Demokrat	Der ideale Vorgesetzte ist der wohlwollende Autokrat oder gütige Vater
Privilegien und Statussymbole stoßen auf Mißbilligung	Privilegien und Statussymbole für Manager werden erwartet und sind populär

2.2.1. Bestimmen Sie, wo die Rede von großer oder kleiner Machtdistanz ist.

Am Arbeitsplatz

_____ : Hierarchien sind klar spürbar, Vorgesetzte werden nicht nur auf fachlicher Ebene als höhergestellt angesehen. Es wird erwartet, dass Vorgesetzte klare Aufgaben vergeben, wenig Selbstständigkeit. Große Unterschiede in der Bezahlung zwischen einfachen Angestellten und Management. Arbeiter haben einen deutlich geringeren Status als Büroangestellte.

_____ : Man sieht Vorgesetzte als gleichwertig, die Distanz ist nur auf fachlicher Ebene vorhanden. Hierarchie wird als notwendiges Übel gesehen und es werden klare Aufstiegschancen gesehen. Unterschiede in der Bezahlung sind relativ gering. Ein hoch qualifizierter Arbeiter hat einen höheren Status als ein schlecht qualifizierter Büroangestellter. Es wird erwartet, dass Vorgesetzte jeweils ihnen zugewiesene Mitarbeiter vor wichtigen Entscheidungen konsultieren.

2.2.2. Analysieren Sie folgende Tabelle (Tab. 6).

Tabelle 6

Machtdistanzindexwert

Position	Land oder Region	Punkte
1	Malaysia	104
2/3	Guatemala	95
2/3	Panama	95
42/44	Bundesrepublik Deutschland	35
50	Neuseeland	22
51	Dänemark	18
52	Israel	13
53	Österreich	11

2.3. Maskulinität – Feminität.

Maskulinität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der die Rolle der Geschlechter klar gegeneinander abgegrenzt sind. Feminität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der sich die Rollen der Geschlechter überschneiden. Ein hoher Maskulinitätsindex (MAS) steht für eine hohe Maskulinität.

Hauptunterschiede zwischen femininen und maskulinen Gesellschaften

Feminin	Maskulin
1	2
Vorherrschende Werte in einer Gesellschaft sind das Kümern um Mitmenschen und Bewahren der Werte	Vorherrschende Werte sind materieller Erfolg und Fortkommen
Menschen und intakte zwischenmenschliche Beziehungen sind wichtig	Geld und Dinge sind wichtig
Von jedem wird erwartet, bescheiden zu sein	Von Männern wird erwartet, daß sie bestimmt, ehrgeizig und hart sind

1	2
Sowohl Männern wie Frauen wird zugestanden, sensibel und um zwischenmenschliche Beziehungen bemüht zu sein	Von Frauen erwartet man, sensibel zu sein und die zwischenmenschlichen Beziehungen zu pflegen
In der Familie sind sowohl der Vater wie die Mutter für Fakten und Gefühle zuständig	In der Familie ist der Vater für die Fakten, die Mutter für Gefühle zuständig
Jungen und Mädchen dürfen weinen, sollen aber nicht kämpfen	Mädchen weinen, Jungen nicht; Jungen sollten zurückschlagen, wenn sie angegriffen werden, Mädchen nicht
Sympathie mit den Schwachen	Sympathie mit den Starken
Durchschnittlich guter Schüler ist die Norm	Bester Schüler ist die Norm
Versagen in der Schule ist nicht so schlimm	Versagen in der Schule ist eine Katastrophe
Freundlicher Lehrer wird geschätzt	Der Lehrer wird für hervorragendes Fachwissen geschätzt
Jungen und Mädchen wählen die gleichen Fächer	Jungen und Mädchen wählen verschiedene Fächer
Arbeiten, um zu leben	Leben, um zu arbeiten
Vorgesetzte verlassen sich auf ihre Intuition und streben Konsens an	Von Vorgesetzten erwartet man, daß sie entschlußfreudig und bestimmt sind
Betonung liegt auf Gleichheit, Solidarität und Qualität des Arbeitslebens	Betonung liegt auf Fairneß, Wettbewerb unter Kollegen und Leistung
Konflikte werden beigelegt, indem man miteinander verhandelt und nach einem Kompromiß sucht	Konflikte werden beigelegt, indem man sie austrägt

2.3.1. Bestimmen Sie, wo die Rede von femininen und maskulinen Kulturen ist.

_____ : bei Konflikten soll nach Auseinandersetzung "der Beste" gewinnen. Große Firmen werden als Arbeitgeber vorgezogen. Man lebt um zu arbeiten. Männer sollen Karrieren anstreben, für Frauen möglich aber ungewöhnlich.

_____ : Konflikte werden durch Kompromisse und Verhandlung gelöst. Auch kleine Arbeitgeber werden für interessant gehalten. Man arbeitet um zu leben. Karrieren sind für Frauen und Männer gleichermaßen möglich.

2.3.2. Analysieren Sie folgende Tabelle (Tab. 7).

Tabelle 7

Maskulinitätsindex-(MAS)

Position	Land oder Region	Punkte
1	Japan	95
2	Österreich	79
3	Venezuela	73
9/10	Bundesrepublik Deutschland	66
50	Dänemark	16
51	Niederlande	14
52	Norwegen	8
53	Schweden	5

2.4. Unsicherheit und Zeit.

Ein hoher Unsicherheitsvermeidungsindex (UVI) bedeutet, daß sich die Mitglieder dieser Kultur in einem hohen Maße durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen.

Schwache und starke Unsicherheitsvermeidung

Schwache Unsicherheitsvermeidung	Starke Unsicherheitsvermeidung
1	2
Unsicherheit (Ungewißheit) ist eine normale Erscheinung im Leben und wird täglich hingenommen, wie sie gerade kommt	Die dem Leben innewohnende Unsicherheit wird als ständige Bedrohung empfunden, die es zu bekämpfen gilt
Geringer Streß; subjektives Gefühl des Wohlbefindens	Großer Streß; subjektives Gefühl der Angst
Aggression und Emotionen darf man nicht zeigen	Aggression und Emotionen können bei geeigneten Gelegenheiten herausgelassen werden

1	2
Uneindeutige Situationen mit unbekanntem Risiko werden akzeptiert	Akzeptanz bekannter Risiken; Angst vor uneindeutigen Situationen und unbekanntem Risiken
Lockere Regeln für Kinder hinsichtlich dessen, was als schmutzig und tabu gilt	Strenge Regeln für Kinder hinsichtlich dessen, was als schmutzig und tabu gilt
Was anders ist, ist seltsam	Was anders ist, ist gefährlich
Schüler mögen Open-End-Lernsituationen und gute Diskussionen	Schüler mögen strukturierte Lernsituationen und richtige Antworten
Lehrer kann "ich weiß nicht" sagen	Lehrer müssen auf alles eine Antwort wissen
Es sollte nicht mehr Regeln geben als unbedingt notwendig	Emotionales Bedürfnis nach Regeln, selbst wenn diese niemals funktionieren
Zeit ist ein Orientierungsrahmen	Zeit ist Geld
Wohlbefinden bei Müßiggang; harte Arbeit nur, wenn erforderlich	Emotionales Bedürfnis nach Geschäftigkeit; innerer Drang nach harter Arbeit
Präzision und Pünktlichkeit müssen erlernt werden	Präzision und Pünktlichkeit sind natürliche Eigenschaften
Toleranz gegenüber abweichenden und innovativen Gedanken und Verhaltensweisen	Unterdrückung abweichender Gedanken und Verhaltensweisen; Widerstand gegen Innovation
Motivation durch Leistung und Wertschätzung oder soziale Bedürfnisse	Motivation durch Sicherheitsbedürfnis und Wertschätzung

2.4.1. Bestimmen Sie, wo die Rede von geringer und hoher Unsicherheitsvermeidung ist.

_____ : wenige Vorschriften, die das Arbeitsverhältnis regeln. Allgemeine Überzeugung, dass Regeln nur formuliert werden sollten, wenn sie absolut notwendig sind. Angestellte können hart arbeiten, wenn es notwendig ist, jedoch kein innerer Drang ständig beschäftigt zu sein. Zeit stellt bei der Arbeit nur einen Rahmen zur Orientierung dar.

_____ : Vielzahl an Regeln und Gesetzen, die das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer regeln. Qualitätssicherung und entsprechende Kontrollen haben großen Stellenwert. Angestellte arbeiten gerne hart oder sind zumindest gerne immer beschäftigt. Das Leben ist von Eile geprägt, Zeit ist Geld.

2.4.2. Analysieren Sie folgende Tabelle (Tab. 8).

Tabelle 8

Unsicherheitsvermeidungsindex-(UVI-) Werte

Position	Land oder Region	Punkte
1	Griechenland	112
2	Portugal	104
3	Guatemala	101
29	Bundesrepublik Deutschland	65
49/50	Schweden	29
51	Dänemark	23
52	Jamaika	13
53	Singapur	8

2.5. Kurzfristige – langfristige Orientierung.

Kurzfristorientierung: Pflegen von Tugenden, die auf Vergangenheit und Gegenwart bezogen sind. Respekt für Tradition, Erfüllung sozialer Verpflichtungen.

Langfristorientierung: Pflegen von Tugenden mit Bezug auf zukünftigen Erfolg. Ausdauer, Beharrlichkeit, Sparsamkeit.

Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit kurzfristiger bzw. langfristiger Orientierung

Kurzfristige Orientierung	Langfristige Orientierung
1	2
Respekt für Traditionen	Anpassung von Traditionen an moderne Gegebenheiten
Respekt für soziale und Statusverpflichtungen, ungeachtet der Kosten	Respekt für soziale und Statusverpflichtungen innerhalb bestimmter Grenzen
Sozialer Druck, mit dem Nachbarn mitzuhalten, auch um den Preis der Verschuldung	Sparsamkeit beim Umgang mit Ressourcen
Geringe Sparquote, wenig Geld für Investitionen	Hohe Sparquote, Mittel für Investitionen verfügbar

1	2
Erwartung rascher Ergebnisse	Beharrlichkeit beim langsamen Erreichen von Ergebnissen
"Gesicht" ist wichtig	Bereitschaft, sich für einen Zweck unterzuordnen
Besitz der Wahrheit ist wichtig	Beachtung der Gebote der Tugend ist wichtig

2.5.2. Bestimmen Sie, wo die Rede von kurzfristorientierter und langfristorientierter Unsicherheitsvermeidung ist.

_____ : Ertrag des aktuellen Jahres ist wichtig. Fokus liegt auf dem Gewinn. Freizeit ist Angestellten wichtig. Im Idealfall wird jeder Posten von einer Person mit dem richtigen Leistungsprofil besetzt.

_____ : Ertrag z.B. in 10 Jahren bestimmt aktuelle Planung. Marktposition als klares Geschäftsziel. Angestellte haben so gut wie keine Freizeit. Große soziale und ökonomische Unterschiede sind unerwünscht. Netzwerke sind im Arbeitsleben wichtig.

2.5.3. Beschreiben Sie das folgende Bild (Abb. 2).



Abb. 2. Einstellung zur Problemlösung

Thema 5

Verbale und nonverbale Kommunikation

Der Körper ist der Handschuh der Seele.
(S. Molcho)

1. Analysieren Sie das folgende Schema (Abb. 3).

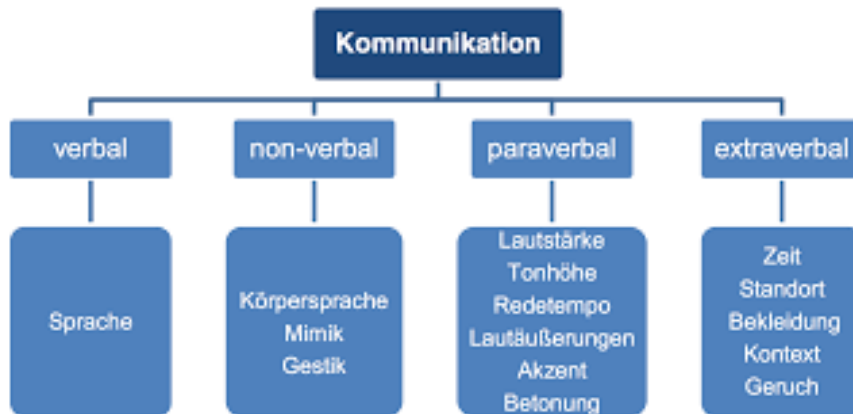


Abb. 3. Schema der Kommunikation

2. Informieren Sie sich über die Bedeutung der Körpersprache und Stimmqualität bei Ihrer Kommunikation (Abb. 4).

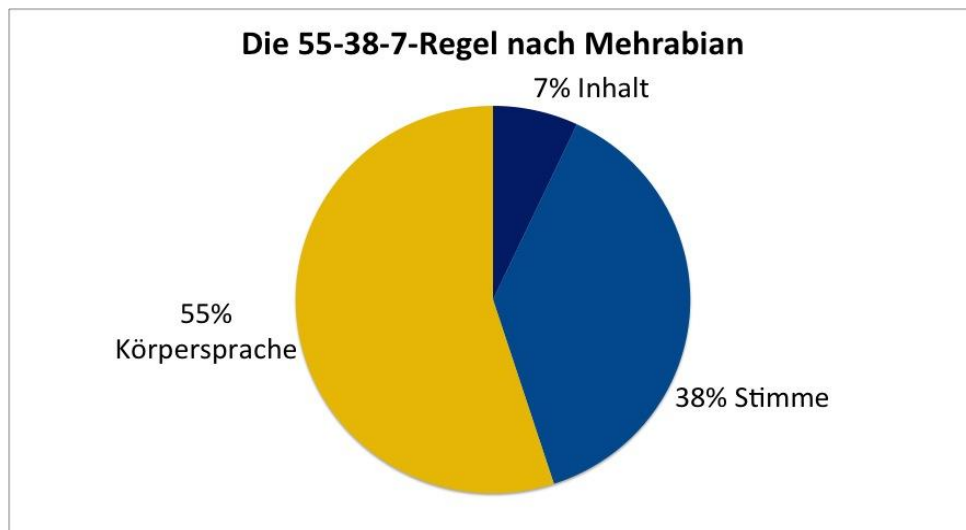


Abb. 4. Bedeutung der Körpersprache und Stimmqualität bei Ihrer Kommunikation

Merken Sie sich.

Ein interessantes und prägnantes Modell zum Verständnis der Bedeutung von nonverbaler Kommunikation und nonverbaler Kompetenz ist die *55-38-7 Regel von Albert Mehrabian*. In einer Studie von Mehrabian und Ferris "*Inference of Attitude from Nonverbal Communication in Two Channels*" konstatiert der Forscher, dass bei Präsentationen vor Gruppen:

- 55 Prozent der Wirkung durch Ihre Körpersprache bestimmt wird, d.h. Körperhaltung, Gestik und Augenkontakt;
- 38 Prozent des Effekts erzielen Sie durch Ihre Stimmlage und nur;
- 7 Prozent durch den Inhalt Ihres Vortrags.

3. Machen Sie sich mit Problemen Mitteleuropäern bei der nonverbalen Kommunikation mit Angehörigen anderer Kulturen bekannt.

Einige Schwierigkeiten von Mitteleuropäern mit Angehörigen anderer Kulturen bei der nonverbalen Kommunikation

Gesichtsausdruck. Europäer haben im Gespräch mit Japanern und anderen Südost- und Ostasiaten oft große Schwierigkeiten wegen deren beherrschtem Gesichtsausdruck und dem Lächeln bzw. Lachen in völlig unerwarteten Situationen (z.B. bei Mitteilung von Trauerfall).

Körperlicher Abstand. Bei Zusammenkünften mit Arabern oder Lateinamerikanern weichen Europäer oder Nordamerikaner zurück, weil ihnen ihre Partner zu nahe auf die Pelle zu rücken scheinen. Daraufhin rücken die arabischen oder lateinamerikanischen Gesprächspartner nach. Dies kann zu komisch anmutenden Situationen führen.

Körperkontakt. Sehen Europäer, wie z.B. thailändische junge Männer sich Händchen halten, schließen sie fälschlich auf homoerotische Verbindungen. In Wirklichkeit ist es in vielen Teilen der Welt völlig üblich, dass Personen gleichen Geschlechts Hand-in-Hand sind. Dies auch in Gegenden, wo solcher Körperkontakt zwischen Personen unterschiedlichen Geschlechts in der Öffentlichkeit absolut tabu ist.

Kleidung. Europäerinnen sind oft überrascht, dass popobetonende Hosen oder kurze Röcke in muslimischen Ländern von Männern als Aufforderung angesehen werden, handgreiflich oder zudringlich zu werden, da solche Kleidung dort als Zeichen "leichter Mädchen" gilt.

Tonfall. Der Tonfall, der in einer Kultur (z.B. Ägypten) als ernst gilt, kann als aggressiv gedeutet werden.

Blick. Mitteleuropäer fühlen sich in Südeuropa oft angestarrt, das Wegblicken mancher Asiaten interpretieren Europäer oft als Desinteresse und nicht richtigerweise als Zeichen des Respekts.

4. Analysieren Sie die Wichtigkeit und Häufigkeit der Verwendung von Kommunikationskanälen in verschiedenen Kulturen (Tab. 9).

Tabelle 9

Bedeutung der nonverbalen Kommunikationskanäle in verschiedenen Kulturen

Kanal	wichtig	unwichtig
Berührung	Teile von Afrika, Südamerika, südliches Europa	Indien, Südostasien, China
Gesichtsausdruck	Italien	Asien ("Lächeln der Asiaten")
Gestik	Italien, arabische Länder	Asien
Kleidung	Geschäftsleute, Jugendkulturen, High Society	nirgends
Geruch	Araber	–

5. Einige Bedeutungen, die in verschiedenen Kulturen mit verschiedenen Gesten ausgedrückt werden.

5.1. Ja / Nein.

Ja:

mit dem Kopf nicken: weltweit;

Kopf hin und her wiegen: Indien, Pakistan, Bulgarien;

Kopf zurückwerfen: Äthiopien.

Nein:

Kopf schütteln: weit verbreitet;

Kopf zurückwerfen: arabische Kulturen, Griechenland, Türkei, Süditalien;

Augenbrauen hochziehen: Griechenland;

mit der Hand abwinken: weit verbreitet;

mit der Hand fächeln: Japan;

Hände überkreuzen: weit verbreitet;

Hand am Kinn hochschnippen: Süditalien, Sardinien;
mit dem Zeigefinger abwinken: weit verbreitet.

5.2. Begrüßung.

Begrüßungsrituale

Händeklatschen	Loango (Afrika, Kongo)
Hut abnehmen oder Hut berühren, Händeschütteln	Amerikaner und Europäer
Hände fassen und die Daumen zusammendrücken	Wanyika (Afrika)
Hände fassen und mit einem Ruck trennen, so dass sie mit Daumen und Fingern schnalzen	Nigerianer
Eine Art Rauferei betreiben, wobei jeder versucht, die Hände des anderen zu seinen Lippen zu heben, den Bart küssen	Araber
Sich gegenseitig die Wangen beriechen und sich mit den Nasen berühren und reiben	Mongolen, Malayen, Birmanen
Handkuss	Mitteleuropa, Lateinamerika
Hände falten	Indien, Südostasien
Verbeugung	China
Umarmung	Lateinamerika und andere
Leichte Kopfbewegung	Großbritannien

6. Informieren Sie sich über kontaktreiche und kontaktarme Kulturen (Tab. 10).

Tabelle 10

Körperkontakt als Signal

Kontaktreiche Kulturen	Kontaktarme Kulturen
Araber, Griechen, Türken	Nordeuropäer
Lateinamerikaner	US-Amerikaner, Kanadier
einige afrikanische Kulturen	Asiaten

Öffentliche und private (Tabu) Körperzonen

In der interkulturellen Kommunikation ist es sehr wichtig, die Körperzonen zu kennen, die für Berührungen tabu sind. So darf man z.B. südostasiatische Kinder *nie* am Kopf berühren: dies verletzt ihre "Seele".

Der ganze Körper von Frauen ist in vielen asiatischen Ländern für Berührungen durch fremde Männer tabu (man gibt einer Frau nicht die Hand). Verletzung solcher Berührungstabus führt beim Partner zumindest zu großem körperlichem Missbehagen, wenn nicht zu viel größeren Komplikationen.

Nähe und Distanz

Zone	Abstand	Eigenschaften
intim bei intimen Beziehungen	50 cm	Körperkontakt ist leicht; man kann den anderen riechen und seine Wärme fühlen; man kann ihn sehen; man kann flüsternd reden
persönlich bei nahen Beziehungen	50 bis 120 cm	man kann den anderen berühren; man kann ihn besser sehen, aber nicht seinen Atem riechen
sozial-beratend bei unpersönlichen Beziehungen	2,5 bis 3,5 m	z.B. von hinter einem Schreibtisch aus; eine lautere Stimme ist erforderlich
öffentlich bei Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens und bei öffentlichen Anlässen	3,5 m und mehr	z.B. bei Präsentationen; Hochschulvorlesungen

7. Entscheiden Sie: gehört die Ukraine zu einer kontaktarmen oder kontaktreichen Kultur.

8. Analysieren Sie die unten angeführte Situation der interkulturellen Kommunikation.

Deutsch-italienische Zusammenarbeit

Frau Berger arbeitet seit einer Woche in der italienischen Niederlassung eines deutschen Stoffherstellers in Turin. Sie wurde nach Italien gesandt, um – besonders im Bereich des Vertriebs – die deutsch-italienische Zusammenarbeit zu verbessern. Während Frau Berger sich in die aktuellen Aufträge einarbeitet und die dementsprechenden Akten durchsieht, läßt es sich nicht vermeiden, daß sie eine laute Diskussion zwischen einigen Kollegen mitverfolgt. Der Wortwechsel ist sehr kräftig und Frau Berger geht davon aus, daß es um ein wichtiges Thema geht. Aufgrund der Lautstärke

und Heftigkeit während der Diskussion macht sie sich Sorgen über das Verhältnis der Kollegen zueinander und innerhalb der Abteilung.

8.1. Wie ist die lautstarke Diskussion zu verstehen? Wählen Sie die wahrscheinlichste Antwort an.

Antwort 1. Die Mitarbeiter diskutieren ein privates Thema und haben die Anwesenheit der neuen Kollegin vergessen. *(So entschieden 10 % der Deutschen und 3 % der Italiener.)*

Sowohl in italienischen wie auch in Betrieben anderer Länder diskutieren die Mitarbeiter hin und wieder private Themen. Unwahrscheinlich erscheint es aber, daß die Kollegen die Anwesenheit von Frau Berger vergessen haben. Kommunikation in Italien wird auf die höfische Gesellschaft der Renaissance zurückgeführt. Zu dieser Zeit war das Leben durch konkrete Regeln und Verhaltensmaßnahmen geprägt. Gesellschaftliche "does and dont's" sind auch heute in Italien noch wichtig. Dies ist besonders in den Bereichen Kleidung und gesellschaftlicher Umgang zu erkennen. Einen neuen Kollegen zu übersehen oder zu vergessen, würde einen massiven Verstoß gegen gesellschaftliche Regeln bedeuten.

Dieser Teil der Antwort ist damit als eher unwahrscheinlich einzuordnen.

Antwort 2. Möglicherweise ist das Betriebs- und Arbeitsklima innerhalb der italienischen Niederlassung gestört. Die Mitarbeiter besprechen nur noch das Notwendigste. Aggressionen treten auf. *(So entschieden 8 % der Deutschen und 2 % der Italiener).*

Für Italiener ist Sprache sehr wichtig. Damit bekommt auch Kommunikation einen hohen Stellenwert. Sprache ist auch Ausdruck für Wohlbefinden. Ein Betriebsklima, bei dem nur noch das Notwendigste besprochen wird setzt Stress voraus. Hinzu kommt, daß in diesem Fall höchst selten in Gruppen lautstark diskutiert würde.

Diese Antwort erscheint somit nicht sehr wahrscheinlich.

Antwort 3. Probleme werden immer sehr kräftig diskutiert. Frau Berger ist aber noch nicht lange genug in der Abteilung und besitzt noch nicht das Vertrauen ihrer Kollegen, um einbezogen zu werden. *(So entschieden 35 % der Deutschen und 37 % der Italiener.)*

Italiener legen sehr viel Wert auf einen guten Eindruck. Eine gute Figur zu machen sowie das eigene Gesicht zu wahren und seinem Gegenüber die Möglichkeit zu geben, beides auch für sich selbst zu verwirklichen sind in Italien wichtig.

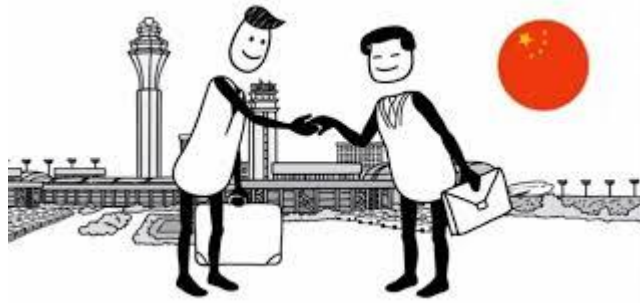
Ein zu offensichtliches Ausgrenzen von Frau Berger widerspricht diesen Zielen.

Antwort 4. Intensive Diskussionen sind in Italien laut und emotional. Die Lautstärke selbst hat eine positive Bedeutung. (*So entschieden 47 % der Deutschen und 58 % der Italiener.*)

Dieser Grund ist als Erklärung der lautstarken Diskussion äußerst zutreffend. Italien ist, im Gegensatz zu Deutschland, eine Sprechkultur. Während man in Deutschland die Sprache benutzt, um Informationen zu übermitteln, dient sie in Italien zur Durchsetzung von Interessen und zur Selbstinszenierung. Mithilfe von Mimik und Gestik wird dieser Aufgabe der Sprache Ausdruck verliehen. Italienisch ist aufgrund des höchsten Vokalgebrauchs die melodiöseste der romanischen Sprachen. Dies unterstützt den hohen Stellenwert der Sprache zusätzlich. Sprechpausen gelten in Italien als unhöflich und werden als unangenehm empfunden. Alle dürfen gleichzeitig sprechen. Entscheidend ist, dass gesprochen wird, Inhalte stehen dabei eher im Hintergrund. Die Lautstärke innerhalb eines Gesprächs oder einer Diskussion gilt als Zeichen reger Beteiligung. Die Lautstärke selbst ist kein negatives sondern ein positives Zeichen für funktionierende Kommunikation.

Thema 6

Geschäftsetikette



1. Anregungen zum Gespräch:

1. Was wissen Sie schon von Geschäftsetikette?
2. Begrüßungsregeln in der Ukraine. Wer grüßt zuerst? Duzen oder siezen bei der Firma?
3. Was bedeutet "Esskultur" für Sie?
4. Welche Ritualien und Traditionen gibt es beim festlichen Essen in der Ukraine und in anderen Ländern?
5. Erstellen Sie zusammen einige Tipps zum Thema "Dresscode", "Essetikette", "Alkoholgetränke im Business".

2. Lesen Sie den Text.

Andere Länder, andere Sitten.

Die richtige Geschäfts-Etikette im Ausland

Die Vernetzung der Geschäftsfelder und die internationalen Verknüpfungen stellen kleine und größere Unternehmen vor die Herausforderung, in vielen Kulturen gleichzeitig unterwegs zu sein. Dabei gibt es interkulturelle Hürden und Begebenheiten, die nicht von heute auf morgen zu erlernen sind und die langjährige Erfahrungen und einen intensiven Austausch erfordern. Doch wer sich gut vorbereitet und sensibel auf die Kultur und Begebenheiten des Geschäftspartners eingeht, kann seine Geschäftsbeziehungen verbessern und langfristige Kooperationen aufbauen.

Viele Firmen kooperieren mit Partnern im Ausland oder besitzen Filialen und Außenstellen in anderen Ländern, so dass vielseitige Kommunikation und länderübergreifende Verhandlungen notwendig sind. Wer auf internationalem Parkett punkten will, zusätzliche Kunden einholen möchte oder Geschäftspartner zu beeindrucken versucht, sollte sich nach der entsprechenden Etikette verhalten.

Ob Geschäftsessen, Smalltalk oder Geschenke, jedes Land hat seine eigenen Regeln, die sich bei falscher Anwendung negativ auf die Beziehungen auswirken können. Mit einigen Tipps und Ratschlägen kann die Auslandsreise jedoch gut gemeistert werden.

Allgemeine geschäftliche Umgangsformen.

Die Psychologie von Körpersprache. Kleidung und Sprache

Der erste Eindruck zählt. Dies gilt sowohl bei der persönlichen Sympathie, als auch bei dem Einschätzen des Gegenübers. Innerhalb weniger Millisekunden nimmt der Mensch seinen Gesprächspartner wahr und erkennt anhand der Körpersprache, Gestik und Mimik, was er von dieser Person zu halten hat.

Hilfreich ist es, den Händedruck zu pflegen, der fest sein sollte und mit selbstbewusstem Blickkontakt einhergeht. Das signalisiert Selbstbewusstsein und Respekt. Visuelle Reize zählen beim ersten Eindruck ebenfalls, weshalb eine angemessene Kleidung von entscheidender Bedeutung ist.

Je nach Geschäftsessen, Vorstellungsgespräch oder Freizeitveranstaltung sollte sich die Kleidung dem Gegenüber oder der Firma anpassen. Mundarten und Dialekte gelten eher als unprofessionell und eine klare Ausdrucksweise wird meist positiv beurteilt.

Hierarchien beachten. Grüßen, Anrede, Respektformen

Wichtige Geschäftspartner und Kunden stehen ganz oben in der Hierarchieliste und sollten bei ersten Treffen nur die relevanten Personen vorgestellt bekommen. Bei gleicher Hierarchie wird die Frau stets zuerst begrüßt. Wichtig ist es, den Namen bei der Begrüßung stets zu nennen und die höhergestellten Personen im Unternehmen entsprechend zu respektieren.

Smalltalk und Pflege von Netzwerken.

Gesprächsthemen und Verhalten

In erster Linie sollte der Smalltalk im Unternehmen auf Unterhaltung und Gemeinsamkeiten bezogen sein und nicht auf geschäftliche Dinge. So verstärkt sich die Bindung untereinander und es entsteht ein angenehmes Arbeitsklima. Zu den Themen können das Wetter gehören, aber auch Filme, Musik oder Literatur sowie bestimmte gemeinsame Erlebnisse oder Ausbildungswege. Dabei sollten die positiven Aspekte betont und kritische Themen wie Geld, Religion oder Politik eher nicht angesprochen werden.

Smalltalk sollte unverbindlich bleiben und trotzdem nachhaltigen Eindruck hinterlassen. Dies ist zu erreichen, indem die Person offen auf ihren Gesprächspartner zugeht, zuhört und interessiert nachfragt.

Sitzordnungen bei Veranstaltungen und Geschäftsessen

Bei der Sitzordnung gilt ähnliches, wie bei der Begrüßung: die Hierarchie bestimmt die Reihenfolge der Sitzplätze. Je näher die Person einen Platz zum Gastgeber besitzt, desto wichtiger ist diese. Der Standard sieht vor, dass der ranghöchste Gast links vom Gastgeber und die zweitwichtigste Person rechts vom Gastgeber sitzen. Darüber hinaus ist nach Alter zu sortieren und ausländische Gäste vor inländische zu setzen.

3. In den Beispielen 1 – 6 werden unterschiedliche Konventionen beschrieben, an denen sich Angehörige verschiedener Kulturen (A und B) orientieren können:

Nr		A	B
1	Einen Fremden begrüßt man, ...	indem man ihm die Hand schüttelt.	indem man sich leicht verbeugt und dabei auf Distanz bleibt.
2	Weiß man um persönliche Sorgen eines anderen Kollegen, ...	Zeigt man ihm seine Anteilnahme, indem man ihn danach fragt.	zeigt man ihm seinen Respekt, indem man sich jede Bemerkung darüber verbietet.
3	Eine mündliche Vereinbarung ...	gilt als feste Zusage.	Kann jederzeit von beiden Partnern noch einmal gestellt werden.
4	Körpergeruch ...	gilt als Teil der natürlichen Ausstrahlung einer Person.	Wird durch sorgfältige Hygiene vermieden und durch Parfüm überdeckt.
5	Witze und Anekdoten werden bei Gesprächen im beruflichen Kontext ...	als Beitrag zum guten Gesprächsklima und zum Abbau von Spannungen geschätzt.	als unpassende Störung oder unsachgemäße Ablenkung empfunden.
6	Nicht-Einverständnis mit einer vorgeschlagenen Lösung würde man z.B. so formulieren: ...	"Ich halte diese Lösung als ungeeignet"	"Ja, das ist ein ausgezeichnete Vorschlag. Vielleicht könnte man auch folgende Lösung in Erwägung ziehen ..."

3.1. Entscheiden Sie, zu welcher Kultur die ukrainische gehört. Argumentieren Sie Ihre Meinung.

4. Machen Sie sich mit der Besonderheiten der Geschäftsetikette in einigen Ländern bekannt.

Internationale und nationale Geschäfts-Etikette

1. Deutschland.

1.1. Erwartete Softskills im Geschäftsalltag in Deutschland: Pünktlichkeit, Tischmanieren, höfliche Umgangsformen.

Im Berufsalltag in Deutschland legen Unternehmen immer stärker Wert auf die Softskills ihrer Mitarbeiter. Softskills sind "weiche Fähigkeiten" einer Person, die dadurch mit anderen Menschen, deren Benehmen und Art gut umgehen kann und im Unternehmen für eine angenehme Atmosphäre sorgt. Unter die Skills fallen zum Beispiel Flexibilität, Kommunikationsstärke oder Teamfähigkeit, neben den benötigten fachlichen Kompetenzen. Viele Firmen kritisieren, dass es Bewerbern in Deutschland neben der Berufserfahrung an Softskills fehle, zum Beispiel bei der Motivation oder dem Engagement für den Job. Pünktlichkeit ist darüber hinaus in Deutschland sehr gefragt sowie ein höfliches Miteinander.

Bei Geschäftsessen sind die Tischmanieren bedeutend, wie eine aufrechte Sitzhaltung und ein gepflegter Umgang mit Besteck, Serviette und Getränken. Wichtig ist es außerdem, als Gastgeber ein paar Worte an die Gäste zu richten und auf deren Wünsche einzugehen.

1.2. Kundengeschenke und Kundenbeziehungen: die Bindung von Kunden als entscheidender Erfolgsfaktor.

In Deutschland wird neben den höflichen Umgangsformen viel Wert auf Loyalität gelegt und so setzen die Firmen viel daran, ihre Kunden an sich zu binden. Eine Möglichkeit ist es, mit Präsenten und Kundengeschenken sowie Bonuskarten, Kundenkarten und Rabatten die Kunden beim Unternehmen zu halten.

1.3. Deutsche Führungsstile im Umbruch: Distanz gegenüber flachen Hierarchien.

Immer häufiger wird Angestellten in deutschen Unternehmen das Du angeboten, da besonders viele Start-ups mit jüngeren Menschen besetzt sind, die eine flache Hierarchie bevorzugen. Unter guter Führung verstehen viele eine Einführung von kooperativer Teamarbeit, Netzwerkdynamik, Solidarität, gute Organisation. Die klassische Hierarchiekultur gehöre der Vergangenheit an und es wird eine Öffnung gewünscht in Richtung Selbstbestimmung, Eigenverantwortung und Teamkompetenz.

2. Italien.

2.1. Familiensinn und hoch integrierte Netzwerke aus Familien, Bekannten und Freunden.

In Italien steht die Familie an erster Stelle. Deshalb sind persönliche Beziehungen auch im geschäftlichen Bereich möglich und ein enger Kontakt immer von Vorteil. Familienangelegenheiten sind wichtig und sollten einen angemessenen zeitlichen Rahmen finden und ein ausgeprägter Familiensinn wird in italienischen Unternehmen sehr positiv gesehen. Wer Geschäftspartner in Italien halten will, sollte sich das Vertrauen stetig erarbeiten und möglichst viel auf persönlichen Kontakt vor Ort setzen.

2.2. Flexibilität: entspannte Zeitkonzepte für Verhandlungen und Fristen.

Auf die deutsche Pünktlichkeit wird viel Wert gelegt, jedoch nehmen es italienische Geschäftspartner damit nicht immer so genau. Flexible Kooperationen und Verhandlungen eröffnen neue Möglichkeiten, die bei strengen Vorgaben vielleicht unter den Tisch fallen könnten. Dabei können die Verhandlungen ein wenig ausschweifender werden, als es deutsche Geschäftspartner gewohnt sind, doch dies gehört in Italien zum guten Ton dazu.

2.3. Dresscode: gesteigerte Ansprüche an Kleidung, Auftreten und Körpersprache.

Elegante Kleidung in konservativen Farben ist in Italien an der Tagesordnung. Ein gut gepflegtes Äußeres ist entscheidend für einen

langfristigen Erfolg, denn es existiert ein hohes Modebewusstsein. Für Männer sind dunkle Anzüge mit weißem oder dezentem Hemd Vorschrift, während Frauen Kostüme in dezenten Farben tragen sollten. Der Freizeitlook ist im Geschäftsleben Italiens nicht gern gesehen. Darüber hinaus ist es wichtig, selbstbewusst aufzutreten und ein Unterbrechen des Gesprächspartners zeugt von Interesse, während dies in Deutschland als unhöflich aufgefasst würde.

3. Frankreich.

3.1. Savoir Vivre: ausgedehnte Geschäftsessen und Pflege der Tischmanieren.

Frankreich gilt als eine Genießernation, die auch im Geschäftsleben die schönen Seiten des Lebens zu schätzen weiß. In Frankreich sind die Tischmanieren jedoch sehr streng ausgelegt und besonders bei einem offiziellen Anlass sollten Ausländer sich gut vorbereiten, um einen guten Eindruck zu hinterlassen. Schlürfen und Schmatzen ist verpönt und Finger Food ist ebenfalls nicht gern gesehen, außer bei Hummern oder Meeresfrüchten. Der Alkoholkonsum sollte mäßig sein, auch wenn Wein zum Essen mit dazu gehört. Der geschäftliche Teil beginnt meist erst nach dem Nachtisch oder dem Kaffee.

3.2. Fettnäpfchen: Kleidung, politische Themen und unpassende Gastgeschenke.

Eine strenge Kleiderordnung wie in Italien gibt es in Frankreich zwar nicht, trotzdem wird Wert auf passende Kleidung zum Anlass gelegt. Konservative und dezente Stile sind eher angebracht und das Tragen teurer Kleidung zeigt, dass der Geschäftspartner die Wichtigkeit des Treffens kennt. Über Politik sollte am Tisch eher nicht geredet werden, vor allem nicht über den zweiten Weltkrieg oder die Atompolitik, denn dies gilt als unangebracht und könnte zu hitzigen Diskussionen führen. Besser sind allgemeine Themen über Kultur oder Unterhaltung. Blumensträuße sind gern gesehene Geschenke, jedoch sollten sie nicht bereits ausgepackt sein und keine Chrysanthemen enthalten, denn die gelten als Trauerblumen.

3.3. Starke Individualität und hitzige Diskussionen: Debatten- und Verhandlungskultur.

Mit französischen Geschäftspartnern kann es schon einmal ein wenig dauern, bis es zu einem endgültigen Ergebnis kommt. Die Verhandlungen werden zum Teil hitzig geführt und die französischen Partner achten sehr genau auf die Verhandlungstaktik ihres Gegenübers. Deshalb ist es wichtig, die Hierarchien zu beachten, Privates vom Geschäftlichen zu trennen und direkte Kritik zu vermeiden, um den französischen Gesprächspartner für sich zu gewinnen.

4. China.

4.1. Strenge Hierarchien: Begrüßungen und Verhandlungen.

China ist stark von einer hierarchischen Struktur geprägt und Kritik an Vorgesetzten ist nicht gern gesehen. Bei einem Geschäftstreffen sollten sich die Verhandlungspartner immer auf Augenhöhe begegnen, das bedeutet, dass der ausländische Vertreter keinen niedrigeren Status als den des Verhandlungspartners besitzen sollte.

Pünktlichkeit ist auch in China eine Tugend und in Verhandlungsräumen ist immer in hierarchischer Reihenfolge einzutreten. Die Verbeugung bei der Begrüßung ist nicht mehr zwingend notwendig, es reicht auch ein Kopfnicken. Jedoch sollte jeder Geschäftspartner eine Visitenkarte besitzen, die mit beiden Händen zu reichen und zu empfangen ist. Der Handschlag galt in China lange Zeit als unrein und barbarisch und heutzutage ist er nur sanft zu tätigen. Es ist wichtig, einen respektvollen Abstand zu dem Geschäftspartner zu besitzen, da enger Körperkontakt mit Fremden in China nicht erwünscht ist.

4.2. Gastgeschenke: Bindung von Geschäftspartnern und langfristige Beziehungen.

Gastgeschenke werden in China sehr gut angenommen und helfen dabei, die Beziehungen für eine längere Zeit zu erhalten. Sehr positiv sind rote oder goldene Verpackungen sowie Geschenke mit Nationalbezug des Gastes. Die Geschenktradition in China ist ein wichtiger Kulturbestand. Vor allem im geschäftlichen Bereich gelten Geschenke als selbstverständlich und

besonders der Austausch ist ein beliebtes Ritual. Kein Geschenk mitzubringen, gilt als sehr unhöflich. Passend sind kulinarische Spezialitäten wie Pralinen oder Weine, Bierkrüge oder weitere Souvenirs.

Gastgeschenke

Geschenk	Bedeutung
Uhren	Im Chinesischen klingt das Wort für Uhr wie "das Ende" und ist mit dem Tod in Verbindung gebracht, deshalb eignet sich eine Uhr nicht als Geschenk
Obst	Obstpräsente sind gerne gesehen, doch sollten Birnen nicht dazu gehören, denn dieses Wort klingt wie "Trennung"
Regenschirme	Regenschirm klingt ebenfalls wie "Trennung" und ist kein gutes Gastgeschenk
Schuhe	Schuhe sind als Geschenk unüblich, da sie als Symbol für das Weglaufen gelten
Die Zahl "vier"	"Vier" ähnelt dem Wort für "Tod" und sollte im Geschenk vermieden werden

4.3. Geschäftsessen und Einladungen: Tischmanieren und Smalltalk.

Das Überbringen der Gastgeschenke kann bei einem Geschäftsessen erfolgen. Die Tischmanieren sind in China streng einzuhalten, allerdings sind laute Geräusche wie Schmatzen und Schlürfen sowie das Rauchen am Tisch erlaubt. Es ist üblich, einen Wohlstandsrest auf dem Teller liegen zu lassen, um zu zeigen, dass der Gast ausreichend satt geworden ist. Nach dem Nachtisch, der traditionell aus Obst besteht, ist das Essen beendet und die Gäste verlassen sofort das Lokal. Zu den beliebtesten Smalltalk Themen gehört ein Gespräch über die eigene Familie, über Gehälter oder über sportliche Ereignisse. Tabu sind Gespräche über Politik oder Kritik an Menschenrechten.

5. Arabische Golfstaaten.

5.1. Beziehungen als Basis: Loyalität und Hierarchien.

Wie in vielen anderen Ländern ist die Hierarchie im Geschäftsleben sehr streng gefasst. Oft sind familiäre Verbindungen eng mit den geschäftlichen

Beziehungen verknüpft und auch die Herkunft spielt eine entscheidende Rolle. Wie in China ist es üblich, nur mit gleichrangigen Managern zu verhandeln und den gesellschaftlichen Status zu respektieren. Familie und Freunde werden in geschäftliche Angelegenheiten im Idealfall mit einbezogen und wer eine längerfristige Geschäftsbeziehung anstrebt, sollte persönlichen Kontakt pflegen und mehrere Treffen im Jahr einplanen.

5.2. Angepasster Dress- und Verhaltenscode: Vorgaben für Männer und Frauen.

Die Kleidung ist in arabischen Ländern sehr wichtig, denn sie zeigt Status und Wohlstand. Gute und teure Kleidung präsentiert den Träger als wohlhabende und gebildete Person und Anzug und Krawatte sind bei jedem Geschäftstreffen ein Muss, auch wenn die Temperaturen sehr hoch sein können.

Kurze Kleidung gilt als unhöflich und Frauen sollten sich in jedem Fall bedeckt halten, mindestens bis zu den Beinen und Armen. Elegante und dezente Kleidung ist angebracht und in einigen Ländern wie Saudi-Arabien müssen auch ausländische Frauen ihre Haare verhüllen. In der arabischen Welt ist die Körperdistanz deutlich enger, als im europäischen Raum und es ist auch bei gleichgeschlechtlichen Personen üblich, Hand in Hand zu gehen oder sich anzufassen. Allerdings besteht zwischen Männern und Frauen eine sehr große Distanz, die in jedem Fall eingehalten werden sollte.

5.3. Flexible Arbeitstaggestaltung: Multitasking statt linearer Abläufe.

Eine enge Zeitplanung ist bei Geschäften im arabischen Raum nicht sinnvoll, denn hier kommen Familien und Freunde an erster Stelle und die zwischenmenschlichen Beziehungen können geschäftliche Termine verschieben lassen. Auf der anderen Seite können einige Entscheidungen sehr schnell fallen, wenn es der Terminplan flexibel einrichten lässt. Multitasking ist im arabischen Raum weit verbreitet und oft werden mehrere Verhandlungen gleichzeitig geführt. Deshalb sollten ausländische Geschäftspartner ein wenig mehr Zeit für die Geschäftsreise einplanen und sich mit viel Geduld in die Verhandlungen begeben. Ein zu direkter Kommunikationsstil gilt als unhöflich, deshalb ist es wichtig, sich ein paar Floskeln anzueignen und ein diplomatisches Gespür zu entwickeln.

6. USA.

6.1. Lockerer Umgang: Begrüßungen, Geschäftsessen und Smalltalk ohne Fettnäpfchen.

Der lockere Ton im privaten und geschäftlichen Bereich hat in den USA seine Grenzen und der erste Eindruck ist hier besonders wichtig. Ein pünktliches Erscheinen zu jedem Termin ist zwingend erforderlich und bei der Begrüßung ist ein fester Händedruck mit direktem Blickkontakt verbunden. Die lockere Art zeigt sich auch im Smalltalk, in welchem es um allgemeine Dinge wie die Reise, das Befinden oder den Ort gehen kann, an dem das Treffen stattfindet. Hier geht es nicht in die Tiefe, denn der wichtigste Punkt, das Geschäftliche, sollte nicht zu lange auf sich warten lassen. Tabuthemen sind politische Themen, Religion oder Rassenproblematik. Beim Geschäftsessen ist es erlaubt, mit den Händen zu essen oder die Gabel in die rechte Hand zu nehmen und Mobiltelefone sind auszuschalten, um sich voll und ganz auf das Essen zu konzentrieren. Verhandlungen beginnen meist am Ende des Abends und sind sehr zielgerichtet.

6.2. Flache Hierarchien und harte Verhandlungen – der lange Weg zur Partnerschaft.

In den USA stehen Team-Building und flache Hierarchien in vielen Firmen auf der Tagesordnung und Entscheidungen kommen oft in Projektteams und gemeinsamen Gruppentreffen zustande. Verhandlungen sind ein Spielball aus Zuhören, Verstehen und ausführlich argumentieren, deshalb sollten sich Geschäftspartner sehr gut vorbereiten. Die Selbstdarstellung sollte sehr dominant und selbstbewusst sein und ein Treffen in der Mitte der Verhandlungspositionen ist meist erwünscht, denn Kompromisse bilden die Grundlage vieler Geschäftsbeziehungen.

Folgende Tipps sollen helfen, die harten Diskussionen gut zu meistern:

optimale Vorbereitung;

höfliches und bescheidenes Auftreten;

Konzentrierung auf die Person, die es zu überzeugen gilt;

Betreiben einer ausgewogenen, kontinuierliche Kommunikation;

das Setzen von Zielober- und – untergrenze ist zwingend erforderlich;

Austausch des deutschen Loyalitätskonzeptes gegen den amerikanischen Pragmatismus.

6.3. Geschenke als Boni – Balance zwischen Willkommenskultur und Anti-Korruptions-Maßnahmen.

Die Vereinigten Staaten besitzen sehr strenge Verhaltensregeln in Hinsicht auf Geschenke und Korruptionsverdacht. Grundsätzlich ist es nicht erlaubt, Geschenke an ausländische Amtsträger und Politiker zu versenden, mit dem Zweck ein Geschäft zu ermöglichen oder eine Beziehung aufrecht zu erhalten. Bestechung soll so auch auf internationalem Wege verhindert werden und die restriktive Handlungsweise könnte hohe Geldbußen mit sich ziehen. An Weihnachten hat sich innerhalb der USA jedoch eine Geschenkekultur zwischen Geschäftspartnern etabliert und wenn die Geschenke nicht mehr als 25 Dollar wert sind, können diese sehr wohl verschenkt werden, allerdings sind Geschenke nur bis zu einem Wert von zehn Dollar ohne behördliche Meldung möglich. Meist sind einfache Geschenke angemessen oder Spenden an Hilfsorganisationen.

5. Analysieren Sie Besonderheiten der Geschäftsetikette in den oben dargestellten Ländern nach den Stichpunkten:

Hierarchien im Geschäftsleben, bei Verhandlungen und Geschäftstreffen;
Zeitplanung ist bei Geschäften;
Debatten- und Verhandlungskultur der Geschäftspartner;
Grüßen, Anrede, Respektsformen;
Gesprächsthemen, Tabuthemen;
Verhalten im Geschäftsleben, bei Verhandlungen und Geschäftstreffen;
Dresscode;
Geschäftssessen und Tischmanieren.

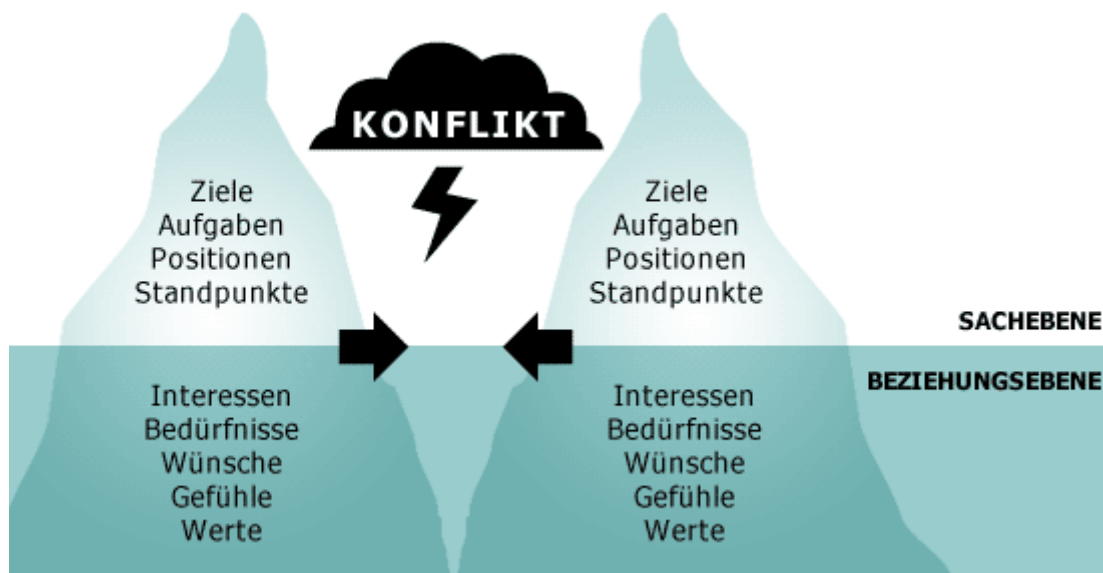
Thema 7

Interkulturelle Konflikte.

Interkulturelles Konfliktmanagement

1. Auf welchen Ebenen können Konflikte entstehen?

Mit der Internationalisierung der Wirtschaft nehmen nicht nur die grenzüberschreitende Zusammenarbeit und der globale Handel, sondern auch die kulturelle Vielfalt von Mitarbeitern und Teams in Unternehmen zu. Nicht immer geht es dabei konfliktfrei zu.



2. Bestimmen Sie, welche Gründe für interkulturelle Konflikte in folgenden Situationen können Sie nennen?

1995 reiste der US-Kongressabgeordnete Bill Richardson nach Irak zu Saddam Hussein, um über die Freilassung von zwei Amerikanern zu verhandeln. Beim Hinsetzen kreuzte er seine Beine, so dass Saddam Hussein seine Schuhsohlen sehen konnte. Darauf verließ Saddam Hussein abrupt den Raum und die Verhandlung war abgebrochen. Die Schuhsohle gilt in manchen arabischen Kulturen als schmutzigster Teil am Menschen, und es ist deshalb eine große Beleidigung, jemand anderem die Schuhsohlen zu zeigen.

In Saudi-Arabien küsste eine amerikanische Frau einen amerikanischen Mann im Auto auf die Wange. Dies sah ein Nationalgardist. Beide Amerikaner

waren zwar verheiratet, aber nicht miteinander. Folge: die Amerikanerin wurde des Landes verwiesen, der Amerikaner machte den Fehler, sich zu beschweren, und landete deswegen im Gefängnis.

Ein amerikanischer Rechtsanwalt begleitete den Gouverneur seines Staates nach Japan. Dort hielt er eine Ansprache an hohe japanische Beamte. Nach der Rede war er ganz niedergeschlagen, da nach seinem Eindruck alle Zuhörer geschlafen hatten und im wahren Wortsinn ein Nickerchen gemacht hatten. In Wirklichkeit ist es in Japan ein Zeichen höchster Aufmerksamkeit, bei einer Rede die Augen zu schließen und leicht zu nicken.

Ein Freund von uns hielt vor einem indischen akademischen Gremium einen Vortrag. Er wurde immer nervöser: seine Zuhörer schüttelten ständig den Kopf, als ob sie mit ihm gar nicht übereinstimmten. In Wirklichkeit zeigen Inder ihre Zustimmung, indem sie ihren Kopf ähnlich schütteln wie es Mitteleuropäer tun, um zu verneinen.

Besondere Vorsicht ist in den USA bei Berührungen und Gesten zwischen Mann und Frau am Arbeitsplatz geboten: schnell wird etwas als sexuelle Belästigung verstanden (oder auch missverstanden) und kann zu sehr unangenehmen rechtlichen Konsequenzen führen.

3. Rangieren Sie folgende Gründe nach der Bedeutung:

- sprachliche Probleme;
- Stereotypenunterschiedliche;
- unterschiedliche Kommunikationsstile;
- priorisierte Werte;
- gleiche Werte – andere Umsetzung;
- unterschiedliche Rollenvorstellungen;
- Machtungleichheiten.

4. Lesen Sie den Text.

Interkulturelles Konfliktmanagement

Durch die zunehmende Internationalisierung von Unternehmen nehmen interkulturelle Konflikte deutlich zu. Dies ist dadurch bedingt, dass Missverständnisse und Reibungsverluste vorprogrammiert sind, wenn kulturbedingte Interpretationsprobleme auftreten, Sprachdefizite den Austausch

erschweren oder durch unterschiedliche Kontextdeutungen das Gesagte nicht verstanden wird. Schwierigkeiten bereiten häufig aber auch unterschiedliche Wertvorstellungen, Verhaltensweisen, Erwartungen und Einstellungen, die in erster Linie durch kulturelle Faktoren, wie die Unternehmenskultur, der berufliche oder wirtschaftliche Status, das Alter, Geschlecht, die Religion oder die jeweilige Unternehmenskultur geprägt sind.

Das Verständnis darüber, was ein Konflikt ist, wann er vorliegt und wie in diesem Fall ein adäquates Verhalten aussieht, kann kulturell bedingt verschieden sein. Durch diese kulturellen Einflussfaktoren erhalten Konflikte in und zwischen Unternehmen eine zusätzliche Dimension, die bislang nicht, beziehungsweise nicht hinreichend berücksichtigt wird. Insbesondere die Kosten, die für Unternehmen im Zusammenhang mit internen Konflikten zwischen Mitarbeitern aus verschiedenen Kulturen entstehen, werden häufig unterschätzt. Dies hängt auch damit zusammen, dass interkulturelle Konflikte oft nicht als solche erkannt werden. Bei scheiternden Gesprächen, Verhandlungen oder Projekten, werden die Ursachen in aller Regel in der Persönlichkeit des Gesprächs-, Geschäftspartners oder Kollegen gesucht.

Beispielsweise kommt es in vielen internationalen Projekten zu einem exponentiellen Anstieg von Problemen im Management und in der Zusammenarbeit von Projektteams. Dies führt dazu, dass internationale Projekte überdurchschnittlich oft verzögert werden oder gar scheitern. Mit teuren Folgen für die beteiligten Unternehmen. Ursachen sind hier häufig kulturell bedingte Unterschiede.

Kulturen agieren unterschiedlich, wenn es um die Beziehung zu anderen Menschen, den Umgang mit ihrer Umwelt und den Umgang mit Zeit geht. Man muss sich Fragen stellen:

Was ist wichtiger – Regeln oder Beziehungen untereinander?

Handeln die Kulturen primär als Gruppe oder als Individuum?

Kommunizieren die Kulturen direkt oder indirekt miteinander?

Dürfen Emotionen eine Rolle spielen?

Zählt das, was der Einzelne leistet, oder welche Position er innehat?

Kontrollieren die Kulturen die Umwelt oder arbeiten sie mit ihr?

Erledigen die Kulturen die Dinge nacheinander oder gleichzeitig?

Kultursensitive Konfliktlösungsstrategien sollten insbesondere folgende Aspekte berücksichtigen:

unterschiedliche Konfliktstile;

unterschiedliche Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmuster;

- unterschiedliche Kommunikationsstrategien;
- unterschiedliche Gewohnheiten der Informationsstrukturierung;
- unterschiedliche Arten des Konfliktmanagements;
- unterschiedliche Erwartungshaltungen;
- unterschiedliches Verständnis von Sprache und Sprachgebrauch.

Die Aufgabe des interkulturellen Konfliktmanagements ist es somit vor allem, zwischen unterschiedlichen kulturellen Wahrnehmungen, Konzepten und Managementansätzen zu vermitteln und Wege aufzuzeigen, um das Konfliktpotential in einer für beide Seiten annehmbaren Weise zu entschärfen oder aufzulösen. Das minimiert langfristig und nachhaltig die Folgekosten von Konflikten.

5. Identifizieren Sie mögliche Probleme bei der Zusammenarbeit, die aufgrund unterschiedlicher Wertvorstellungen in zwei Kulturen entstehen können (Tab. 11).

Tabelle 11

Wertvorstellungen in verschiedenen Kulturen

Wertvorstellungen in Kultur A	Wertvorstellungen in Kultur B
1	2
1. Es wird hoch angesehen, wenn Menschen selbstständig handeln, Initiative zeigen und möglichst autonom arbeiten	1. Man erwartet, dass die Verantwortung von zentralen Personen ausgeübt wird, die dann die Ausführung von Aufgaben delegieren
2. Anpassungsfähigkeit und Improvisationstalent werden geschätzt, weil sie erlauben, sich an neue, unvorhergesehene Situationen anzupassen	2. Genaue Planung, Pünktlichkeit und Sorgfalt werden geschätzt, weil sie erlauben, böse Überraschungen und Pannen zu vermeiden
3. Als kompetente Mitarbeiter schätzt man diejenigen, die neue und innovative Lösungen finden, die mehr als Erwartete erreichen	3. Als kompetente Mitarbeiter schätzt man diejenigen, die eine Aufgabe wie geplant in der vorgesehenen Zeit zu Ende führen
4. Führungsautorität gründet sich auf Leistung, Ergebnissen und Verdiensten	4. Führungsautorität beruht auf Herkunft, Ausbildung und Diplomen
5. Ehre ist eher eine private Angelegenheit. Personen fühlen sich verhältnismäßig sicher in ihrer sozialen und beruflichen Position	5. Eigene und fremde Handlungen und Verhandlungsweisen werden danach beurteilt, ob dabei "das Gesicht gewahrt wird". Eine Ehrverletzung zerstört die soziale Position

1	2
6. Im beruflichen Bereich stehen die Aufgabe und die Sache im Vordergrund	6. Im beruflichen Bereich spielt der Auf- und Ausbau von Beziehungen eine wichtige Rolle
7. Arbeitsplätze sind "persönliche Territorien" (oft durch Anordnung, persönliche Objekte markiert). Die Ausstattung des Büros ist ein wichtiges Statussymbol	7. Arbeitsplätze und Büros sind "Arbeitsmittel", die häufig auch kollektiv von verschiedenen Mitarbeitern genutzt werden

6. Geschenke als Grund möglicher Konflikte.

Geschenke sind in sehr vielen Kulturen wesentlich um ein Beziehungsnetz aufzubauen und zu erhalten.

Hier nur einige wenige Hinweise auf mögliche Missverständnisse und Komplikationen, die sich aus der symbolischen Bedeutung, dem Signalcharakter mancher Geschenke in manchen Kulturen ergeben können:

Messer und andere scharfe Gegenstände. Schweizer Taschenmesser sind in vielen Regionen der Welt ein erstklassiges Mitbringsel: sie wiegen wenig und machen große Freude. Nicht schenken darf man aber Messer an Chinesen, Koreaner und Japaner: dort symbolisiert die Gabe von Messern, dass man die Beziehung beenden ("abschneiden") will oder sogar, dass man dem Empfänger den Tod wünscht.

Schirme darf man Chinesen nicht schenken, da *Schirm* und *Trennung* auf Chinesisch ähnlich klingen. Deshalb bedeutet das Schenken eines Schirms, dass man die Beziehung auflösen will.

Uhren darf man Chinesen nicht schenken. Das Ablaufen der Uhr erinnert an den Tod. Das Geschenk bedeutet: "Ich möchte, du wärst tot!"

Geldgeschenke. Der Betrag eines Geldgeschenks an Chinesen soll immer eine gerade Zahl ausmachen, aber nie *vier* (die schlimmste Unglückszahl für Chinesen und Japaner, darum die Betonung der chinesischen *Viererbande*).

Verpackung. Geschenke an Japaner dürfen nie weiß oder schwarz eingepackt sein (weiß ist die Farbe des Todes).

Blumen. Man schenke nie *gelbe* Blumen an Iraner, Peruaner, Mexikaner. Für Iraner und Peruaner bedeuten gelbe Blumen Feindschaft, für Mexikaner sind gelbe Blumen Totenblumen.

*Weiß*e Blumen bedeuten für Chinesen, Japaner und andere Asiaten *Tod*, deshalb schenkt man Asiaten am besten nie weiße Blumen.

7. Analysieren Sie die folgende interkulturelle Situation.

Hans Meier ist auf Geschäftsreise in Kairo. Sein Auftrag ist es, eine neue Produktlinie einem ägyptischen Unternehmen vorzustellen und eine größere Bestellung mit nach Deutschland zurückzubringen. Am ersten Tag nach seiner Ankunft ruft er Mr. Hassan, den Präsidenten des ägyptischen Kunden, an. Seine Sekretärin heißt Hans telefonisch willkommen und verspricht, sie würde ihn sofort zurückrufen, sobald Mr. Hassan ins Büro käme. Als Hans bis 10 Uhr immer noch nichts gehört hat, meldet er sich erneut telefonisch in Hassan's Büro. Eine andere Person informiert ihn, dass sich Mr. Hassan immer noch auf dem Markt befände, aber ihn gleich zurück rufe. Schließlich, um 11 Uhr, meldet sich Mr. Hassan's persönlicher Sekretär und teilt Hans Meier mit, dass er am nächsten Tag um 10 Uhr gerne Tee mit ihm trinken würde. Hans ist enttäuscht, dass Mr. Hassan scheinbar nur eine Tasse Tee mit ihm trinken möchte.

Am nächsten Tag um Punkt 10 Uhr trifft Hans im Haus des Ägypters ein. Er stellt sich der telefonierenden Sekretärin vor, die ihm – nach dem Telefonat – einen Platz und eine Tasse Tee anbietet. Mr. Hassan betritt nach 15 Minuten in Begleitung zweier Europäer den Raum und breitet seine Arme zur Begrüßung des Deutschen aus. Dieser weicht zurück und bleibt auf Distanz. Hassan lädt alle in sein Büro ein und bietet Kaffee an, jedoch lehnt Hans ab, mit der Begründung, er habe ja gerade Tee getrunken. Er bietet an, sofort mit der Präsentation der neuen Produktreihe seiner Firma zu beginnen. Mr. Hassan geht nicht darauf ein und fragt Hans nach seiner Reise und danach, wie ihm Kairo gefalle. Er antwortet, es sei eine weite Reise gewesen und er habe den ganzen gestrigen Tag im Hotel verbracht. Plötzlich beginnt der Ägypter, sich nach den Preisen der Produkte der deutschen Firma zu erkundigen. Hans ist es unangenehm, mit anderen im Raum darauf einzugehen und weicht aus. Zwischendurch beantwortet Hassan diverse Telefonate. Als die beiden anderen Besucher den Raum verlassen haben, bietet Mr. Hassan Hans erneut Kaffee an. Er akzeptiert, verlangt Milch dazu und wird darauf hingewiesen, dass arabischer Kaffee ohne Milch besser sei. Hans ist bestrebt, seine Präsentation zu beginnen, da es jedoch bereits Mittagszeit sei, begründet Hassan, möchte er jetzt das Treffen beenden. Er lädt Hans zum Abendessen ein und bietet ihm einen Termin am nächsten Tag an, um seinem technischen Direktor und Marketing Direktor die Produkte vorzustellen.

Am nächsten Tag erscheint er pünktlich zur Vorbereitung seiner Präsentation erneut in Mr. Hassan's Büroräumen. Die Sekretärin begrüßt er namentlich und macht ein paar Komplimente. Außerdem hat er sich auf das Treffen vorbereitet, indem er ein arabisches T-Shirt vom Markt trägt, das er am Vortag noch gekauft hat. Am Ende der Präsentation wird Hans wieder zu Mr. Hassan's Büro geleitet. Er fragt sofort, wieviel der Ägypter bestellen möchte, dieser antwortet, er würde sich sehr bald schriftlich melden. Hans verlässt zufrieden das Büro – seine Firma hört nie wieder etwas vom ägyptischen Kunden.

(F. Elasmawi, Ph. R. Harris. Multicultural Management. – Houston, 1993)

7.1. Nennen Sie stichwortartig kulturelle Missverständnisse, die in der beschriebenen Situation erkennbar sind.

8. Wo können interkulturelle Konflikte für ukrainische Geschäftsleute verbergen? Analysieren Sie anhand unten angeführter Informationen.

Kleine Kulturkunde

Deutsche:

- sind detailfreudig, besonders bei der Planung;
- arbeiten stark konzeptorientiert;
- sind sachorientiert;
- sehen Mahlzeiten als Unterbrechungen der Arbeit an. Gegessen wird, wenn man Hunger hat;
- haben lineares Denken;
- zeigen Besserwissermentalität, zu großes Selbstbewusstsein.

Franzosen:

- sind stark in Visionen und Außendarstellung;
- bewältigen mit Spaß viele Aufgaben simultan, mit Unterbrechungen und Überlappungen;
- telefonieren viel, schreiben wenig auf;
- sind stark beziehungsorientiert;
- Expertentum allein reicht nicht;
- legen bei Konzepten zuerst die große Linie fest;
- Kontakte außerhalb der Firma sind sehr wichtig;
- schätzen Geduld, Sich-Zeit-Nehmen.

Amerikaner:

- pflegen lockeren Umgang, sind jedoch hart in der Sache;
- denken individualistisch;
- sind jederzeit bereit, das Konzept zu ändern, wenn es dadurch besser wird;
- arbeiten stark zielorientiert und fokussiert;
- können mit sachlicher Kritik gut umgehen;
- kommen schnell zur Sache;
- sind risikofreudig;
- sprechen mit Geschäftspartnern häufig auch privat, Anrufe außerhalb der üblichen Arbeitszeiten sind nichts Ungewöhnliches.

Asiaten:

- halten lange Reden, auch ohne Bezug zum Geschäft;
- bauen Beziehungen auf, bevor man zum Geschäft kommt;
- schätzen Rituale wie etwa gemeinsame Bankette;
- der mächtigste Führer ist der, den man nicht sieht;
- denken in konzentrischen Kreisen, kommen langsam ans Ziel;
- scheuen direkte Kritik;
- fürchten den Gesichtsverlust.

(MARKT: Goethe-Institut)

Thema 8

Strategien des interkulturellen Zusammenwirkens im internationalen Business



Interkulturelles Lernen – Warum?

Unsere Welt hat sich verändert
und wir mit ihr.

Unser Land hat sich verändert
und wir mit ihm.

Unsere Gesellschaft hat sich verändert
und wir mit ihr.

Unsere Kulturen haben sich verändert,
und wir sind alle Teile davon.

(von Bundeskanzler G. Schröder
zur Eröffnung der Expo 2000 in Hannover
"Wir müssen alle internationaler werden!")

1. Überlegen Sie anhand des Textes unten über die wichtigsten Kompetenzen eines Fachmannes, der international tätig ist.

Die interkulturelle Kommunikation erlangt in der Geschäftswelt immer mehr Bedeutung. Durch die Globalisierung der Welt kommt es vermehrt zu Zusammentreffen von Personen aus verschiedenen Kulturen und immer mehr Unternehmen sind international tätig. So wird es immer wichtiger, nicht nur die Verhaltens- und Benimmregeln der eigenen Kultur zu kennen, sondern sich auch in fremden Kulturen mit einer gewissen Sicherheit frei bewegen zu können.

2. Informieren Sie sich über die Kompetenzen des idealen Europamanagers.

Ein Anforderungsprofil des idealen Europamanagers

Es umfaßt dreierlei Kompetenzen:

1. Fachkompetenz auf dem Gebiet der Wirtschaft.

Kenntnis der wirtschaftsbezogenen Landeskunde nicht nur des eigenen, sondern auch der Partnerländer.

2. Sprachkompetenz.

Fähigkeit zur Verhandlungsführung nicht nur in der Muttersprache, sondern auch in zwei Fremdsprachen.

3. Kommunikative Kompetenz:

a) persönliche Eigenschaften und Einstellungen wie Flexibilität, Toleranz, Humor, Kreativität und Sensibilität für andere Kulturen und Mentalitäten;

b) *praktische Führungseigenschaften* wie Motivations- und Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsfreude, Belastbarkeit, Verhandlungsgeschick, Überzeugungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Integrität, Präsentationstechniken u.a.

(B. Lentz. Der polyglotte Supermann. – Manager Magazin. – 5/1989)

3. Erfahren Sie mehr über internationale Handlungskompetenz aus dem folgenden Bild (Abb. 5). Bestimmen Sie, was zu Teilkompetenzen gehört.



Abb. 5. Internationale Handlungskompetenz

Fachkompetenzen:

Soziale Kompetenz:

Selbstkompetenz:

3. Lesen Sie den folgenden Text.

Strategien der interkulturellen Kommunikation im Business

Globalisierung und internationale Kooperation beeinflussen weltweit das Leben. Kultur verändert sich stets. Die gesamte Lebenskultur vieler Menschen weltweit verändert sich, etwas ganz Neues entsteht. Die Globalisierung bindet unterschiedliche Lebensweisen und Lernkulturen diverser Länder und kreiert neue Bedürfnisse.

Technische Errungenschaften verändern das menschliche Bewusstsein und greifen massiv in unser kulturelles Verhalten ein. Wer Zugang zu neuen Kommunikationswegen und -mitteln hat, kann Teil eines riesigen globalen Netzwerkes von sich verändernden Menschen werden, die technisch miteinander verknüpft sind. Neue Normen und Werte sind das Resultat jener Personen, die z.B. Arbeit, Verpflichtung, Abhängigkeit, Freiheit, Konsum, Vergnügen (neu) definieren oder Besitz, Kollegialität, Freundschaft und Verantwortung mit anderen Werten beschreiben.

Die Internationalisierung der Wirtschaft hat im klassischen Tätigkeitsprofil von Managern einen Veränderungsprozess eingeleitet. Traditionelles Management-Know-how alleine reicht nicht mehr aus, um den Anforderungen grenzüberschreitender Wirtschaftstätigkeit gerecht zu werden. Interkulturelle Handlungskompetenz ist Voraussetzung für Erfolg in transnationalen und kulturell-gemischten Arbeitsfeldern. Sie kann kostenaufwendige Konflikte und Missverständnisse vermeiden und Synergie-Effekte einer interkulturellen Zusammenarbeit fördern.

Interkulturelles Management bezieht sich auf deren Arbeitsverhalten und auf Organisationsstrukturen, auf die gerechte Partizipation an der Macht. Es beschreibt keine neue Management-Methode. Hier geht es um die üblichen Management-Funktionen wie Planung und Entscheidungsfindung, Auswahl und Zuordnung von Ressourcen und Mitarbeitern, Personal- und Verhandlungsführung. Die Art und Weise, wie all diese Funktionen ausgeübt werden, ist allerdings kulturell geprägt und unterscheidet sich in deutlicher und arbeitsrelevanter Form von Kultur zu Kultur, von Land zu Land, von Person zu Person.

Die Interkulturelle Kompetenz ist ein lebenslanger Lernprozess. Er wird aufgrund bestimmter Fähigkeiten gefährdet, z.B. durch:

- Ambiguitätstoleranz (hat, wer Widersprüchliches aushalten kann);
- Empathie (hat, wer sich in andere einfühlen kann);
- Frustrationstoleranz (hat, wer Frustration selbstkritisch verarbeiten kann);

- Humor (hat, wer sich aus der Distanz betrachtet und lachen kann);
- Identität (eigene kulturelle Prägung kennen);
- Konfliktfähigkeit (hat, wer Probleme aushandeln und lösen kann);
- Neugierde (hat, wer offen ist und gerne Neues lernt).

Wer mit Personen fremder Kulturen erfolgreich arbeiten möchte, sollte also auf kulturelle Differenzen vorbereitet sein, denn:

- Kultur ist das Rückgrat der Identität;
- Werte und Normen dirigieren Denken und Handeln privat und in der Arbeit.

Süd und Nord, Ost und West sind mehr denn je voneinander abhängig. Menschen, die sich in anderen Regionen der Welt aufhalten oder sich auch im eigenen Land anders als gewöhnlich verhalten, fühlen sich fremd bzw. werden als Auffällige, als Fremde angesehen. Ihr Verhalten wird am Verhalten der Allgemeinheit bzw. der Einheimischen gemessen. Fremde erfahren oft Ablehnung und Diskriminierung.

In multikulturellen Arbeitssituationen sind kulturelle Differenzen normal. Die internationale Zusammenarbeit kann man verbessern durch:

- verstehen der kulturellen Dimensionen, Kulturstandards, länderspezifischer Informationen;
- informieren über Kultur, Kommunikationsstile, Business-Ethik;
- sensibilisieren für anderes/fremdes Verhalten, fremder Normen und Werte;
- relativieren des eigenen Verhaltens, der eigenen Normen, Werte, Einstellungen, Vorurteile;
- strategische Maßnahmen zur Befähigung interkulturellen Handelns.

4. Machen Sie sich mit Empfehlungen für Geschäftsleute bekannt.

Allgemeine Empfehlungen für Geschäftsleute:

1. Versetzen Sie sich in die Mentalität eines anderen Volkes.
2. Legen Sie Ihre eigenen Denkkategorien ab.
3. Werfen Sie alle Vorurteile über Bord!
4. Denken Sie daran: alle Völker haben viele gemeinsame Merkmale, doch auch viele markante Unterschiede.
5. Sie erleben verschiedene Stufen von Nähe, Verstehen, Freundschaft, Liebe – aber auch Mißverständnisse, Distanz und Rückschläge; seien Sie in den geschäftlichen Beziehungen tolerant, verständnisvoll und geduldig.
6. Versuchen Sie, Ihre Geschäftspartner zu akzeptieren und zu verstehen!

Literaturverzeichnis

1. Blom H. Interkulturelles Management / H. Blom, H. Meier. – Berlin : NWB Verlag, 2002. – 296 S.
2. Faller K. Konfliktmanagement im interkulturellen Kontext / K. Faller, S. Attari. – München : Stelle für interkulturelle Arbeit, 2009. – 60 S.
3. Eismann V. Erfolgreich in der interkulturellen Kommunikation / V. Eismann. – Berlin : Cornelson–Verlag, 2009. – 101 S.
4. Elasmawi F. Multicultural Management / F. Elasmawi, Ph. R. Harris. – Houston : s. n., 1993. – 138 p.
5. Hall E. T. Verborgene Signale. Studien zur internationalen Kommunikation. Über den Umgang mit Franzosen / E. T. Hall, M. Hall. – Hamburg : Gruner+Jahr, 1984. – 134 S.
6. Hofstede G. Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management / G. Hofstede. – Wiesbaden : Gabler, 1993. – 328 S.
7. Lentz B. Der polyglotte Supermann / B. Lentz // Manager Magazin. – 1989. – № 5/198. – S. 257–270.
8. Mauritz H. Interkulturelle Geschäftskommunikation. Eine interkulturelle Perspektive für das Marketing / H. Mauritz. – Wiesbaden : Deutscher Universitätsverlag DUV, 1996. – 310 S.
9. Wendler Fr. Interkulturelle Wirtschaftskommunikation / Fr. Wendler. – Jena, 2009. – 194 S.
10. Das Statistik-Portal [Electronic resource]. – Access mode : <https://de.statista.com>.
11. Faktor Mensch [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.faktormens.ch>.
12. Geschäfts-Etikette [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.foerderland.de/job/geschaefts-etikette>.
13. Global Competence [Electronic resource] : Materialien und Übungen zum interkulturellen lernen. – Access mode : <http://www.ikkompetenz.thueringen.de>.
14. MARKT – Goethe-Institut [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.goethe.de>.
15. Transkulturelles Portal [Electronic resource]. – Access mode : www.transkulturelles-portal.com.

Anhang

Kiasu-Verhalten

1. Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie das Wort Kiasu hören? Was heißt Kiasu?

Merken Sie sich:

Singapur gilt als das Heimatland der Kiasu people;
Kiasu wird mit "the fear of loosing", "afraid to loose" übersetzt;
der Begriff wird weitläufig und umfassend verwendet;
bezieht sich auf die Familie, die Erziehung und die Wertevermittlung
(eine wettbewerbsorientierte Kultur erfordert es, immer der/die Beste zu sein);
passt nicht in das weit verbreitete Bild über das zurückhaltende Verhalten
von Asiaten;
weist auf die Angst vor dem Scheitern, die aber oft in Gier umschlägt.

2. Lesen Sie die folgende Situation.

Susanne absolviert ein Austauschjahr an einer Schule in Singapur und wohnt in dieser Zeit bei einer Gastfamilie mit chinesischer Abstammung. Mit der Familie und auch ihrer gleichaltrigen Tochter versteht sie sich sehr gut. An einem Sonntagnachmittag machen sie einen Ausflug und nehmen dazu die U-Bahn. Als die Bahn ankommt, stürmt die Gastfamilie sofort in den Wagen, noch ehe die aussteigenden Leute den Wagen verlassen konnten.

Zielstrebig gehen die Gasteltern auf freie Plätze zu, vorbei an einer ebenfalls einsteigenden schwangeren Frau und einem älteren Ehepaar, und besetzen die Plätze sofort. Als Susanne wenig später bei der Familie ankommt, sind sie sehr stolz auch für Susanne einen Platz ergattert zu haben und bieten ihn ihr an. Unbeschwert geht die Unterhaltung weiter. Nur Susanne wirkt zurückgezogen und reagiert nur wenig. Mit diesem Ausflug kühlte sich das Verhältnis zwischen Susanne und der Gastfamilie ab.

2.1. Entscheiden Sie über mögliche Erklärungen.

(1) Susanne ärgerte sich über das Verhalten der Personen in der U-Bahn. Niemand hat den Bedürftigen einen Platz angeboten. Man hat ihnen die für bedürftige Personen ausgeschriebenen Plätze auch noch weggenommen.

Keiner der Personen zeigte Zivilcourage. Durch ihre schlechte Laune verstimmte sie die Gasteltern, die das Verhalten auf sich bezogen haben.

(2) Die chinesische Familie merkt die angespannte Situation, lässt sich aber nichts anmerken. Zwar sind sie freundlich zu Susanne, aber nicht mehr so herzlich und zuvorkommend wie sonst, was Susanne als kühl auffasst. Susanne reagiert dementsprechend reserviert.

(3) Susanne ärgerte sich über das Verhalten ihrer chinesischen Gastfamilie, die sich so egoistisch in die U-Bahn drängelte – ohne Rücksicht auf Verluste. Enttäuscht zieht sie sich zurück. Ein normaler Umgang fällt ihr von nun an schwer.

(4) Die Familie ist über den Rückzug von Susanne sehr beleidigt, sie geben sich doch so viel Mühe mit ihr und halten ihr sogar in der U-Bahn einen Platz frei. Susanne ist ihrer Meinung nach sehr undankbar und egoistisch. Sie zeigen ihren Ärger, worauf sich Susanne zurückzieht.

3.3. Rückmeldung zu den Situationen.

(1) Diese Erklärung für ihr Verhalten ist sehr wahrscheinlich. Susanne ist über das Verhalten der Singapurer entsetzt. Für Europäer bzw. Deutsche gehört es zu einem guten sozialen Umgang, Bedürftigen Leuten den Platz in öffentlichen Verkehrsmitteln anzubieten.

(2) Die chinesische Familie wird auf das veränderte Verhalten von Susanne reagieren, es aber unter keinen Umständen ansprechen, damit Susanne und auch die Familie das Gesicht wahren kann.

(3) Auch diese Erklärung scheint sehr zutreffend. Singaporeans können es nicht abwarten, in die U-Bahn zu kommen. Sie wollen einen guten Platz bekommen. Würden sie am Bahnsteig erst auf die Leute warten, die aussteigen, verlieren sie ihre Chance auf einen Platz und sind im Nachteil denjenigen gegenüber, die bereits in der U-Bahn sind.

(4) Diese Erklärung ist eher unwahrscheinlich. Die Familie wird ihren Ärger Susanne gegenüber nicht zeigen. Hier ist Antwort 2 wahrscheinlicher.

3.4. Analysieren Sie anhand der konkreten Beispielen, ob das Kiasu-Verhalten in der Ukraine zu treffen ist?

Kiasu-Verhalten konkret:

- man häuft sich bei einem Buffet sehr viel Essen auf den Teller, für den Fall, dass später nichts mehr da ist;

- man drängelt sich vor, um nicht letzter zu sein;
- man drängelt in die U-Bahn, bevor die anderen Leute ausgestiegen sind;
- man stellt sich stundenlang irgendwo an, weil es einen täglichen Gebrauchsgegenstand 50ct billiger gibt als sonst;
- es geht immer darum, irgendwie, irgendwo einen Vorteil zu haben;
- man will immer das Bessere haben;
- man will etwas, nur, damit es der andere nicht haben kann.

4. Diskussion.

Wie wird das Kiasu-Verhalten in anderen Sprachen beschrieben?

Ist Kiasu ein Großstadtphänomen?

Ist Kiasu positiv oder negativ? Kann man das Verhalten in der Unternehmenswelt ausnutzen?

(Fr. Wendler. Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. – Jena, 2009)

Interkulturelle Situationen

Welche unterschiedlichen kulturellen Hintergründe werden in folgenden Situationen deutlich?

Situation 1.

Nuna arbeitet für einen großen Verlag in Deutschland). Sie macht eine Geschäftsreise nach Japan. In einem Unternehmen hat sie ausführliche Besprechungen mit positivem Ergebnis gehabt. Sie wurde während der Verhandlungen von einem Dolmetscher unterstützt. Beim Abschluss der Besprechung äußerte der japanische Geschäftspartner aber den Wunsch, die Sache mit Nuna's Chef weiterzuführen. Nuna betont, sie habe ausdrücklich Verhandlungskompetenz, jedoch lächelt ihr japanisches Gegenüber sie dabei nur an. Er wiederholt seine Absicht, nur mit Nuna's Chef weiter zu verhandeln. Sie ruft dann ihren Chef an, der per Fax der japanischen Firma erklärt, warum er nicht selbst nach Japan kommen könne. Schließlich kommt es doch zu einem Abschluss.

Situation 2.

Ein deutscher Chef kommt zu einem brasilianischen Mitarbeiter, der als Expatriate im deutschen Stammhaus für einen bestimmten Bereich als Koordinator

zwischen Brasilien und Deutschland tätig ist. Er will sich eine Dokumentation aus Brasilien holen, die ihm eigentlich seit vier Wochen zugesagt ist, die er aber immer noch nicht in Händen hält...

Als der Deutsche den Raum betritt, begrüßt ihn der brasilianische Mitarbeiter freundlich und beginnt mit ihm ein nettes Gespräch (über das Wochenende, ein gestriges Fußballspiel). Der Deutsche reagiert – nach der Erwiderung einiger Höflichkeiten – darauf betont kurz angebunden mit den Worten: "Reden wir vom Geschäft! Ich brauche die Untersuchung über... ", und er nennt nochmals eine Zusammenfassung der Inhalte der gewünschten Dokumentation und der Gründe, weswegen er wirklich darauf wartet.

Der Brasilianer versucht wieder, ihn auf freundliche Art in ein Gespräch zu verwickeln. Das würgt der Deutsche entschlossen ab, indem er nochmals betont, auf die Dokumentation zu warten. Er brauche sie für den Kunden X und zwar dringend. "Dazu muss ich in Brasilien anrufen", bekommt er zur Antwort, und schon greift der brasilianische Mitarbeiter zum Telefon. Der Deutsche atmet schwer und hörbar. "Sie haben sie noch nicht bekommen! Typisch Brasilien!"

Im nun folgenden Telefonat unterhält sich der Brasilianer nett und freundlich mit seiner Kollegin in Brasilien über das Wetter, das Wohlergehen und so weiter. Der deutsche Chef wartet sichtlich ungeduldig und genervt. "Ich habe ein kleines Problem. Ich bräuchte die Dokumentation", sagt der Brasilianer nach einiger Zeit. "Mein deutscher Chef sitzt da und wartet darauf..." – "Kein Problem, ich kann sie faxen. Dann hast du sie sofort", lautet die Antwort, die der Brasilianer seinem Chef laut mitteilt. Die Dokumentation wird sofort gefaxt. Der deutsche Chef nimmt das Fax mit dem bissigen Kommentar: "Super! Und darauf musste ich jetzt vier Wochen warten! " und verlässt den Raum.

Situation 3.

Wodurch unterscheidet sich die Einstellung der deutschen Mitarbeiter und des spanischen Projektleiters zur Arbeit?

Ein Spanier bekommt als Projektleiter für ein Softwaresystem die verschiedenste Software auf den Tisch, um sie zu prüfen. Eine Ingenieurgruppe liefert ihm eine Neuentwicklung ab, die gravierende Schwächen aufweist. Der spanische Projektleiter laviert daraufhin in der Besprechung hin und her, die getestete Software sei nicht elegant, ob man eventuell hier und dort etwas ändern könne. Die deutschen Ingenieure verstehen seine Äußerung so, dass

die Software zwar nicht elegant sei, aber tauglich. Dem Spanier wird heiß: wie kapieren das die Deutschen, dass ihre Arbeit offen gestanden schlecht ist? Während er nach einer Formulierung sucht, kommt ihm ein deutscher Kollege zur Hilfe, der klipp und klar sagt, dieses und jenes sei einfach schlecht und nicht gelungen. Der spanische Projektleiter zuckt zusammen und erwartet eine emotionale Entladung, doch die bleibt zu seiner Überraschung aus. Die Deutschen beginnen vielmehr eine Diskussion über die Schwächen und deren Ursachen und etwaige Änderungsmöglichkeiten. Eine Eskalation bleibt aus, alle debattieren sachlich. Dieselben Worte würden in Spanien zu tiefen Hassgefühlen bei den Kritisierten führen, wohingegen die Deutschen sachlich sehr hart diskutierten, die Kritik aber nicht persönlich nehmen und bereits am Nachmittag wieder lachen und zusammen Kaffee trinken.

Situation 4.

Ein Indonesier wohnt in Deutschland in einem Mietshaus. Jeden Morgen müssen fünf Personen aus diesem Haus zu einer bestimmten S-Bahn-Haltestelle. Sie verlassen daher fast gleichzeitig das Haus, grüßen sich, gehen zur S-Bahn und warten eine oder zwei Minuten. Schweigend! Ohne Kontakt zueinander!

Situation 5.

In der Kantine sitzen zwei Deutsche an einem Tisch. Ein mexikanischer Kollege setzt sich zu ihnen. Er grüßt. Die beiden grüßen kurz zurück und unterhalten sich weiter. Er versucht immer wieder, mit den beiden ins Gespräch zu kommen, doch die scheinen ihn zu ignorieren: Sie antworten ihm jeweils nur kurz und setzen dann ihre Unterhaltung fort. Der Mexikaner ist sehr enttäuscht. Er hätte sich ein Gespräch am Mittagstisch gewünscht.

Situation 6.

Ein Amerikaner leidet darunter, dass er im Büro nur äußerst schwer Kontakt zu seinen deutschen Kollegen bekommt. Man begrüßte ihn zwar anfangs höflich, man spricht auch mit ihm, wenn es die Arbeit erfordert, aber einfach geplaudert wird nicht mit ihm. Auch wird er nicht eingeladen. Niemand scheint ihm Interesse entgegenzubringen und ihn etwas Persönliches über die Zusammenarbeit Hinausgehendes fragen zu wollen. Der Amerikaner ist irritiert. So hatte er sich das Eingewöhnen in Deutschland nicht vorgestellt. Dieses Verhalten erlebt er als unfreundlich!

Situation 7.

Ein französischer Manager fährt in Deutschland gar nicht gern mit der U-Bahn, denn dort herrscht Totenstille: Die Menschen unterhalten sich nicht miteinander. Wenn sich Bekannte treffen, dann sprechen sie leise miteinander, so als wollten sie das Schweigen der anderen nicht stören. Er hat das Gefühl, in der deutschen U-Bahn hat man sich an ein Gebot der Ruhe zu halten, ähnlich wie in der Bibliothek.

Situation 8.

Ein Inder beobachtet, wie sein Abteilungsleiter mittags häufiger mit seiner Sekretärin zum Essen geht. Die beiden benutzen die Kantine für alle Mitarbeiter, sitzen an einem Tisch, essen und unterhalten sich. Der indische Mitarbeiter wundert sich sehr: Warum geht ein deutscher Chef mit seiner Sekretärin essen? – In Indien gibt es verschiedene Kantinen und seine Sekretärin bekommt schon gar keinen Zutritt zur Kantine der Manager.

(H. BLOM, H. MEIER. Interkulturelles Management. – Herne, 2002)

Kultur-Profile verschiedener Länder

USA

Nach E. Hall gehören Amerikaner zur "low context culture". Mitglieder der amerikanischen Kultur sind realistisch, pünktlich und zuverlässig sowie ziel- und faktenorientiert. Hofstede bescheinigt ihnen eine hohe Machtdistanz mit wenig Unsicherheitsvermeidung. Amerikaner legen großen Wert auf Individualität. Sie sind eher maskulin in ihrem Verhalten und sehr auf persönlichen Erfolg konzentriert. Gesetze und Regeln finden sie genauso notwendig, wie die Einhaltung von Zeitvorgaben. Gesteland beschreibt Amerikaner als abschlussorientiert, informell, monochron und reserviert.

Türkei

Nach E. Hall sind Angehörige dieser Kultur sehr personenorientiert und werden in die "high context culture" eingeordnet. Türken haben eine hohe Machtdistanz, relativ wenig Sicherheitsbedürfnis und sind entsprechend risikobereit (G.Hofstede). In der Dimension Maskulinität und Femininität finden sich die Türken im Mittelfeld. Gleiches gilt bei der Dimension Individualismus bzw. Kollektivismus. Normen und Regeln spielen eine große Rolle im privaten, aber auch im geschäftlichen Leben. In der Türkei wird zwischen beidem kaum getrennt. Beziehungen in der Familie sind wichtig und werden besonders

gepflegt. Der Status und die Ehre der Familie stehen im Mittelpunkt ihres Handelns. Nicht immer offenbaren sie ihre Gefühle. Türken sind weitgehend multiaktiv (Lewis) mit einigen reaktiven Anteilen. Gesteland beschreibt Türken als beziehungsorientiert, formell, polychron und beschränkt expressiv.

Deutschland

E. Hall ordnet Deutsche in die "low context culture" ein und beschreibt sie als sachorientiert, realistisch, pünktlich und zuverlässig. Ihr Bedürfnis nach Machtdistanz (G. Hofstede) ist wenig ausgeprägt. Vertreter dieser Kultur gehen ungern Risiken ein, sie sind sehr abwägend und überlegt, ehe sie Entscheidungen treffen. Sie sind ausgesprochen individualistisch und wenig feminin. Deutsche mögen Planung, Regeln und Gesetze, nach denen sie sich im Alltag orientieren können. Sie tragen Gefühle ungern nach außen, äußern sich in Gesprächen jedoch gerne kritisch. Angehörige dieser Kultur pflegen ihren Status, den sie sich in der Regel mit harter Leistung erarbeitet haben. Lewis beschreibt diese Kultur als linear-aktiv und Gesteland als abschlussorientiert, beschränkt formell, monochron und reserviert.

Frankreich

Frankreichs Kultur passt eigentlich nicht so richtig nach Europa. Unser Nachbar ist uns Deutschen entfernungsmaßig sehr nah, seine Kultur entspricht jedoch eher der asiatischen Kultur. Nach E. Hall gehören Franzosen weder der "low context culture" noch der "high context culture" an. Das macht es schwierig, sie korrekt einzuordnen. Nach G. Hofstede ist ihre Machtdistanz nicht sehr ausgeprägt. Sie vermeiden Unsicherheiten und sind deshalb nicht besonders risikobereit. Sie sind Individualisten. G. Hofstede ordnet sie im Sinne von Maskulinität und Femininität eher letzterem zu. Franzosen legen viel Wert auf Lebensqualität und Lebensart. Lewis beschreibt sie als multiaktive Personen mit einem hohen linear-aktiven Anteil. Franzosen gelten als zurückhaltend, abschlussorientiert, formell, beschränkt monochron und expressiv (Gesteland).

Ägypten

E. Hall (1976) beschreibt diese Kultur als "high context culture" und hebt damit auch die Orientierung der Ägypter auf die Beziehungsebene hervor. Gleichzeitig pflegen sie nach G. Hofstede eine hohe Machtdistanz, was auch auf die im Land vorherrschenden hierarchischen Strukturen zurückzuführen ist. Angehörige dieser Kultur werden als wenig individualistisch beschrieben.

In der Kultur Ägyptens existieren Maskulinität und Femininität gleichermaßen. Auffällig ist der Familienstolz. Nach Lewis sind sie eher multiaktiv und Gesteland beschreibt sie als beziehungsorientiert, formell polychron und expressiv.

Australien

Nach Lewis, zählen Australier zur linear-aktiven Kultur, deren Mitglieder logisch, sach- und aufgabenorientiert handeln. Sie zeigen eine geringe Machtdistanz (G. Hofstede) und ihr Sicherheitsbedürfnis ist nicht stark ausgeprägt. Sie sind bereit, auch Risiken einzugehen, soweit diese einigermaßen zu berechnen sind. Die Bevölkerung Australiens ist sehr individualistisch und maskulin strukturiert. Im Business bevorzugen sie klar vorgegebene Regeln in Bezug auf Inhalt und Zeit. Gesteland beschreibt diese Kultur als abschlussorientiert, informell, monochron und reserviert.

China

Chinesen gehören zur "high context culture" (E. Hall). Vertreter dieser Kultur handeln sowohl monochronisch, als auch polychronisch. Das Bedürfnis nach Machtdistanz (G. Hofstede) ist relativ stark ausgeprägt, das Sicherheitsbedürfnis eher weniger. Sie sind risikobereit und handeln dabei häufig planlos. Nach G. Hofstede befinden sich Angehörige dieser Kultur im Mittelfeld der femininen-maskulinen Skala. Ihr kollektives Bewusstsein ist stark ausgeprägt. Sie sind fixiert auf ihre Gruppen und Kollektive und pflegen einen indirekten Kommunikationsstil. Chinesen lassen sich ungern bedrängen und zeitlich unter Druck setzen. Lewis beschreibt Chinesen als reaktive Persönlichkeiten. Gesteland ordnet sie als beziehungsorientiert, formell, monochron und reserviert ein.

Großbritannien

Engländer sind sachorientiert und gehören zur Gruppe der "low context culture" (E. Hall). Mitglieder dieser Kultur sind sachorientiert und korrekt. Sie orientieren sich in ihren Entscheidungen an klar belegbaren Fakten und mögen Zahlen. Nach G. Hofstede ist ihre Machtdistanz nicht sehr ausgeprägt. Sie sind eher bereit, Risiken einzugehen. Vertreter dieser Kultur sind ausgesprochene Individualisten mit einer Tendenz zu Maskulinität. Engländer legen viel Wert auf Umgangsformen, wirken oft etwas steif und umständlich. Sie vertreten linear-aktive Kultur-Merkmale. Gesteland beschreibt sie als abschlussorientiert, beschränkt formell, monochron und reserviert.

Italien

Italiens Kultur wird von E. Hall als "high context culture" klassifiziert. Machtdistanz und Sicherheitsbedürfnis (G. Hofstede) ist Italienern nicht immer wichtig. Italiener sind beziehungsorientiert und haben ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Individualismus. Vorherrschend in dieser Kultur ist die maskuline Verhaltensweise. Sie bewegen sich trotz ihres stark ausgeprägten Individualismus gerne in Gruppen, zeigen offen ihre Gefühle, sprechen und gestikulieren viel. Klare Zeitvorgaben mögen sie nicht. Mit Zahlen und Fakten allein sind Italiener kaum zu überzeugen. Oft reagieren sie darauf sogar ungehalten. Sie sind multiaktiv und werden von Gesteland als wenig abschlussorientiert, formell, expressiv und beschränkt monochron beschrieben.

Indien

Inder sind sehr beziehungs- und dialogorientiert. Jeder Kontakt mit ihnen sollte deshalb stets über diese Ebene stattfinden. Nach E. Hall vertreten sie die "high context culture". Inder haben eine hohe Machtdistanz (G. Hofstede) und sind sehr risikobereit. Die indische Kultur ordnet G. Hofstede im Mittel zwischen Individualismus und Kollektivismus ein. Genauso stellt sich das bei der Dimension Maskulinität und Femininität dar. Die indische Gesellschaft ist durch das Kastensystem geregelt, das – auch wenn es politisch abgeschafft ist – weiterhin in den Köpfen verankert ist. Es wird auf gute Beziehungen in der jeweiligen Gruppe geachtet. Vertreter der oberen Kasten genießen ihren Status und fordern offen Respekt bei anderen ein. Ihr Kommunikationsverhalten ist indirekt. Kritik werden sie selten geradeheraus aussprechen. Das gilt in Indien als unhöflich. Der Umgang mit Zeit ist polychron und steht damit im krassen Gegensatz zum deutschen Zeitverständnis. Lewis positioniert die indische Kultur zwischen multi- und reaktiver Kultur. Gesteland beschreibt Inder als beziehungsorientiert, formell, polychron und reserviert.

Spanien

Da Spaniens Kultur der italienischen sehr ähnlich ist, beziehen wir uns hier auf die Unterschiede der beiden Länder. Generell werden beide Kulturen in die "high context culture" eingeordnet. Spanier sind beziehungsorientiert und haben ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Individualismus. Sie sind multiaktiv und werden von Gesteland als wenig abschlussorientiert, formell, expressiv und polychron beschrieben.

3міст

Вступ.....	3
Thema 1. Kultur. Kulturdimensionen.....	4
Thema 2. Stereotype und Vorurteile	9
Thema 3. Kulturschock	14
Thema 4. Kulturdimensionen im internationalen Geschäftskommunikation.....	19
Thema 5. Verbale und nonverbale Kommunikation	29
Thema 6. Geschäftsetikette	36
Thema 7. Interkulturelle Konflikte. Interkulturelles Konfliktmanagement	47
Thema 8. Strategien des interkulturellen Zusammenwirkens im internationalen Business	55
Literaturverzeichnis.....	59
Anhang	60

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МІЖКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Тексти та практичні завдання
для студентів усіх спеціальностей
першого (бакалаврського) рівня
(укр. та нім. мовами)

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Колбіна** Тетяна Василівна

Відповідальний за видання *Т. В. Колбіна*

Редактор *А. С. Ширініна*

Коректор *А. С. Ширініна*

План 2018 р. Поз. № 250 ЕВ. Обсяг 70 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*