

**Interkulturelle Verkaufsprinzipien –  
Was man bei internationalen Geschäften beachten sollte**

**A) EINLEITUNG**

Zu Beginn eine kleine Geschichte:

Das Thermometer zeigt 34 Grad Celsius im Schatten. Vor uns liegt eine Großbaustelle in einem arabischen Land, die von einem internationalen Team geleitet wird. Hans, der deutsche Projektleiter, ist mit seinen Nerven am Ende. Ali, der syrische Bauleiter, will seine kranke Frau zum Arzt bringen. Obwohl Hans ihm gestern sagte, seine Frau könne doch bitte alleine zum Arzt gehen, kommt Ali heute nicht zur Arbeit. „Dieser verantwortungslose Mensch“, denkt Hans. Wenn Sie in der Haut von Hans stecken würden, wie würden Sie reagieren? Was würden Sie Ali beim nächsten Treffen sagen?

Einzelarbeit: Überlegen Sie sich zunächst alleine Ihre Antworten auf die beiden Fragen (1 min).

Partnerarbeit: Diskutieren Sie Ihre Antworten mit Ihrem Nachbarn im FLÜSTERTON, d.h. Mund nah an das Ohr des Nachbarn (2 min).

Plenum: Austausch von verschiedenen Antworten (5 min).

An diesem Beispiel wird deutlich, wie kulturelle und moralische Prägungen und Werte das menschliche Verhalten unterschiedlich beeinflussen und wie leicht es zu Konflikten kommen kann. Eine andere Kultur funktioniert mit einer anderen Denk- und Lebensweise, die das Zusammenleben sehr erschweren, manchmal sogar unmöglich machen können. Das beinhaltet auch die Gefahr, dass eine deutsche Firma bei internationalen Geschäften viele Misserfolge erleben kann.

Deshalb verfolgt dieses Seminar zwei Ziele:

- 1) Die Grundlagen interkultureller Verhaltensweisen und –unterschiede sollen verständlich erklärt werden.
- 2) Die praktischen Konsequenzen dieser Grundlagen sollen jedem Teilnehmer in Form von Hinweisen und Tipps klar werden, so dass man erfolgreicher bei internationalen Geschäften und Projekten sein kann.

**B) HAUPTTEIL**

1) Grundgedanken über Interkulturelle Verkaufsprinzipien

Wenn deutsche Firmen ihre Mitarbeiter für Auslandseinsätze vorbereiten, dann wird der Schwerpunkt vornehmlich auf das Erlernen von fremdsprachlichen, technischen, sachlichen Fakten und Methoden gelegt. Erst dann wird - wenn überhaupt - an die sozialen und interkulturellen Fähigkeiten gedacht.

Aber selbst ein Training zur Entwicklung der „Business Communication Skills“ beispielsweise enthält in der sachorientierten deutschen Kultur als Schwerpunkt hauptsächlich den Aufbau der fremdsprachlichen Fähigkeiten, die dem Lernenden helfen sollen, seine beruflichen Kompetenzen sowie die Daten und Fakten seines Projektes im Ausland erfolgreich zu vermitteln. Neben den „Hard Facts“ des geschäftlichen Projektes werden aber die „Soft Skills“ oft vernachlässigt. Was ist damit gemeint?

Zu den „Soft Skills“ gehören z.B. das kulturelle Bewusstsein und Einfühlungsvermögen für das jeweilige Land und ihre Menschen. Das beinhaltet u. a.:

- Kenntnisse über Geschichte und Politik des Landes,
- Kenntnisse über Religion und Ethik des Landes,
- Kommunikations- und Mediationstechniken, auch für konfliktgeladene Situationen, und

- Wissen über kulturspezifische Regeln und Rituale, z.B. bei der Begrüßung, bei einem Geschäftsessen oder bei Vertragsverhandlungen.

Oft vertrauen deutsche Firmen bei der Entsendung von Mitarbeitern oder Geschäftsverhandlungen mit ausländischen Kunden einfach auf das bewährte Konzept „Learning by Doing“. Leider funktioniert dieses Konzept bei internationalen Geschäften nicht immer und manche lukrative Geschäftsanbahnung scheitert an dem Fehlen von kultursensitiven Fähigkeiten.

=> Persönliches Beispiel über Jenoptik-Techniker mit Stullen in Istanbul 1995 weitergeben, wobei die ostdeutsche Stullen-Esskultur im direkten Widerspruch zur östliche Esskultur steht mit der indirekten Nachricht „Ich halte mich lieber fern von euch“ oder „Ich mag euch Ausländer nicht“.

Interkulturelles Verhandlungsgeschick kann man auch nicht auf eine Liste von Verhaltensregeln reduzieren, die im Ausland als Checkliste schematisch in der Praxis angewandt wird. Ohne ein grundlegendes Verständnis, Offenheit und Einfühlungsvermögen dafür, warum die verschiedenen Kulturen über die gleichen Dinge auf verschiedene Weise denken und das Verhalten beeinflussen, werden auch die besten Checklisten nicht ihre erhoffte Wirkung haben. Warum das so ist, soll im nächsten Abschnitt erklärt werden.

## II) Grundlagen interkultureller Verhaltensweisen

Für Ausländer wirken Geschäftsbeziehungen mit Deutschen **eher formal und sachlich** orientiert. Im Vordergrund steht das technische Know-how, die Daten und Fakten des Geschäfts und wie es sich in die Tat umsetzen lässt. In Kulturen außerhalb Westeuropas und Nordamerikas, vor allem in südeuropäischen, südamerikanischen, afrikanischen, arabischen und asiatischen Ländern gilt dagegen der Grundsatz: „**Business is personal**“, d. h. eine Geschäftsbeziehung ist eine **persönliche Beziehung**, die aufgebaut und entwickelt werden muss!

Darin liegt oft das Geheimnis von international erfolgreichen Geschäftsleuten. Sie sind meist sehr gut im Knüpfen und Pflegen von persönlichen Beziehungen. Dagegen können vielfach die besten Sachargumente nicht ankommen. Auch eine noch so inhaltsträchtige und professionell dargebotene Geschäftspräsentation kann den Aufbau und das zu einer persönlichen Beziehung führende oft langwierige Prozedere nicht ersetzen. Leider kann man da nur sagen vom Standpunkt der westlichen Kultur aus gesehen. Es kann sogar geschehen, dass man in einer Geschäftsbeziehung in einen interkulturellen Teufelskreis gerät, wie es die folgende Abbildung veranschaulicht (Kumbier und von Thun 2006).

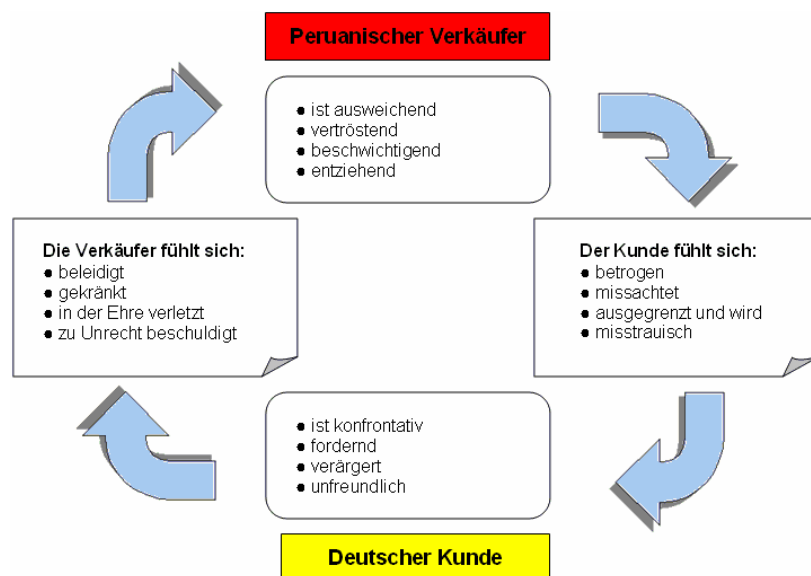


Abbildung 1: Interkultureller Teufelskreis zwischen einem deutschen Kunden und einem peruanischen Verkäufer

Frage an das Plenum: Was könnte der deutsche Kunde getan oder gesagt haben, was diesen Teufelskreis verursachen kann? (2 min).

Antwort: *Der deutsche Kunde könnte klare Liefervereinbarungen verlangt haben, die unter Androhung von Strafen einzuhalten sind, ohne dass vorher eine persönliche Beziehung zu dem peruanischen Verkäufer begonnen wurde.*

Bevor einzelne Details behandelt werden, ist es an dieser Stelle notwendig, einige Informationen über menschliche Kulturen im Allgemeinen zu sagen. Eine Kultur kann nach Käser (1997) als eine „**Strategie zur Handhabung des Lebens**“ definiert werden, die sich aus den jeweiligen geographischen, wirtschaftlichen, sozialen und politischen Umständen einer Volksgruppe oder Gesellschaft entwickelt. Eine typisch östliche und westliche Kultur werden in Tabelle 1 miteinander verglichen. Wenn man diese Kulturtypen weiter analysiert, stößt man auf die verschiedenen Kontroll- und Schutzmechanismen, die sich in einer Kultur mit der Zeit entwickelt haben. Diese Mechanismen müssen aber stark genug sein, um wirklich zu funktionieren. Aus Erfahrung haben die Menschen gelernt, dass das nur über negative Gefühle, Sanktionen und andere Bestrafungen zu bewerkstelligen ist, um den Fortbestand der Gruppe oder Gesellschaft zu sichern. Sonst droht Anarchie und Selbstzerstörung. Positive, auf menschlicher Vernunft beruhende Ansätze, die theoretisch zu vergleichbaren Ergebnissen führen sollten, haben sich in der menschlichen Geschichte als unpraktikabel erwiesen, weil sie letztendlich zu schwach sind, um nach Immanuel Kant (1724-1804) mit dem „radikalen Bösen“ im Menschen fertig zu werden.

Es werden von typisch östlichen und westlichen Kulturen i. Allg. zwei negative Gefühle benutzt, um ihr Fortbestehen zu sichern: Scham und Schuld. Weil östliche Kulturen mehr Schamgefühle gegenüber der Gruppe bzw. dem Kollektiv haben, werden sie auch als **Kollektivkulturen** bezeichnet. Schuldgefühle eines Individuums findet man mehr in westlichen Kulturen, so dass sie auch **Individualkulturen** genannt werden.

Wie funktionieren die Kontroll- und Schutzmechanismen von **Scham- und Schuldgefühlen**? In westlichen Individualkulturen wie Westeuropa und Nordamerika reagiert eine Einzelperson auf einen Verstoß gegen das Gesetz oder kulturelle Normen i.d.R. mit Schuldgefühlen, die die Person dann veranlassen, den Schaden selbst wiedergutzumachen, um Erleichterung für das eigene Gewissen zu erhalten. Dagegen reagiert in fast allen anderen Ländern der Welt, in denen es vorwiegend Kollektivkulturen gibt, eine Person auf die gleiche Situation eher mit Schamgefühlen. Dabei empfindet sich die Person als nutz- und wertlos, verdammt sich selbst und wird von anderen verurteilt, die von dem Versagen der Person erfahren. Deshalb möchte die Person i. Allg. den Schaden nicht wiedergutmachen, sondern seinen Fehler verstecken, um nicht das eigene Gesicht bzw. Status und Ehre zu verlieren. Durch diese verschiedenen persönlichen Reaktionen auf Gesetzes- und Normverletzungen haben sich in Kollektiv- und Individualkulturen verschiedene Eigenschaften entwickelt, so wie sie in Tabelle 1 vergleichend zusammengefasst sind.

Tabelle 1: Vergleich von Eigenschaften in Kollektiv- und Individualkulturen

Nr.	Eigenschaft	Kollektivkultur	Individualkultur
	Der Schwerpunkt liegt auf der...	<b>Gruppe.</b>	<b>Einzelperson / Individuum.</b>
1	Die Verantwortung des Einzelnen ist der Schutz und die Förderung der...	Äußeren Harmonie der Gruppe.	Inneren Harmonie der Einzelperson.
2	Normen für akzeptables Verhalten beruhen auf den...	Gesetzen der Ehre, die entscheiden, was die Gruppenehre schützt und wiederherstellt (z.B. Blutrache).	Gesetzen des römischen Rechtes, die entscheiden, was richtig/falsch oder recht/unrecht ist.
3	Normen für akzeptables Verhalten kommen von der...	Gruppe und ihrer Leitung (hierarchisch).	Einzelpersonen und beliebten Leitern (individualistisch).

4	Normen für akzeptables Verhalten werden i. Allg. ...	Nicht sehr viel verinnerlicht.	Mehr verinnerlicht.
5	Entscheidungen sind mehr in den Händen der...	Gruppe (Kollektivismus) mit engen Beziehungen.	Einzelperson (Individualismus) mit weiten Beziehungen.
6	Kritisches, analytisches und kreatives Denken wird mehr...	Blockiert von der Gruppe, weil es eine potentielle Gefahr für die Harmonie der Gruppe darstellt.	Unterstützt von Einzelpersonen, weil es für deren Fortschritt förderlich ist.
7	Allgemein ist das Leben mehr...	<b>beziehungsorientiert.</b>	<b>prinzipienorientiert.</b>
8	Allgemein ist das Leben mehr...	<b>gruppenorientiert.</b>	<b>aufgabenorientiert.</b>
9	Allgemein ist das Leben mehr...	<b>ereignisorientiert.</b>	<b>zeitorientiert.</b>
10	Allgemein ist das Leben...	starrer, weil äußerer Status und Ehre am wichtigsten sind, die über den Gebrauch von Schamgefühlen (Gesichtsverlust) sichergestellt werden.	offener, weil Aufgaben und Prinzipien am wichtigsten sind, die über individuelle Leistungen und Belohnungen sichergestellt werden.

Das folgende Beispiel soll die Unterschiede zwischen Kollektiv- und Individualkulturen verdeutlichen, die besonders dann zu Tage treten, wenn Menschen aus beiden Kulturtypen etwas gemeinsam tun. Ein westlicher Lehrer verabredet sich mit einem östlichen Schüler zum Englischunterricht um 9 Uhr. Der Lehrer wartet bis 10 Uhr, doch der Schüler kommt nicht. Um 10.30 ruft der Lehrer den Schüler an, wo er denn bleibe. Daraufhin sagt der Schüler, dass er nicht den Termin einhalten konnte, weil sein Bruder anrief und er seinem Bruder zuerst bei dem Transport einer Waschmaschine helfen musste. Der westliche Lehrer ist aufgaben-, prinzipien- und zeitorientiert, wohingegen der Schüler ereignis- (Anruf seines Bruders), beziehungs- (Beziehung zu seinem Bruder ist wichtiger als die Beziehung zum Lehrer) und gruppenorientiert (die eigene Familie hat Vorrang) ist. Zudem meldet sich der Schüler nicht, weil er sein Versagen (das Brechen einer Verabredung) verstecken möchte. Es kann auch gut sein, dass der angegebene Grund (Transport einer Waschmaschine) eine Lüge ist und dass der eigentliche Grund ein ganz anderer ist. Aber der Schüler kann dem Lehrer nicht die Wahrheit sagen, weil er fürchtet, dadurch sein Ansehen und Status als guter Schüler beim Lehrer zu verlieren. In diesem Fall ist das Bewahren des „Gesichtes“ (Ansehen und Status einer Person) wichtiger als das Prinzip der Wahrheit.

Es ist offensichtlich, dass solche Kulturunterschiede großes Konfliktpotential in sich tragen, wie es die folgende Abbildungen eines Ehekonfliktes zwischen einer deutschen Frau und einem mexikanischen Mann veranschaulichen (Kumbier und von Thun 2006).

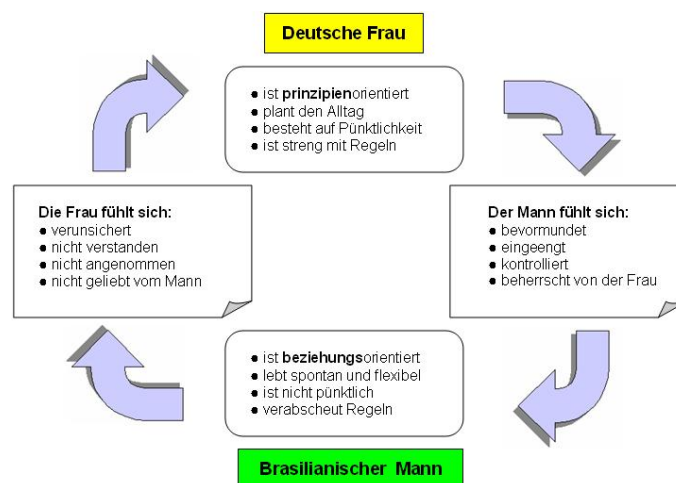


Abbildung 2: Interkultureller Teufelskreis eines Ehekonfliktes zwischen einer deutschen Frau und einem brasilianischen Mann

Scham- und Schuldgefühle sind zwar unangenehme Reaktionen des menschlichen Gewissens auf Gesetzes- und Normverletzungen in Kollektiv- und Individualkulturen, doch sie haben die Aufgabe und den Sinn, die Gruppe und ihre äußere Harmonie zu schützen und zu fördern. Dieser positive Nutzen für die Gruppe wird in Kollektivkulturen höher bewertet als in Individualkulturen, was mit ihr größter Vorteil ist, weil dadurch die Existenz der Gruppe gesichert wird. Das ist keineswegs in Individualkulturen der Fall, weil dort i. Allg. das Recht und Wohlergehen der Einzelperson über dem Allgemeinwohl steht. Daraus ergibt sich eine Existenzbedrohung für die Gruppe.

Die Eigenschaften von Kollektiv- und Individualkulturen in Tabelle 1 erklären sehr gut den vorab genannten Unterschied von Geschäftsbeziehungen. Wie andere Dinge in diesen Kulturen sind auch sie mehr beziehungs-, gruppen- und ereignisorientiert, während in westlichen Individualkulturen Geschäftsbeziehungen sich mehr aufgaben-, prinzipien- und zeitorientiert darstellen. Daraus ergeben sich viele kulturelle Unterschiede, die im folgenden Abschnitt auszugsweise für verschiedene Kulturen beschrieben werden.

### III) Einige Beispiele von unterschiedlichen interkulturellen Verhaltensweisen

Einer der offensichtlichen Unterschiede im Verhalten von Deutschen und anderen Nationalitäten, was auch in Bezug auf das gemeinsame Essen eine Rolle spielt, resultiert aus der unterschiedlichen Einstellung **zur Zeit an sich**. Ein Afrikaner soll einmal gesagt haben: „Ihr Westler habt die Uhr. Wir haben die Zeit“.

Dies zeigt sich z.B. darin, wie viel Zeit man damit verbringt, während der Geschäftsverhandlung über Dinge zu reden, die mit dem Geschäft direkt eigentlich nichts zu tun haben. Wie viel Zeit braucht man - wundert sich der Deutsche -, um über ohnehin unbestreitbare Dinge zu reden? Viel Reden kosten auch viel Zeit, und Zeit ist in der heutigen schnelllebigen Zeit eben entgangener Umsatz und Geld! Also ein großer Konflikt!

Auch die für Deutsche selbstverständliche **Pünktlichkeit** hat in anderen Ländern nicht immer diese Bedeutung und Bewertung. Z.B. ist ein Geschäftstermin vereinbart, setzt sich ein ausländischer Geschäftspartner zum vereinbarten Zeitpunkt oft erst in Bewegung, während der Deutsche schon ungeduldig wartet.

Für US-Amerikaner vor allem aus dem Süden bedeutet dagegen **Smalltalk** nicht notwendigerweise, dass man über unwichtige Dinge redet. Die Bedeutung des Smalltalks liegt darin, mehr über den Geschäftspartner, seinen Status, seinen Hintergrund und seine Persönlichkeit zu erfahren. Es dient als unverzichtbares soziales Schmiermittel für das System aus aufzubauendem Vertrauen und gegenseitigen Verpflichtungen, auf dessen Basis Verhandlungen geführt und Geschäftsbeziehungen abgewickelt werden. Aber solange Smalltalk von Deutschen weiterhin als halbherzig abgespultes Rollenspiel und als notwendiges Übel angesehen wird, tun sich deutsche Geschäftspartner schwer im weltweiten Wettbewerb.

In **Südamerika** können Höflichkeit, verbindliches Auftreten, viel Zeit für Begrüßungen und Bewunderungen sowie kleine persönliche Geschenke manche Tür öffnen und sind immer gern gesehen. Dies gilt nicht nur im Umgang mit den Geschäftspartnern, sondern auch für die Behandlung von Kellnern, Taxifahrern, Fahrstuhlführern usw. Ein südamerikanischer Geschäftspartner kann das sehr genau beobachten, um sich hieraus ein Bild von seinem Gegenüber als Mensch zu machen.

In Japan ist der oberste Kommunikationsgrundsatz die Herstellung einer **harmonischen Schonungskommunikation**, d. h. äußere Harmonie um jeden Preis (siehe Tabelle 1)! Die Form ist meist wichtiger als der Inhalt, der oft in Vorgesprächen der Arbeitsebene bereits abgeklärt wurde, und die Vermeidung jeglichen Gesichtverlustes durch eine Gesprächskonfrontation steht im Vordergrund. Japaner würden nie in einer Geschäftsverhandlung ein schroffes Nein oder eine Kritik äußern. Das Ideal der Harmonie tabuisiert jede Auseinandersetzung. Die Wahrung des Gesichts tabuisiert das Herausstellen von Schwächen in der Öffentlichkeit bzw. vor Dritten. Die in

westlichen Kulturen häufig benutzten Ich-Botschaften finden in Japan keinerlei Anklang. Dort stehen nicht das Individuum mit seinen Gefühlen und Bedürfnissen, sondern das Team, die Firma, die Gemeinschaft im Vordergrund. Deshalb kann es mit der japanischen Kultur viele Konflikte bzgl. Beziehungs- und Gruppenorientierung geben, wie die folgende Abbildung veranschaulicht.

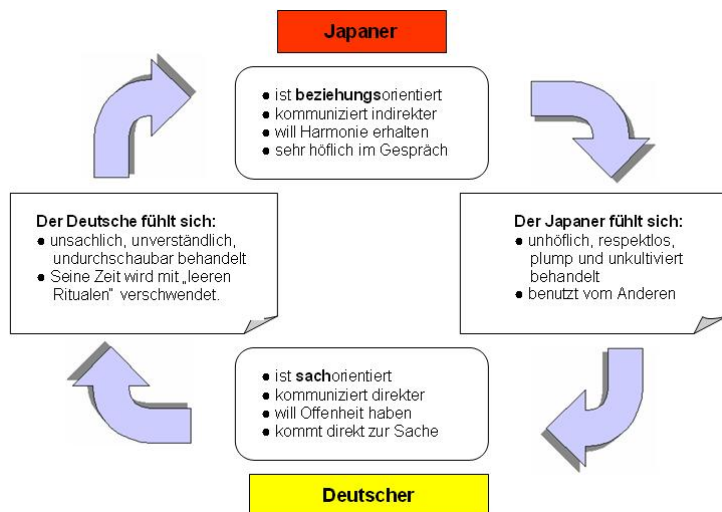


Abbildung 3: Interkultureller Teufelskreis zwischen deutscher und japanischer Kultur

Z.B. lautet eine grundlegende neokonfuzianische **Verhaltensregel**: „Man muss immer vom Standpunkt des Anderen aus handeln, d. h. diesem mit beherrschter Höflichkeit, Hochachtung und Wertschätzung gegenübertreten. Wichtig ist auch das Nemawashi-Prinzip: Um Konfrontationen in der Öffentlichkeit zu vermeiden, tauscht man Meinungen im inoffiziellen Rahmen in Klein- oder Kleinstgruppen aus. Dieses Prinzip hat eine große psychosoziale Bedeutung. Absolute Priorität hat, dass alle von einer Sache Betroffenen um ihre Meinung gefragt werden. Weniger wichtig ist, welche objektiv inhaltlichen Aspekte jeder zum Entscheidungsprozess beigetragen hat. In der japanischen Kultur ist auch das „Nicken mit dem Kopf“ bzw. ein „Ja, ja, Ich verstehe“ gewöhnungsbedürftig, weil es keine Zustimmung, sondern das Gegenteil bedeutet.

In **islamischen Ländern** sollte sich das Verhalten eines ausländischen Geschäftspartners nach den im Lande geltenden Verhaltensregeln richten. Sie sollten darauf achten, dass man z.B. gegenüber Frauen in der Öffentlichkeit und bei Geschäftsverhandlungen größte Zurückhaltung übt und sie auch bei der Begrüßung nicht als erste anspricht oder sie mit einem Händedruck begrüßt. Es gibt jedoch sehr große Unterschiede zwischen verschiedenen islamischen Ländern, z.B. Saudi Arabien oder der Türkei, was viel westlicher geprägt ist.

#### IV) Einige Merkhilfen und Verhaltensregeln für interkulturelle Begegnungen

In diesem Abschnitt werden Merkhilfen und Verhaltensregeln für interkulturelle Begegnungen in fünf Tabellen (Lanier 2006) gegenübergestellt, die verdeutlichen, wie unterschiedlich Kollektiv- und Individualkulturen geprägt sind und wie schnell man in einen so genannten „Fettnapf“ treten kann.

Tabelle 2: Vergleich von Kollektiv- und Individualkulturen bzgl. dem Merkmal: Beziehungen gegenüber Prinzipien

Nr.	Kollektivkultur	Individualkultur
	<b>Merkmal: Beziehung &lt;=&gt; Prinzipien</b>	
1	<b>Beziehungs-</b> , Gruppen- und Ereignis-Orientierung	<b>Prinzipien-</b> , Aufgaben- und Zeit-Orientierung
2	Kommunikation dient dazu, eine <b>Wohlfühlatmosphäre</b> zu schaffen	Kommunikation dient dem Austausch von <b>Informationen</b> .
3	Die Gesellschaft ist <b>emotional</b> gesteuert, obwohl der Einzelne anders geprägt sein kann.	Die Gesellschaft ist <b>rational</b> gesteuert, obwohl der Einzelne anders geprägt sein kann.

4	<b>Zwischenmenschliches</b> hat stets höhere Priorität als Effizienz und Zeit.	<b>Effizienz und Zeitoptimierung</b> besitzen höhere Priorität als zwischenmenschliche Beziehungen.
5	Es ist <b>verpönt</b> , bei einem Termin oder Telefonat ohne Umschweife zum Geschäftlichen zu kommen.	Es ist <b>erwünscht</b> , bei einem Termin oder Telefonat ohne lange Umschweife zum Eigentlichen zu kommen.

Tabelle 3: Vergleich von Kollektiv- und Individualkulturen bzgl. dem Merkmal: Gruppenidentität gegenüber Individualismus

Nr.	Kollektivkultur	Individualkultur
<b>Merkmal: Gruppenidentität &lt;=&gt; Individualismus</b>		
1	Ich gehöre dazu, <b>also bin ich</b> .	Ich denke und arbeite als unabhängige Persönlichkeit, <b>also bin ich</b> .
2	Meine Identität ist an die <b>Gruppe</b> (Familie, Dorf, Stamm, Nation, usw.) gebunden.	Meine Identität ist an meine eigenen <b>Fähigkeiten und Leistungen</b> gebunden.
3	Die Gruppe <b>schützt und versorgt mich</b> . Dafür ist meine persönliche Freiheit sehr eingeschränkt.	Ich bin für mein Leben und meine eigene Versorgung <b>selber verantwortlich</b> . Dafür genieße ich viel persönliche Freiheit.
4	Ob ich Initiative in der Gruppe ergreife, hängt sehr von der <b>Rolle</b> ab, die ich darin spiele.	Ich muss lernen, <b>Eigeninitiative</b> zu entwickeln unabhängig von einer Gruppenzugehörigkeit.
5	Ich muss mich nicht fürchten, plötzlich alleine da zu stehen. Die <b>Gruppe ist für mich verantwortlich</b> , z.B. DDR.	Ich bin für mein Leben und meine eigene Versorgung <b>selber verantwortlich</b> , z.B. BRD.
6	Mein Fehlverhalten fällt auf die ganze Gruppe zurück. Es ist eine <b>Schande und Unehre</b> für die ganze Gruppe.	Mein Fehlverhalten fällt auf mich selbst zurück ( <b>Verursacherprinzip</b> ), nicht auf die Gruppe, zu der ich eventuell gehöre.
7	Die Mitglieder eines Teams erwarten Anleitung und Weisung vom <b>Leiter</b> . Sie zeigen kaum Eigeninitiative.	Innerhalb der Gruppe ist es gut und erwünscht, <b>Eigeninitiative</b> zu ergreifen unabhängig von der Rolle, die man in der Gruppe spielt.

Tabelle 4: Vergleich von Kollektiv- und Individualkulturen bzgl. dem Merkmal: Indirekte gegenüber Direkter Kommunikation

Nr.	Kollektivkultur	Individualkultur
<b>Merkmal: Indirekte &lt;=&gt; Direkte Kommunikation</b>		
1	Kurze Fragen ohne Umschweife sind eine <b>große Unhöflichkeit</b> , weil sie Gruppenharmonie oder Beziehungen stören können.	Kurze Fragen ohne Umschweife sind Ausdruck von <b>Rücksichtnahme</b> auf die möglicherweise knappe Zeit des anderen.
2	Ein Ja ist <b>nicht unbedingt</b> die Antwort auf Ihre Frage. Womöglich ist es nur die Floskel, die ein entspanntes Miteinander einleiten soll.	Ein <b>Ja ist ein Ja</b> und ein Nein ist ein Nein. Es gibt keine versteckten Botschaften.
3	Fragen dürfen <b>nicht so</b> formuliert werden, dass sie durch ihre Direktheit den andern in Verlegenheit bringen oder ihn <b>verletzen</b> .	Eine ehrliche, unverblümete Antwort ist <b>reine Information</b> . Was dabei empfunden wird, ist unwichtig.
4	Man kann <b>nicht offen sagen</b> , was man denkt, und Kritik wird stets persönlich gewertet und nicht auf die Sache bezogen.	Man kann mehr oder weniger höflich sagen, was man denkt, und Kritik wird nicht persönlich gewertet, sondern <b>auf die Sache bezogen</b> .

Hinweise:

- Vermeiden Sie deshalb Fragen, die mit ja oder nein zu beantworten sind.
- Bedienen Sie sich einer dritten Person (Mittler), wenn Sie in der Gefahr stehen, durch eine zu direkte Frage einen anderen zu verletzen.
- Gehen Sie, wenn möglich, Menschen aus dem Weg, bei denen ein Gespräch zu kompliziert werden könnte.

Tabelle 5: Vergleich von Kollektiv- und Individualkulturen bzgl. dem Merkmal: Mehr gegenüber Weniger Verhaltensregeln

Nr.	Kollektivkultur	Individualkultur
	<b>Merkmal: Mehr &lt;=&gt; Weniger Verhaltensregeln</b>	
1	Gesellschaften mit vielen traditionellen Normen und Verhaltensregeln ( <b>alles bedeutet etwas</b> )	Gesellschaften mit weniger Normen und Verhaltensregeln (wenig ist wirklich wichtig - <b>alles ist mit Einschränkungen erlaubt</b> )
2	Es ist wichtig, wen man kennt und mit wem man <b>Beziehungen</b> pflegt.	<b>Wissen</b> ist wichtiger als Personen zu kennen.
3	Beobachten Sie andere, die sich besser auskennen, um sich <b>angemessen zu verhalten</b> .	Lassen Sie sich von ungewohnt zwanglosem und <b>saloppem Verhalten</b> nicht irritieren.
4	Erweisen Sie den Menschen, mit denen Sie zu tun haben, <b>Respekt</b> . Saloppheit wird als beleidigend empfunden.	Das Fehlen von <b>Etikette</b> ist kein Zeichen von persönlicher Nichtachtung.
5	<b>Fragen Sie Einheimische</b> , die schon im Ausland waren, welche Verhaltensregeln wichtig sind.	Man kennt im Ausland Ihre <b>Verhaltensregeln</b> nicht, also lassen Sie sie am besten zu Hause.
6	Zeigen Sie <b>gute Manieren</b> . Respektieren Sie Sitten und Gebräuche.	Reden Sie andere mit dem Namen ohne <b>Titel</b> an, es sei denn, Sie hören jemand anders den Titel nennen.

Hinweise:

- Besser zu gut angezogen als zu schlecht.
- Informieren Sie sich vorher, wie man sich im Land begrüßt und beim Essen verhält.

Tabelle 6: Vergleich von Kollektiv- und Individualkulturen bzgl. dem Merkmal: Mehr gegenüber Weniger Zeitplanung

Nr.	Kollektivkultur	Individualkultur
	<b>Merkmal: Mehr &lt;=&gt; Weniger Zeitplanung</b>	
1	Das Leben orientiert sich <b>nicht an der Uhr</b> .	Das Leben orientiert sich <b>an der Uhr</b> .
2	Die Menschen sind spontan, <b>flexibel</b> und ereignisorientiert.	Der Tagesablauf wird <b>strukturiert</b> , zeitlich geplant und optimiert.
3	Sie reagieren <b>spontan</b> auf die jeweilige Situation.	Man freut sich darüber, wenn man seine <b>Zeit optimal nutzt</b> .
4	Es ist immer wichtiger, den <b>Augenblick zu genießen</b> , als Zeit optimal auszunutzen.	Zeit wird als Wert an sich empfunden nach dem Motto " <b>Zeit ist Geld</b> ".
5	Man kommt zu einer Veranstaltung, <b>wann es einem passt</b> .	Man erscheint schon <b>vor</b> dem angekündigten Beginn einer Veranstaltung. Danach ist noch Zeit, andere Dinge zu erledigen.



### Anmerkung:

- Es wird aber anerkannt, dass in einigen Bereichen nach der Zeit strukturiert gearbeitet werden muss, z.B. beim Militär oder am Fließband.

Nicht alles, was hier steht, kommt in jeder Kollektiv- oder Individualkultur vor. Die Menschen sind individuell verschieden in Charakter und Persönlichkeit. Mancher verhält sich im täglichen Leben so, als käme er von einer anderen Kultur. Jeder Einzelne ist also gefragt, seinen Standpunkt und seine Wesensart zu ermitteln und diese vorteilhaft für seine Ziele einzusetzen, z.B. bei internationalen Geschäftskontakten.

### V) Problemfelder bei interkulturelle Begegnungen

Es können einige Probleme bei interkulturellen Begegnungen auftreten, z.B.

- Halbwahrheiten bzw. Lügen,
- Bestechung und Schmiergelder,
- Vergnügungen (Alkohol, Drogen, Geldspiele, Parties, Sex, usw.)

In all diesen Problemfeldern ist äußerste Vorsicht geboten und ein kategorisches Nein ist die Richtlinie. Auf der anderen Seite sollte man aber auch sensibel sein. Doch man sollte immer die Kosten überschlagen, denn ein Fehler in diesen Bereichen kann sehr teuer werden, auch weil man erpressbar wird.

### **C) SCHLUSS**

Am Schluss steht die Frage im Raum:

Wie soll ich mich in all diesen kulturellen Spannungsfeldern verhalten? Ich kann ja meine eigene Herkunft, Persönlichkeit und Prägung nicht ändern.

Das ist richtig, aber es hängt entscheidend von meiner Einstellung ab. Will ich mein Ziel wirklich erreichen, z.B. einen internationalen Kunden gewinnen, dann muss ich dementsprechend meine Einstellung ändern und soweit Motivation entwickeln, dass ich in der Lage bin, die wichtigsten kulturelle Verkaufsprinzipien zu erlernen. In der heutigen Zeit sind und bleiben wir lebenslange Lernende. Deshalb auch dieses Seminar.

Zudem neigen wir alle von Hause aus dazu, unsere eigene Kultur für die überlegene zu halten. Erst wenn wir diesen sog. „Ethnozentrismus“ überwinden, werden wir bereit sein, die Unterschiede wirklich kennen zu lernen, zu respektieren und sogar Freude daran zu haben.

Sobald wir Menschen aus anderen Kulturen besser verstehen, lassen sich manche Konflikte vermeiden oder besser lösen. Dabei ist die sog. **Goldene Regel** ein guter Leitfaden: „Alles nun, was ihr wollt, dass euch die Menschen tun sollen, das tut ihnen auch“ (Jesus Christus in der Bergpredigt, Matthäus- Evangelium Vers 7,12)

Das bedeutet zunächst Respekt und Höflichkeit dem nächsten zeigen. Wie überall im Leben bieten auch bei internationalen Geschäftskontakten oft Kompromisse die besten Erfolgsaussichten in der Praxis, wie es die folgende Abbildung veranschaulicht.

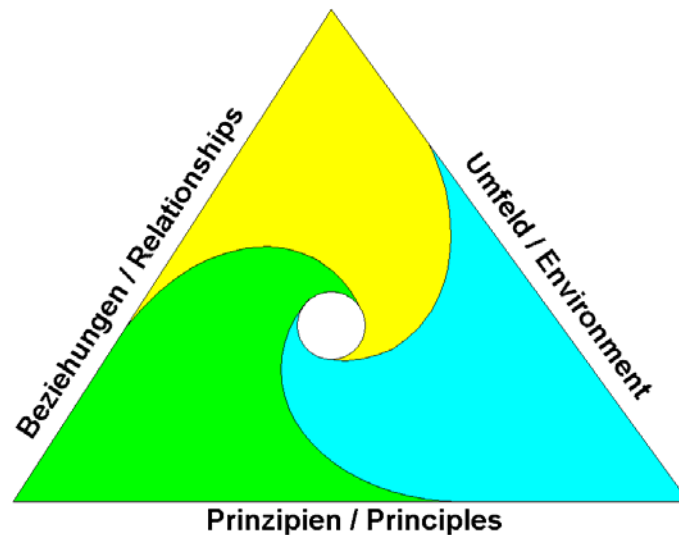


Abbildung 6: Kompromisse anstreben zwischen Beziehungen, Prinzipien und dem Umfeld

Zum Abschluss ist noch eine Liste angefügt, die praktische Schritte zum Erlernen einer anderen Kultur beinhaltet, um in einem fremden Gastland zu leben.

Praktische Schritte für den Anfang zum Leben in einer anderen Kultur (Lanier 2006):

- 1) Suchen Sie sich einen "Kultur-Übersetzer", der Ihnen detailliert die Unterschiede zwischen den Kulturen erklären kann.
- 2) Informieren Sie sich so weit wie möglich über Geschichte, Kultur, Religion, Politik, Sprache, Literatur, Musik, usw. des Gastlandes.
- 3) Bevor Sie ins Gastland reisen, versuchen Sie schon einmal Kontakt mit Menschen des Gastlandes aufzunehmen, um sich erzählen zu lassen, wie das Leben dort ist. Es ist wichtig, mit einer positiven Grundeinstellung dem fremden Land gegenüber zu treten, um sich schnell einzugewöhnen.
- 4) Erkundigen Sie sich nach den Normen und Wertvorstellungen in der anderen Gesellschaft. Die Religion z.B. kann eine ganz andere Rolle im täglichen Leben spielen, als Sie es gewohnt sind.
- 5) Bereiten Sie sich in jedem Fall auf einen Kulturschock vor. Es wird in jedem Fall stressig, weil man sich wie ein Baby fühlt, dass wieder alles neu lernen und verstehen muss.
- 6) Lernen Sie die Sprache des Gastlandes so weit wie möglich. Die Muttersprache ist der Schlüssel zum Herzen der Menschen.

## LITERATUR

Käser, L.: „Fremde Kulturen – Eine Einführung in die Ethnologie“, VLM-Verlag 2007

Kumbier, D. und F.S. von Thun (Hg.): „Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle Beispiele“, Rowohlt-Verlag 2006

Lanier, S.A.: „Überall zu Hause? – Menschen aus fremden Kulturen verstehen“, Franke-Verlag 2006

Hilfreiche Links unter:

<http://www.bildungsserver.de/zeigen.html?seite=3312>

<http://www.ifim.de/>

<http://www.google.de/search?hl=de&q=%22Interkulturelle+Kommunikation%22&meta=cr%3DcountryDE>

## ANHANG

### Beispiel zu Tabelle 2:

Jamal liegt mit seinem Bruder im Clinch. Als Jamal an die Uni kommt sieht er wie sein Bruder Schwierigkeiten mit einigen Männern hat. Wie verhält sich Jamal?

- Jamal denkt: „Geschieht ihm recht“ und hofft, dass sein Bruder mal richtig eins auf die Nase bekommt.
- Jamal denkt: „Das geht mich nichts an“ und hält sich raus.
- Jamal versucht erst einmal zu erörtern, was vorgefallen ist und den Streit dann zu schlichten.
- *Jamal verteidigt seinen Bruder, ohne zu wissen, um was es geht.*

### Beispiel zu Tabelle 3:

Einer der Söhne ist für sein Studium nach Europa gekommen. Leider läuft es nicht sehr gut. Er kommt mit dem Studium nicht zurecht und sein Geld reicht kaum für die Miete und das Essen. Was wird er seinen Eltern erzählen?

- Es ist wichtig, dass seine Eltern wissen, wie es ihm geht. Deshalb erzählt er ihnen von allen seinen Problemen.
- Er denkt, seine Eltern wollen wissen, wie es ihm geht. Deshalb erzählt er ihnen von allen seinen Problemen, obwohl es ihm unangenehm ist.
- Er will sich selbst gut darstellen. Deshalb erzählt er von der Unfreundlichkeit der Europäer und dass er trotzdem alles im Griff hat.
- *Er weiß, dass er der ganze Stolz seiner Familie ist. Deshalb will er die Eltern nicht enttäuschen und erzählt, dass alles in Ordnung ist.*

### Beispiel zu Tabelle 4:

Sami wird von seinem Onkel angerufen, der ihm erklärt, dass er am Nachmittag bei ihm vorbeikommen wird. Der Neffe hat eigentlich einen anderen wichtigen Termin. Was sagt Sami seinem Onkel?

- Sami sagt seinem Onkel, dass er sich auf seinen Besuch freut und sagt den anderen Termin ab.
- Sami sagt seinem Onkel, dass er sich auf seinen Besuch freut, aber gerade heute Nachmittag ginge es leider nicht.
- Sami sagt seinem Onkel, dass er sich auf seinen Besuch freut. Wenn der Onkel kommt, will Sami ihm erklären, dass gerade noch ein anderer wichtiger Termin gekommen ist und er leider gehen muss
- *Sami sagt seinem Onkel, dass er sich auf seinen Besuch freut und hofft insgeheim, dass er nicht zulange bleibt, damit er nicht zu spät zu seinem Termin kommt.*