

[erche 28]

Interkulturelles Frauenwirtschaftszentrum

Kompetenz unter einem Dach



Ratgeber

„INTERKULTURELLER BUSINESS-KNIGGE“

Dokumentation zur gleichnamigen Veranstaltungsreihe 2012/2013

Das Projekt „Interkulturelles Frauenwirtschaftszentrum“ wird aus dem Europäischen Sozialfonds ESF und von der Freien und Hansestadt Hamburg finanziert.



Europäische Union
Europäischer Sozialfonds ESF

Damit ist Hamburg beschäftigt!





DIMITRA MERDIN Vorstandsvorsitzende
Unternehmer ohne Grenzen e.V.

VORWORT

Gelungene Kommunikation ist immer das Ergebnis gegenseitigen Verständnisses. Und: Gelungene Kommunikation ist die elementarste Voraussetzung für zufriedene Kund/innen und stabile Geschäftsbeziehungen. Vor dem Hintergrund einer globalisierten Gesellschaft mit immer internationaleren Geschäftsbeziehungen kommt der genaueren Betrachtung interkultureller Unterschiede sowie dem Verständnis und der Beachtung kulturell bedingter Gewohnheiten enorme Bedeutung zu.

Seit April 2012 veranstaltet das Interkulturelle Frauenwirtschaftszentrum [lerche 28] in Hamburg eine Seminarreihe zu unterschiedlichen Ländern bzw. Kulturräumen. Im Fokus stehen dabei kulturelle Unterschiede im Business sowie Themen rund um die erfolgreiche Ansprache von Kund/innen und Geschäftspartner/innen. Die Idee, entsprechende Seminare unter dem Namen „Interkultureller Business-Knigge“ zu bündeln und sie interessierten Unternehmerinnen anzubieten, war bei einem Treffen der Mieterinnen im Interkulturellen Frauenwirtschaftszentrum entstanden.

Als interkulturelle Einrichtung innerhalb der weltoffenen Metropole Hamburg pflegt das Interkulturelle Frauenwirtschaftszentrum intensive Kontakte zu erfahrenen, in Deutschland tätigen Kommunikations- und

Strategieexpertinnen aus einer Vielzahl unterschiedlicher Länder und Kulturkreise. Diese Expertinnen leiteten die Seminare und haben nun in Form der hier vorliegenden Dokumentation „Interkultureller Business-Knigge“ ihr Wissen über die unterschiedlichen Länder und Kulturkreise zusammengeführt. Betreut und unterstützt wurden sie dabei vom Interkulturellen Frauenwirtschaftszentrum, das auf diesem Weg sein interkulturelles Netzwerk weiter ausbaut.

Die Broschüre richtet sich in erster Linie an Unternehmerinnen, die sich Wettbewerbsvorteile erschließen wollen, indem sie mit potenziellen Kunden/innen vielfältiger kultureller Herkunft kultursensibel kommunizieren wollen. Aber auch businessorientierte Leser mit Kontakten oder entsprechenden Kontaktwünschen in Ländern außerhalb des Kerns der Europäischen Union lernen mit dieser Dokumentation aus erster Hand eine Menge zu Theorie und Praxis internationaler Kommunikations- und Umgangsformen.

Der Interkulturelle Business-Knigge bleibt dabei nicht an der Oberfläche: Zwar geht es immer auch um konkrete Verhaltensweisen im jeweiligen Land, vor allem aber auch um ein tiefergehendes Verständnis der vielfach kulturhistorisch bedingten Unterschiede.

Der Vorteil für alle Leser/innen: Statt fremde Verhaltensweisen stur zu imitieren, nähert man sich sukzessive der jeweiligen kulturellen Identität an, versteht ihre Ausdrucksformen und ist häufig schon dadurch in der Lage, den typischen „Fettnäpfchen“ im Rahmen interkultureller Kommunikation aus dem Wege zu gehen. Dabei haben die verschiedenen Expertinnen durchaus unterschiedliche Darstellungsformen gewählt: Das Spektrum reicht vom Report über die jeweilige Veranstaltung bis hin zum Ratgeberbeitrag mit zahlreichen Tipps.

Viel Spaß beim Lesen!

3 VORWORT

4 **Einstieg in die interkulturelle Kommunikation für Business-Frauen**
Anna Liubov Kuchenbecker

7 **Interkulturelle Kommunikation, Erfolgsfaktor Offenheit**
Christine Laufert

10 **ARBEITEN IN GLOBALEN NETZWERKEN** Christina Blake

14 **BRASILIEN** Petra Sorge dos Santos

16 **CHINA** Huiwen Zhang-Dirks

18 **CHINA** Olivia Merz

22 **FRANKREICH** Chantal Bialek

24 **GROSSBRITANNIEN** Patricia Kerslake-Bösch

28 **INDIEN** Anita Shukla

30 **IRAN** Hourvash Pourkian

33 **JAPAN** Yuki Itakura

40 **RUSSLAND** Tatjana Stark

43 **TÜRKEI** Özgen Sanverdi

46 **TÜRKEI** Serpil Uensal

49 **VENEZUELA & KOLUMBIEN** Marlies C. Endres C.

21 **LITERATURHINWEISE**

51 **IMPRESSUM**

GLIEDERUNG



Einstieg in die interkulturelle Kommunikation für Business-Frauen



**ANNA LIOUBOV
KUCHENBECKER**

Projektleitung Interkulturelles Frauenwirtschaftszentrum

Anna Lioubov Kuchenbecker ist in Russland geboren und lebt seit über 20 Jahren in Deutschland. Bereits in ihrem Studium an der Universität Hamburg beschäftigte sie sich mit dem Thema Interkulturelle Kommunikation und Sicherung der Wettbewerbsvorteile durch kulturell angepasste Strategien. Seit sieben Jahren arbeitet Frau Kuchenbecker beim Verein Unternehmer ohne Grenzen und ist seit fünf Jahren Mitglied des Hamburger Intergrationsbeirats. Beruflich wie ehrenamtlich ist sie mit den Themenfeldern Integration, Migration und interkulturelle Kommunikation vertraut.

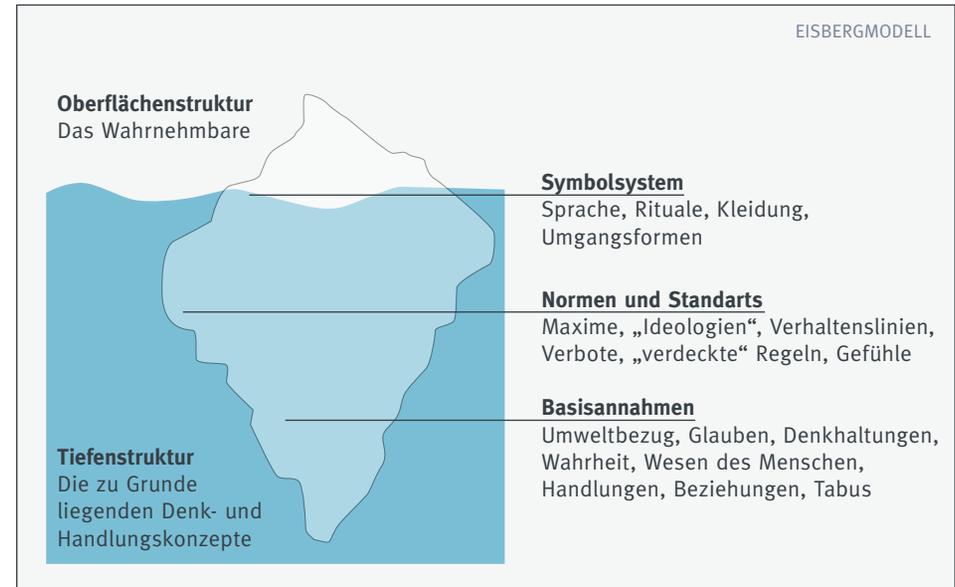
„Interkultureller Business-Knigge“, „interkulturelle Kommunikation“, „Benimmregeln“ – brauche ich all das als Unternehmerin? Bereits ein Blick in die Statistik reicht, um die Frage zu beantworten, inwiefern die Kenntnisse interkultureller Kommunikation und Regeln der Business-Etikette für Geschäftsfrauen wichtig sind – auch für diejenigen, welche nicht ins Ausland expandieren wollen.

In Deutschland leben derzeit 80,5 Mio. Menschen aus über 190 Ländern. Alleine in Hamburg hat jede dritte Person andere kulturelle Wurzeln. Das heißt, dass ich als Unternehmerin einen Wettbewerbsvorteil erlange, wenn ich mit potenziellen Kunden, Geschäftspartnern und Lieferanten vielfältiger kultureller Herkunft kultursensibel kommunizieren kann. Wir befinden uns in einem

Hyperwettbewerb, die Märkte schrumpfen, die Konkurrenz um jeden Kunden wird immer härter. Warum sollte ich mich dann nicht von der Konkurrenz damit abheben, dass ich besonders kultursensibel mit meinen potenziellen Kunden umgehen kann? Entsprechendes Wissen kann auch für mein Unternehmen überlebenswichtig werden: Wenn mir zum Beispiel ein Lieferant aus Indien sagt, „wir sehen zu, dass wir den Termin schaffen“, bedeutet das eben, dass die Lieferung mit höchster Wahrscheinlichkeit nicht pünktlich ankommt. Entsprechendes Vorwissen verhilft mir also dazu, dass ich mich bereits im Vorfeld auf einen anderen Termin einstellen kann.

Es geht natürlich nicht darum, sämtliche Besonderheiten und Regeln aller 183 Länder auf diesem Globus auswendig zu lernen. Vielmehr geht es um Offenheit gegenüber allem Fremden und Neuen, Sensibilität gegenüber anderen Kulturen und um die Erkenntnis, dass meine eigene Wahrnehmung und damit verbundenen Erwartungen auch nur eine Sicht darstellen – nämlich meine. Die Sicht aus der Perspektive Anderer kann sich davon stark unterscheiden. Und dabei geht es eben nicht um „richtig“ oder „falsch“. Alle Sichtweisen haben erst einmal ihre Berechtigung. Und die Bereitschaft, andere Sichtweisen zu verstehen, ist ein erster Schritt, um sie gegebenenfalls auch annehmen zu können.

Dieser erste Schritt in die richtige Richtung ist bereits getan, wenn es mir gelingt, meine eigene Wahrnehmung zu hinterfragen, wenn ich mich für zwischenmenschliche, kulturell bedingt unterschiedliche Kommunikation öffne, wenn ich auch erkenne und akzeptiere, dass sich in bestimmten Situationen Fehler gar nicht vermeiden lassen. Wer es schafft, die eigene Perspektive zu relativieren, reflektiert und hinterfragt sein persönliches Verhalten auf eine völlig andere Weise - und wird somit leichter und deutlich erfolgreicher kommunizieren.



Zwei Modelle, auf die ich kurz eingehen möchte, erleichtern den Einstieg in die interkulturelle Kommunikation:

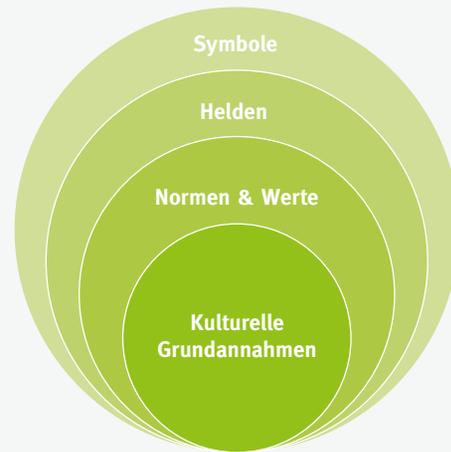
Das Eisbergmodell:

Zurückgehend auf das „Eisbergmodell des Bewusstseins“ von Sigmund Freud, unterscheiden wir bei jedem Menschen zwischen (s)einer Oberflächenstruktur, also dem direkt Wahrnehmbaren, und (s)einer Tiefenstruktur, also all den unsichtbaren, ihm zu Grunde liegenden Denk- und Handlungskonzepten.

Die Oberflächenstruktur ist gekennzeichnet von einem System aus vielfältigen Symbolen: Sprache, Kleidung, aber auch gesellschaftlich und kulturell geprägte Umgangsformen und Rituale. Die Tiefenstruktur ist zweigeteilt: In der ersten Ebene, direkt unterhalb der Wasseroberfläche, finden sich Normen und Standards, also insbesondere „Ideologien“, Maxime, Verhaltenslinien, „verdeckte“ Regeln, Gefühle, aber auch Verbote. Auf der zweiten, noch tieferen Ebene finden sich die Basisannahmen des Menschen, insbesondere Glauben und Denkhaltungen, Wahrheitsverständnis und Umweltbezug, sowie das „Wesen des Menschen“, was sich u. a. in Handlungen, Beziehungen und Tabus ausdrückt.

Auch das „Zwiebelschalen-Modell“ nach Hofstede beschreibt den Unterschied von dem äußeren, von Symbolen und Ritualen geprägten Erscheinungsbild und den tiefer liegenden Ebenen. Unter der sichtbaren Oberfläche aus Symbolen und Ritualen wirken Normen und Werte. Der Kern der Zwiebel wiederum wird von kulturellen Grundannahmen bestimmt.

Auch zu einem kultursensiblen Verhalten gehört eine gewisse Portion Humor einfach dazu. Nur so kann man sich zwischen verschiedenen kulturell bedingten „Eigenarten“ bewegen, ohne in Stress zu geraten. Vielen Menschen, die aus anderen Kulturkreisen kommen, gelingt das häufig automatisch, ohne groß nachzudenken. Innerhalb des russisch-sprachigen Kulturraums gehört es beispielsweise zum guten Ton, dass man im Geschäftsleben, insbesondere bei offiziellen Anlässen, sehr ernst wirkt. In Deutschland dagegen ist es üblich, Gesprächspartner mit einem Lächeln anzusehen. Beide Seiten wirken folglich nicht so aufeinander, wie sie eigentlich meinen. Während die russischen Partner umso ernster dreinschauen, um die Wichtigkeit des Anlasses zu unterstreichen, erscheint in Augen der deutschsprachigen Partner diese Mimik als ablehnend. Wäh-



Interkulturelle Kommunikation Erfolgsfaktor Offenheit



CHRISTINE LAUFERT,
Projektreferentin Inter-
kulturelles Frauenwirt-
schaftszentrum

Christine Laufert ist in Deutschland aufgewachsen, hat aber durch ihre Eltern auch österreichische und polnische Wurzeln. Als Kulturwissenschaftlerin, Kulturmanagerin und Netzwerkexpertin ist sie Vermittlerin zwischen Menschen und Kulturen. Mit Netzwerken schafft sie Zugänge zu Ressourcen, ermöglicht Menschen sich neue Perspektiven und Chancen zu schaffen. Erfolgreiche interkulturelle Kommunikation ist dabei aus ihrer Sicht ein entscheidender Zukunftsfaktor in einer internationalen Gesellschaft.

Er untersuchte seit Ende der 1960er Zusammenhänge zwischen nationalen Kulturen und Unternehmenskulturen auf Grundlage einer Analyse von befragten Beschäftigten des Unternehmens IBM. Für Hofstede gilt Kultur als „kollektive Programmierung des Geistes, die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“ (Hofstede, 1997: 4). Durch die Auswertungen entstanden nationalkulturenvergleichende Tabellen zu einem vorher festgelegten Wertesystem mit verschiedenen Kulturdimensionen:

1. Machtdistanz: Die Machtdistanz gibt Auskunft, wie in einem Land mit Macht und Ungleichheit umgegangen wird und verdeutlicht die Abhängigkeit von Beziehungen in einem Land.

2. Kollektivismus vs. Individualismus: Kollektivistisch geprägte Gesellschaften sind durch starke geschlossene Gruppen geprägt, in die der einzelne Mensch eingebunden ist. Individualistische Gesellschaften sind durch lockere Bindungen geprägt.

3. Maskulinität vs. Femininität: In maskulinen Gesellschaften sind die Geschlechterrollen klar voneinander abgegrenzt. Die Motivation der Menschen liegt z.B. darin, der Beste bei einer Aufgabe zu sein. In femininen Gesellschaften überschneiden sich die Rollen der Geschlechter emotional. Die Motivation der Menschen basiert eher darauf, zu mögen, was man tut.

4. Unsicherheitsvermeidung: Das Maß dieser Dimension ist der Grad der Unsicherheitsvermeidung, d.h. bspw. ab wann sich Menschen einer Gesellschaft in bestimmten Situationen bedroht fühlen oder wie stark das Bedürfnis nach Regeln ausgeprägt ist.

5. Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung: Gesellschaften mit Langzeitorientierung sind auf einen zukünftigen Erfolg hin ausgerichtet, ihr Handeln beruht auf Beharrlichkeit und Sparsamkeit. Kurzzeitorientierte Gesellschaften haben eine besondere Orientierung an Traditionen, es wird viel Wert auf Wahrung des „Gesichts“ und die Erfüllung sozialer Pflichten gelegt.

renddessen denkt sich die „russische“ Seite: „Wieso lachen die die ganze Zeit? Finden sie uns etwa witzig? Wir sind doch hier, um zu arbeiten und nicht um Witze zu machen.“

Gerade in Russland läuft im Geschäftsleben vieles über Beziehungen ab. Nach dem offiziellen Termin besteht dann allerdings eine große Bereitschaft, Partner auch informell und privat kennenzulernen. Da wird auch viel gelacht und über Privates gesprochen. Nur anfangs wird eben erst einmal ernst geguckt.

Spannend finde ich ebenso Begegnungen zwischen zwei kultursensiblen Geschäftspartner/innen. Denn wenn ich mich auf ein Land besonders gut vorbereite und bestimmte Verhaltensmuster beachte, die andere Seite genau das aber auch tut, so ergeben sich wiederum Verhaltensmuster, mit dem wir eben nicht gerechnet haben.

Beispiel: Eine russische Auftragnehmerin hat gelernt, dass es in Deutschland üblich ist, die Gesprächspartner mit einem festen Händedruck zu begrüßen. Auch wenn sich in Russland bei der Begrüßung üblicherweise nur Männer die Hand geben, übt sie nun sogar einen festen Händedruck. Der Auftraggeber wiederum hat sich informiert, dass es in Russland nicht üblich ist, einer Frau die Hand zu geben. Wie solch eine Begrüßung dann

tatsächlich verläuft, bei welcher der Mann der Frau aufgrund seiner „Vorbildung“ nicht die Hand gibt, können wir uns ausmalen.

Ein anderes Beispiel: Eine deutsche Unternehmerin hat gelernt, dass in dem Kulturkreis, aus welchem ihre Geschäftspartnerin stammt, Pünktlichkeit nicht besonders großgeschrieben wird. Sie verspätet sich deshalb zu einem Termin. Und siehe da: Außer ihr sind alle Beteiligten längst schon vor Ort, da auch sie gelernt haben, dass in Deutschland die Pünktlichkeit sehr wichtig ist.

Eine hundertprozentige Sicherheit, in jeder Situation den Weg um's Fettnäpfchen herum zu finden, kann also auch ein interkultureller Business-Knigge nicht leisten. Dazu bedarf es vor allem eines wachen Verstandes, der Fähigkeit, andere Verhaltensmuster zu erkennen und in passendem Maße zu antizipieren und nicht zuletzt der Fähigkeit, auch mal Dinge mit Humor zu nehmen. Dennoch: Der interkulturelle Business-Knigge gibt uns eine wertvolle Orientierung, wie wir in einer kulturell vielfältigen Geschäftswelt und globalen Wirtschaft souveräner agieren können. Dadurch können wir uns von der Konkurrenz abheben und besonders intensive Geschäftsbeziehungen aufbauen.

6. Genuss vs. Einschränkung: Die Dimension unterscheidet die Lebensumstände in Gesellschaften. Die einen sind freizeit- und mußeorientiert und eher optimistisch eingestellt, während die anderen von sozialer Kontrolle geprägt sind und eine Neigung zu Pessimismus aufweisen.

Dabei darf allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass es sich um vereinfachende Standardisierungen handelt, die nicht die kulturelle gesellschaftliche Realität widerspiegeln. Die Studie wurde aus einer westlich geprägten Perspektive geführt und birgt die Gefahr eines urteilenden kulturellen Wertesystems und der Verbreitung von Stereotypen. Zudem sind Kulturen keine festen Gebilde und haben keine starren Regelwerke, sie sind gegenseitigem Einfluss und stetigem Wandel ausgesetzt. Bei aller Kritik ermöglichen die Ergebnisse dieser Untersuchungen jedoch einen Vergleich von Kulturen. Es darf nicht nur die nationale Kultur betrachtet werden, da der Mensch durch weitere Kulturen geprägt ist (u. a. seine Berufskultur, sein soziales Umfeld sowie die Kultur der Organisation des Unternehmens, in dem er arbeitet).

Führungsstile und Führungserwartungen im internationalen Vergleich

In unserer Veranstaltungsreihe geht es speziell um geschäftliche bzw. berufliche interkulturelle Kommunikation. Davon ausgehend, dass gesellschaftliche Kultur Führung und Organisation beeinflusst, gibt es bereits zahlreiche Untersuchungen zu diesem Thema. Aufbauend auf den Ergebnissen Hofstede's läuft seit den 1990er Jahren auch die Langzeitstudie GLOBE=Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research Program, eine weltweite Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Kultur von Gesellschaften, Organisationskultur und Führung.

In der Studie werden die Auswirkungen verschiedener Führungsstile und Verhaltensweisen von Führungskräften auf die Einstellung

Weltweite Führungsideale	Weltweite negative Führungsideale
Integrität	Böswilligkeit
Inspiration	Autokratie
Leistungsorientierung	Selbstzentriertheit
Vision	Gesichtswahrer
Teamintegration	
Entschlossenheit	
Administrative Kompetenz	
Diplomatie	

der Beschäftigten und deren Leistung ermittelt. Befragt wurden 17.000 Manager/innen aus 951 Unternehmen aus drei Branchen in 62 Kulturen. Initiiert von Robert J. House (Wharton Universität Pennsylvania) bezieht sie mittlerweile die Arbeit von 170 Management- und Sozialwissenschaftler/innen aus 40 Ländern mit ein. Der Fokus liegt nicht mehr auf Nationalkulturen, sondern auf transnationalen und regionalen kulturellen Gemeinsamkeiten und Unterschieden. Entstanden ist daraus ein Weltatlas der Führungskulturen, der aufzeigt, welches Managementverhalten wo akzeptiert und für effektiv erachtet wird. Es wurden zehn verschiedene Ländercluster mit ähnlichen Führungsstilen aufgestellt. In der „germanischen“ Cluster-Region (Deutschland, Niederlande, Österreich, deutschsprachige Schweiz) beispielsweise ist der Führungsstil charismatisch, partizipativ und autonomieorientiert, während er im konfuzianisch geprägten asiatischen Cluster (China, Hong-Kong, Japan, Singapur, Südkorea, Taiwan) eher defensiv und autonomieorientiert ist.

Auch weltweite Führungsideale werden daraus hergeleitet:

Anhand der GLOBE Ergebnisse können gesellschaftskulturelle Nähe bzw. Distanzen zwischen Ländern und Kulturregionen erkannt werden. Sie zeigen, wie Gesellschaftsstrukturen Erwartungen an effektive Führung und Organisation prägen (Vgl. Brodbeck, 2006). Insbesondere in der Zusammenarbeit mit multikulturellen Teams und in globalen Netzwerken können sie wertvolle Hinweise für eine gelingende Kooperation liefern.

Interkulturelles Vertrauen als kritischer Faktor

Die Fähigkeit, vertrauensbasierte Beziehungen aufzubauen, wird gegenwärtig zunehmend zu einem kritischen Faktor erfolgreicher internationaler Kooperationsbeziehungen (Vgl. Schwegler, 2009). Vertrauen lässt sich als psychologischer Zustand beschreiben, der positive Erwartungen und die Bereitschaft, sich verletzbar zu machen umfasst (Vgl. Rousseau, Sitkin, Burt und Camerer, 1998). Das erlernbare „Wissen“ über Prozesse, Spielregeln, Verhaltensabsichten und Motive sind Voraussetzungen, um einschätzen zu können, wie mögliche Kooperationspartner/innen handeln könnten, um ihre Vertrauenswürdigkeit zu bewerten und sich entsprechend zu verhalten. Wichtig ist zu wissen, wie Vertrauen in interkultureller Zusammenarbeit aufgebaut und gehalten werden kann. Die Entwicklung von Vertrauen kann als eine Situation zwischen absolutem Wissen und absolutem Nichtwissen beschrieben werden: Bei absolutem Wissen ist es nicht nötig zu vertrauen und bei absolutem Nichtwissen ist es nicht mehr möglich zu vertrauen (Vgl. Lewis und Weigert, 1985). Das Nichtwissen erfordert somit Vertrauen, denn durch Vertrauen kann das Problem des Unwissens überbrückt und Handlungssicherheit und -fähigkeit ermöglicht werden. Dieser Vorgang läuft in der Regel unterbewusst und nach Gefühl ab, statt ein Ergebnis geplanten Handelns zu sein. Beeinflusst durch die zunehmende geografische Mobilität und Internationalisierung der Arbeitsprozesse entwickelt der Mensch nicht nur eine Identität, sondern verfügt über multiple Identitäten. Kultur und kulturelle Einflüsse sind nicht auf geografische und nationale Gebiete begrenzt. Sie werden beeinflusst durch Unternehmens- und Berufskultur oder eine Subkultur, die individuelle Orientierung bietet. Je nach Situation finden solche Einflüsse als Referenzrahmen Anwendung. Die Wissenschaftler Chao und Moon beschreiben dies auch als kulturelles Mosaik. Die Mosaiksteine sind dabei: demografische, geografische und assoziative Kategorien, wie Gruppenzugehörigkeiten. In Kooperationsituationen, in der

Vertrauen notwendig ist, werden, je nach Kontext und Einschätzung, verschiedene „Mosaiksteine“ als Orientierung herangezogen. Je vielfältiger bzw. inkompatibler die einzelnen Mosaiksteine bzw. Werte sind, desto unwahrscheinlicher wird es, individuelles Verhalten vorherzusagen und einen sicheren Handlungsrahmen herstellen zu können. Dies führt zu einem Vertrauensdilemma: Der Bedarf an Vertrauen in interkulturellen Kooperationen ist aufgrund der erhöhten Unsicherheit größer, jedoch nimmt auch die Schwierigkeit zu, Vertrauen zu generieren, je unsicherer und komplexer der Kontext ist. Vertrauen ist nach Luhmann zugleich eine soziale Ressource, die zur Reduktion sozialer Komplexität beiträgt (Vgl. Luhmann, 2000). „Auch wenn das interkulturelle Vertrauen eine schwer steuerbare Variable bleibt, ist die Beachtung der Bedingungen ihrer Bildung sowie die Vermeidung der für sie bedrohlichen Faktoren eine [wichtige] Aufgabe (...). Voraussetzung dafür ist vor allem das Verständnis von kultureller Diversität als ein Kapital, das aus der Identität eines jeden einzelnen Akteurs stammt und in die Gemeinschaft getragen wird.“ (Vittar, 2008: 125)

Erfolgsvoraussetzungen in der interkulturellen Kommunikation

Barbara Wietasch fasst in „Global Management ein Tanz mit den Eisbergen“ die Erfolgsvoraussetzungen gelingender interkultureller Kommunikation prägnant zusammen: Flexibilität (Offenheit für neues, Neugier und Toleranz), Selbst- und Fremdwahrnehmung, Unsicherheiten ertragen zu können (Frustrationstoleranz, Emotionale Stabilität, Stressresistenz und Geduld) und ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten.

Zielsetzung und Motivation unserer Broschüre ist daher, ein Bewusstsein über eigene Kulturen zu schaffen, Wissen über andere Kulturen zu vermitteln, Erfahrungen und Austausch zu ermöglichen und damit zu Offenheit und reflektiertem Handeln im Business-Kontext anzuregen.

ARBEITEN IN GLOBALEN NETZWERKEN



CHRISTINA BLAKE (MSc.) (Communications Across Cultures) ist mehrsprachige Trainerin und Dozentin für interkulturelles Management. Durch ihre langjährige Tätigkeit als Führungskraft in der internationalen Kommunikation und die vielfältigen

Auslandserfahrungen ist sie u.a. Experte für interkulturelle Projektarbeit, Kommunikation und Teamentwicklung. Darüber hinaus arbeitet sie als Moderatorin für internationale Firmenveranstaltungen.

Arbeiten in globalen Netzwerken, das klingt zunächst nach interessanten Geschäftsreisen, tollen internationalen Projekten und immer wieder neuen Erfahrungen und Eindrücken. Jeder weiß, dass erfolgreiche Projekte zum großen Teil auf effektiver Kommunikation und gutem „Networking“ basieren. Über Kultur- und Landesgrenzen hinweg ist jedoch zusätzlich noch etwas interkulturelle Kompetenz erforderlich, die über die Urlaubserfahrungen hinausgeht.

Vereinfacht gesagt besteht interkulturelle Kompetenz aus kommunikativer Kompetenz, sozialer Kompetenz und interkulturellem Wissen. Das heißt, dieselbe Sprache zu sprechen – auch wenn es die Lingua franca Englisch ist – bedeutet noch nicht, sich richtig zu verstehen. Denn beim Nutzen einer Fremdsprache setzen wir meist unsere eigene kulturelle Brille auf – entstanden auf der Basis des

„Vertrauen im internationalen Kontext baut auf persönliche Beziehungen. Das heißt, das Interesse an der Person steht vor dem Interesse an der Sache. Dieses ist manchmal langwierig aber letztlich effektiv und langlebig.“

Wertesystems in dem wir aufwachsen und der Erfahrungen die wir machen. Und das kann zu interkulturellen Missverständnissen führen.

Anbahnung von Geschäftsbeziehungen – Vertrauensaufbau

Deutsche Geschäftsleute kommen zum Beispiel gern schnell zur Sache und bringen die Dinge „effizient“ auf den Punkt. Auf internationaler Ebene muss Effizienz aber ganz anders definiert werden. Hier reicht es nicht, mit „minimalem Aufwand zu versuchen, die größtmögliche Wirkung“ zu erreichen. Es ist üblich und erforderlich, erst eine persönliche Beziehung aufzubauen und höflich einen Kontext herzustellen, bevor ein Projekt angesprochen wird. Während in der deutschen Kultur die Sache, das Geschäft, im Vordergrund steht, ist es für potenzielle Geschäftspartner aus anderen Kulturen meist erst einmal wichtig, die Person kennenzulernen. Wer seine internationalen Teampartner „ins Boot“ holen möchte, sollte dieses beim Projektstart beachten, um sich wichtige Türen zu öffnen.

Der Vertrauensaufbau in Deutschland geht in erster Linie über Daten und Fakten, das heißt Geschäftsergebnisse, -erfolge und Vertragsbestimmungen, während auf internationaler Ebene Vertrauen durch Kenntnisse der Personen hergestellt wird. Daher gehen Gespräche, der Austausch persönlicher Informationen und lange Geschäftsessen einem sachlichen Austausch voraus. Der sogenannte Small Talk wird oft zum wichtigen Teil der Geschäftskommunikation.



Und in einigen Ländern, z. B. den arabischen Kulturen, kann sich diese Phase über mehrere Tage erstrecken.

► **TIPP:** Geduld beim Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen! Eine gut trainierte Fähigkeit zum „Small Talk“ und ein aufrichtiges Interesse an der Person gehören zum Grundgerüst eines interkulturell kompetenten Managers.

Sach- und Personenorientierung

Die deutsche Kultur gilt als eher sachorientiert. Im Gegensatz dazu stehen die eher personenorientierten Kulturen in Südeuropa, Südamerika und Asien sowie auf dem afrikanischen Kontinent im Allgemeinen. Die Auswirkungen der Sach- und Personenorientierung machen sich auch auf anderen Gebieten bemerkbar, zum Beispiel beim Feedback geben und bei Kritik. Besonders prägnant ist dieses bei Abstimmungen und Diskussionen. In Deutschland wird gern das „Pro und Contra“ auf den Tisch gelegt und die Kritik klar geäußert. Das zeugt von Aufrichtigkeit und Geradlinigkeit, zwei wesentliche Werte der deutschen Kultur. Und da der Deutsche allgemein Person und Sache gut voneinander trennen kann, sagt er immer gern, was er denkt. Schließlich gilt diese Art der Aufrichtigkeit auch als Wertschätzung dem anderen gegenüber. Für viele personenorientierte Kulturen ist genau das undenkbar, da sie Person



und Sache nicht voneinander trennen. Die Wertschätzung gegenüber anderen erfordert es in diesen Kulturen, indirekt zu formulieren und direkte Kritik höchstens „unter vier Augen“ zu äußern.



GUT ZU WISSEN

BRASILien

Brasilien ist bei aller Modernisierung und auch Individualisierung noch immer eine gruppenorientierte Kultur. Häufiger als im individualistisch geprägten Deutschland agiert man im Kollektiv, man denkt sich in Bezug zu den anderen - und auch in der Geschäftskommunikation sucht man primär nach Gemeinsamkeiten.

CHINA

Das „Gesicht wahren“ ist ein zentraler Bestandteil der chinesischen Mentalität. Darunter versteht man zum einen das Vermeiden von öffentlicher Kritik an einzelnen Personen oder man „gibt Gesicht“, indem man jemanden aktiv zu einer gelungenen Arbeit gratuliert oder lobt.

FRANKREICH

Franzosen kommunizieren nicht nur mit Worten. Neben Mimik und Gestik spielt die gemeinsame Beziehungsebene eine wichtige Rolle. Dabei zu glauben Franzosen wären „emotionaler“ als Deutsche, wäre zu einfach. Denn nach Descartes Vorbild werden Entscheidungen sehr wohl rational getroffen.

GROSSBRITANNIEN

Auch wenn man sich recht bald mit dem Vornamen anspricht, ist der Umgang miteinander auf der Insel zwar locker, aber höflich. Man sollte mit den Worten „Bitte“, „Danke“ oder „Sorry“ nicht sparen und ein paar Themen für einen „Small talk“ bereithalten.

INDIEN

Inder/innen sind – auch im Geschäftsleben – äußerst beziehungsorientiert. Vertrauen wird durch viele Gespräche und gemeinsam gelöste Aufgaben aufgebaut. Entscheidungen werden v.a. aufgrund des persönlichen Vertrauens getroffen.

IRAN

Im Iran gilt das Händeschütteln als wichtiges Zeremoniell, es kommt sehr häufig vor, dass man sich zusätzlich noch umarmt und sich gegenseitig auf die Wange küsst (jeweils auf die linke und rechte Seite). Diese Art der Begrüßung gilt sowohl für Frauen als auch für Männer, sogar auch im Geschäftsleben.

JAPAN

Geschenke sind in Japan sehr beliebte Symbole für gute Beziehungen - sowohl bei privaten als auch bei geschäftlichen Begegnungen. Aber bitte Vorsicht bei der Auswahl: Nie von einem Geschenk (z.B. Blumen) 4 Stück (Unglückszahl) und auch nicht in den Farben Schwarz und Weiß (reserviert für Begräbnisse). Lieber eine ungerade Anzahl in Rot und Weiß (glücksverheißende Farben), das gilt auch für die Farbe des Geschenkpapiers.

RUSSLAND

Russen/-innen können mit Ihnen überall über ihre Arbeit sprechen, ob im Restaurant oder bei der Stadtrundfahrt, besonders wenn sie von ihren neuen Projekten begeistert sind. Aber die endgültige Entscheidung über eine Zusammenarbeit fallen sie ausschließlich im Büro. Deswegen nehmen sie die Versprechen aus dem Saunabesuch vom Vorabend nicht so ernst, solange sie nicht schwarz auf weiß festgehalten wurden.

TÜRKEI

In Deutschland sind die Haupttugenden vor allem Seriosität, Zuverlässigkeit, Detailarbeit. In der Türkei: Vertrauen, Vertrauen, Vertrauen. Hier spielt das Persönliche eine sehr wichtige Rolle. Stimmt das persönliche Verhältnis, werden sogar Abstriche bei der Zuverlässigkeit hingenommen.

VENEZUELA & KOLUMBIEN

Lateinamerikanische Geschäftsleute bauen ihre Geschäfte auf Vertrauensbasis auf und fordern von ihren Geschäftspartnern Loyalität. Aus diesem Grund sind der Aufbau freundschaftlicher Beziehungen und Wissen über den jeweiligen Geschäftspartner Teil der Geschäftsanbahnung.

So berichtete mir zum Beispiel ein französischer Kunde von einem Projektmeeting in Deutschland, von dem er „schweißgebadet“ nach Paris zurückkehrte, nach seiner Marketingpräsentation habe man ihn „buchstäblich auseinander genommen“. Was war passiert? Die deutschen Kollegen hatten ihr großes Interesse an dem Inhalt seiner Präsentation mit einer sachlichen Auseinandersetzung untermauert. Der Inhalt wurde mehrfach hinterfragt und Kritikpunkte wurden deutlich angebracht, um das Meeting zielorientiert zu nutzen. Für den Franzosen war die Präsentation in erster Linie eine Möglichkeit, sich persönlich auszutauschen, und die offene Auseinandersetzung über seine Arbeit eine sehr unhöfliche Kritik an seiner Person, die kein Zeichen von Wertschätzung zuließ. Die Beziehung zu seinen Kollegen war danach erst einmal abgekühlt. Wäre das mit asiatischen Kollegen passiert, wäre sie sehr wahrscheinlich extrem gestört, denn hier verliert der Empfänger direkter Kritik im Allgemeinen das Gesicht – also sein soziales Ansehen.

► **TIPP:** Vorsicht bei direkter Kritik im interkulturellen Kontext – auch wenn sie wertschätzend gemeint ist! Haben Sie eine kleine Delegation von Kollegen oder Geschäftspartnern, überlegen Sie vorher gut, wie Sie mit Kritik umgehen bzw. diese „codieren“ können. Zum Beispiel, indem Sie einen hypothetischen Fall nennen oder das Problem vor einer Gruppe anonym ansprechen, sodass keiner sich direkt angesprochen fühlen muss. Oft ist es auch empfehlenswert, eine „dritte Person“ einzuspannen, welche die Kritik unter vier Augen anbringt.

Führung multikultureller Teams

Der kooperative Führungsstil, wie er zum Beispiel im Norden Europas (England, Skandinavien und auch mehr und mehr in Deutschland) verbreitet ist, erwartet von den Mitarbeitern selbständiges Arbeiten. Wer ein multikultu-

relles Team führt, sollte sich bewusst sein, dass dieser Führungsstil für andere Kulturen eine Respektlosigkeit gegenüber dem Vorgesetzten bedeuten kann. So sind französische, italienische, portugiesische und viele südamerikanische Chefs in die Projektarbeit ihrer Mitarbeiter oft noch viel stärker eingebunden und erwarten, alle Entscheidungen selbst zu treffen. In Deutschland würde ein entsprechend entscheidungsunfähiges Mitarbeiterverhalten dagegen eher als „unselbstständig“ gelten. Will eine deutsche Chefin als Chefin akzeptiert werden, muss Sie sich folglich darauf einstellen, dass ihre Mitarbeiter aus diesen Kulturen von ihr regelmäßig Entscheidungen und Ansagen erwarten. Wer hier vorschnell diese Mitarbeiter als unselbstständig kategorisiert, verkennet, dass diese ihm eigentlich Respekt zollen, auf die ihnen gewohnte Art und Weise.

Auch bei Leistungsbeurteilungen kann es zu Missverständnissen kommen

Vertreter sehr kollektivistisch geprägter Kulturen, wie u. a. Chinesen, Koreaner und Japaner, stellen die Leistung der Gruppe, statt der individuellen Leistung in den Vordergrund, da sie eine hohe Gruppenorientierung haben. Eher individualistisch geprägte Kulturen, wie z. B. die deutsche, heben die Leistung des Einzelnen wesentlich mehr hervor, was für Asiaten irritierend sein kann. Andererseits denkt ein deutscher Mitarbeiter, seine eigene Leistung und Person wird nicht geschätzt, wenn sie nur als Gruppenleistung bewertet wird.

► **TIPP:** Wer multikulturelle Teams führt, sollte eine gemeinsam akzeptierte Basis schaffen! Es empfiehlt sich, in einem Teambuildings-Workshop die Mitarbeiter auf ihrem Wertesystem abzuholen und eine gemeinsame Werte- und Verhaltensbasis – den sogenannten dritten Raum – zu erarbeiten.



BRASILIEN



PETRA SORGE DOS SANTOS

(CLIC – Cross- culture Linking&Consulting), gelernte Diplom-Pädagogin, trainiert und coacht Menschen und ihre Karrieren seit 30 Jahren. Crossculture ist für sie gelebte Erfahrung, seit sie Ende der 80er Jahre Strukturen für

Projekte in aller Welt aufbaute und dann mit Projektmanagement in Brasilien, später auch in Afrika und der Karibik vor Ort war. Mit Interkultureller Business-Kommunikation für Führungskräfte und kulturübergreifender Teamentwicklung ging sie bereits Ende der 90er Jahre an den Start und hat sich zum Brasil-Coach International entwickelt. Ihre aktuellen Themen Diversity und interkultureller Change in deutschen Organisationen gehen nicht zuletzt vom multikulturellen Brasilien aus. Die erfahrene Prozessmoderatorin moderiert interkulturelle Programme auch in Radio und TV.

Über den Umgang mit Menschen, so heißt Knigges Werk im Original, über diesen Umgang kann man in der beziehungsorientierten Kultur Brasiliens jede Menge lernen.

Brasilien – so groß wie ein Kontinent und so multikulturell wie die Welt – ist für Deutsche Herausforderung und Chance zugleich. Gastfreundschaft, ein lockeres Einbeziehen in Alltag, Familie und Geschäft, verbunden mit Interesse an der Person, wird den meisten Gästen gleich zu Beginn zuteil. Eine Riesenchance, auf die die meisten allerdings nicht vorbereitet sind und die viele nicht gut zu nutzen wissen.

Auf den ersten Blick scheint uns Brasilien sehr nahe: Westliche Kultur, katholische Religion, eine weiße Elite, vertraute Artefakte – doch der Schein trügt, Werte und Normen wie auch die Mentalität sind oft diametral entgegengesetzt.

Während in Deutschland Wort und Inhalt zählen, achten Brasilianer auf Nonverbales. In dem Land, das Samba und Bossa Nova in die Welt gebracht hat, ist auch die Kommunikation auditiv geprägt, denn: Der Ton macht die Musik. Viele Aspekte der interkulturellen Kommunikation verbergen sich in Sprichwörtern wie zum Beispiel „Para bom entendedor meia palavra basta“, was soviel heißt wie: Für einen guten Zuhörer reicht ein halbes Wort. Man muss oft nicht viel sagen, um verstanden zu werden. Denn Brasilianer/innen sind von klein auf gewöhnt, stets den ganzen Kontext zu sehen, zu hören und zu interpretieren.

Scheinbar im Gegensatz dazu steht die Kunst des „Jogar conversa fora“ - eine Tugend unter Freunden, bei der Banales und Witzeleien, die neuesten Ereignisse, Geistesblitze oder große Ideen wortreich beschrieben und kommentiert und von anderen wieder assoziativ weitergeführt werden. Es ist die Kunst des scheinbar absichts- und folgenlosen Austauschs, bei der das Erzählen Freude macht und bei der eben „die Konversation weggeworfen wird“. Brasilien ist das Land der Inklusion und zugleich der großen Gegensätze und Kontraste. Das ist schwer zu verstehen für Menschen, die an „entweder oder“ gewöhnt sind. Inklusion, der Einschluss, ist eine unsichtbare Norm im sozialen Miteinander der kollektivistischen Kultur. Man läuft in der Gruppe und wartet, bis auch der letzte nachkommt, man zahlt in der Gruppe oder für die Gruppe, nicht für sich, man geht in der Gruppe aus, auch mit Arbeitskollegen.



Treffen weiße und schwarze Brasilianer in Haushalten als Arbeitgeber und Hausangestellte aufeinander, ist der Ton meist freundlich oder sogar herzlich. Das große soziale Gefälle und auch Diskriminierungen sind für Außenstehende nur an anderen Details zu erkennen. So gibt es noch heute in jedem Hochhaus zwei Fahrstühle, den elevador social und den elevador de serviço, wobei ersterer alles andere als sozial ist, wird seine Benutzung doch immer wieder Schwarzen verweigert. Die Schwarze Bewegung kann Tausende von Fällen dokumentieren, in denen schwarze Menschen, egal ob Mittelklasse oder Angehörige der Klasse D oder E, Künstler oder Diplomatenkinder in den Dienstbotenaufzug geschickt werden. Ambiguität herrscht auch bei den offiziellen Zahlen, so spricht das IGBE, das nationale Statistik-Institut, von 8 Prozent schwarzen Brasilianern und 48 Prozent Morenos, während schwarze Forscher bei 80 Prozent der Bevölkerung afrikanische Vorfahren konstatieren. Beide Zahlen koexistieren nebeneinander, selten gibt es hitzige Debatten, Eindeutigkeit wird nicht hergestellt. Das hat mit Machtverhältnissen, Medienzugang, aber auch viel mit der Mentalität zu tun. „Leben und leben lassen“ heißt die Devise, und so können mehrere Wahrheiten gleichzeitig bestehen.

Dieses „sowohl als auch“ findet sich überall, auch in Geschäftsverhandlungen, und entspringt einem zirkulären Denken. Es ist nach meiner Erfahrung aus zwanzig Jahren interkulturellen Zusammenlebens und -arbeitens die wohl größte Herausforderung für Deutsche, die ja als Meister des linearen Denkens gelten. Wer also seine Ambiguitätstoleranz schon vorher trainiert und auch in widersprüchlichen, vieldeutigen und unsicheren Situationen die Ruhe und sogar Gelassenheit bewahren kann, der wird es in Brasilien weit bringen.

Brasilien war an unserem Abend im Interkulturellen Frauenwirtschaftszentrum nicht nur mit Fakten, sondern auch atmosphärisch präsent. Die willkommenen Assoziationen der Teilnehmerinnen waren sowohl ein positives Beispiel brasilianischer Diskussionskultur als sie auch etwas vom Fokus weg führten – Ambiguitätstoleranz wurde hier gleich auf die Probe gestellt. Die Übungen reichten von der Suche nach Gemeinsamkeiten über einfaches Vorstellen einer anderen Person, bis hin zum Präsentieren dieser Person im Geschäftskontext, dem in Brasilien typischen Einstieg über Dritte.

Die Diskussion umspannte die brasilianische Willkommenskultur, Offenheit und Aufgeschlossenheit sowie Respekt für andere ebenso wie die Möglichkeit, im Geschäftsleben etwas über Understatement und die Fähigkeit zum Netzwerken zu lernen. Last but not least ging es um Dilma, die 197 Millionen Brasilianer/innen mit Geschick und Intelligenz regiert und die als Präsidentin für viele Frauen den Weg bereitet.



HUIWEN ZHANG-DIRKS

Nach meinem Germanistik-Studium an der Peking Universität und Universität Hamburg arbeite ich in den Bereichen Marketing-, Medien- und PR-Projektentwicklung sowie Öffentlichkeitsarbeit. 2007 gründete ich

meine eigene Agentur HanseSinoContact, unter der die Deutschlandrepräsentanz „International Business Daily“ (herausgegeben vom Chinesischen Wirtschaftsministerium) gegliedert ist. Spezialisiert auf Presse-, PR- und Marketingarbeit für deutsche Unternehmen, die nach China expandieren oder sich auf dem chinesischen Markt präsentieren, bietet HSC seit 2009 auch strategische Beratung und Hilfestellung für chinesische und deutsche Unternehmen bei ihren wirtschaftlichen Aktivitäten an. Im Juli 2012 gründete ich mit zwei Partnerinnen im Zuge der Erweiterung HanseAsiaConsulting. Seit 2008 sitze ich im Vorstand der „Chinesisch-Deutschen Gesellschaft Hamburg e.V.“ (ChDG) und bin zuständig für Presse und Öffentlichkeitsarbeit. Außerdem bin ich Gründungsmitglied der „Chinese European Legal Association e. V.“ (CELA).

China ist nicht nur in der Weltwirtschaft, sondern auch mitten in Hamburg angekommen. Dabei entstehen immer mehr geschäftliche Begegnungen zwischen China und Deutschland. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es zwingend erforderlich, China wegen seiner Größe und Komplexität differenziert zu betrachten.

Es stellt sich immer häufiger die Frage nach dem korrekten Umgang mit Geschäftspartner/innen, Kund/innen und Kolleg/innen. Mein Beitrag, als „Erste Hilfe“ für deutsche und chinesische Manager/-innen und Unternehmer/-innen gedacht, bietet einen Einblick in die strukturellen Besonderheiten deutsch-chinesischer Kommunikation. Wie kann man erfolgreich kommunizieren ohne dabei kulturelle Missverständnisse zu erzeugen? Worin liegen die Unterschiede? Wie erkenne ich mein Gegenüber? Wie soll ich mich im Umgang mit Chinesen im Business und im privaten Leben verhalten?

Um alle diese Fragen zu beantworten, ist es natürlich hilfreich, mehr von dem Land, seiner Geschichte und Kultur zu wissen, um die Menschen zu verstehen und somit besser mit ihnen umgehen zu können.

Wie geht man mit dem kulturellen Unterschied um?

Grundsätzlich sollte man diesen Unterschied beachten und respektieren, aber nicht bedingungslos akzeptieren. Selbstverleumdung und Verzicht auf die eigene kulturelle Identität ist ein absolutes No-Go.

Bei den Begegnungen mit Chinesen reicht die gute Umgangsform nach deutschen, europäischen Regeln fürs Erste völlig aus. Es ist ohnehin sehr schwierig und zeitaufwendig, all die Gestik, die Rituale und Beziehungsgeflechte eines fremden Volkes gleich zu entschlüsseln oder gar dem Anspruch gerecht werden zu wollen, alles richtig zu verstehen und sich ausschließlich, sowohl im geschäftlichen auch im privaten Kontext, richtig zu verhalten. Daher ist es ratsam, dass man authentisch bleibt und sich nicht verstellt, damit das fremde Gegenüber eine Chance hat, einen kennen zu lernen, zu erkennen, einzuschätzen und dementsprechend zu reagieren.

Was hat sich verändert?

– ein Blick auf die letzten 20 Jahre

■ Die Unternehmen

Vor der Reform gab es nur staatliche Unternehmen. Im Zuge der Reform kamen auch rein private Unternehmen sowie nach den westlichen Rechtsformen reformierte staatliche hinzu. Daraus entstehen unterschiedliche Strukturen: die staatliche mit Parteiorgan und Gewerkschaft, die private mit einer ähnlichen Struktur wie der im Westen und darüber hinaus eine Mischung von beiden. Entsprechend ist eine Vielfältigkeit der Unternehmenskultur zu erkennen, von traditionell familiär bis kapitalistisch.

■ Die Akteure

In China findet seit langem ein stiller Generationswechsel in allen Bereichen und auf allen Ebenen statt. 1978 hat China zum ersten Mal Studenten nach einem ordentlichen Prüfungsverfahren für Hochschulen und Universitäten aufgenommen. Vorher hatten nur parteitreue junge Menschen, meistens aus der Bauer- und Arbeiterschicht, Zugang zur Universität und zwar auf Befehl oder Empfehlung der Partei. Ungefähr seit Mitte der 1980er Jahren hat China angefangen, seine Elite auch ins Ausland zur Aus- und Weiterbildung zu schicken.

Genau diese im Westen ausgebildeten Chinesen, die auch jahrelang dort gearbeitet und gelebt haben und jetzt mitteldreißig- bis fünfzigjährig sind, bilden zurzeit die Führungsschicht in der chinesischen Wirtschaft und Politik. Sie fungieren als Manager, Wissenschaftler, Unternehmer und Politiker, sind Entscheider und Lenker in allen Bereichen.

Das Wissen um diese historischen Gegebenheiten ist für Europäer enorm wichtig, um bei Begegnungen mit zukünftigen Partnern in China oder auch hier in Deutschland ihr Gegenüber besser einschätzen und verstehen zu können.

Vereinfacht lassen sich chinesische Manager/innen und Unternehmer/innen in vier Typen teilen:

1. die Mitte-50+-Generation: traditionell, parteiangehörig & hierarchisch orientiert
2. die Mitte-40+-Generation, reformorientiert, patriotisch, sozial-liberal, pragmatisch und westlich gebildet
3. die High-Tech-Generation, selbstbewusst, egoistisch, ehrgeizig und unbefangen und schließlich
4. die passive, unmotivierte Mehrheit.

Dementsprechend heterogen ist auch der Führungsstil chinesischer Manager/innen und Unternehmer/innen: hierarchisch, bürokratisch, fürsorglich, unkonventionell, amerikanisch geprägt oder verantwortungslos.

Es ist unbestritten gefährlich, China, ein Land mit einem der kompliziertesten politischen Systeme, unterschiedlichen Entwicklungsstufen und ethnisch sehr komplexen Strukturen, undifferenziert zu betrachten und seine Lenker und Akteure pauschal nach den zuvor genannten Stereotypen zu kategorisieren. Daher dienen diese Grundkenntnisse lediglich als Orientierungshilfe. Entscheidend für den Erfolg ist ein reflektierender Umgang mit gegenseitigem Respekt, kombiniert mit gesundem Selbstbewusstsein.



CHINA



OLIVIA MERZ

ist studierte Diplom-Übersetzerin für Chinesisch und Indonesisch und arbeitet als selbstständige Trainerin in den Bereichen interkulturelle Kompetenzentwicklung und Auslandsvorbereitung für Geschäftsleute aller Fachrichtungen und Führungsebenen. Besondere

Kompetenz erwarb sie durch ihre langjährige Berufstätigkeit in China und Hong Kong bei chinesischen und deutschen Unternehmen in Vertrieb, Logistik, Im/Export und lokalem Marketing. Seit über zwanzig Jahren beschäftigt sich die China-Kennerin mit wirtschaftlichen, politischen, sozialen und kulturellen Themen rund um China. Derzeit schreibt sie an einem China-Leitfaden für deutsche Geschäftsleute, der 2014 erscheinen wird. In ihrer Freizeit engagiert sich Olivia Merz ehrenamtlich als Vize-Präsidentin in der Hamburger China-Gesellschaft e.V..

Die Volksrepublik China hat sich in den vergangenen zwanzig Jahren vom größten Entwicklungsland zu einer bedeutenden Weltmacht entwickelt. Doch China ist ein Land der Kontraste: Nie waren die sozialen Spannungen zwischen Arm und Reich so groß, die wirtschaftliche Abhängigkeit vom Export so bedrohlich, die Umweltbelastungen so enorm. Ein Land mit rund 1,3 Mrd. Einwohnern, einem Wirtschaftswachstum von mindestens 7,5 Prozent und den höchsten Devisenreserven der Welt versucht den Spagat zwischen politischer Lenkung und der Forderung nach mehr persönlicher Freiheit. China will seinen eigenen Weg gehen und von den Erfolgen und Misserfolgen der Industriestaaten lernen. China gehört zu den wichtigsten Handelspartnern Deutschlands, ist Mitglied der WTO und der UNO.

Die immer enger werdende globale und mediale Vernetzung führt zu stetig wachsenden Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen fremden Kulturen wie der deutschen und der chinesischen. Neben enormen Sprachbarrieren sind auch die interkulturell verschiedenen Umgangsformen für viele ein „Buch mit sieben Siegeln“. Eine Studie belegt, dass nach China entsandte Fach- und Führungskräfte ohne interkulturelles Ländertraining erst nach rund drei Jahren Ihre Aufgabe voll erfüllen, da sie zunächst vielfach mit kulturbedingten Problemen zu kämpfen haben.

Die Fallstricke beginnen schon mit der richtigen Begrüßung. Obwohl der Handschlag auch in der chinesischen Geschäftswelt mittlerweile zum Standard gehört, steht das Überreichen der Visitenkarte im Vordergrund, denn diese verrät sehr viel über den neuen Kontakt. Deshalb sollte jeder Reisende in China eine Visitenkarte in englischer oder noch besser in chinesischer Sprache bei sich haben. Die chinesische Gesellschaft ist im Gegensatz zu Deutschland stark hierarchisch geprägt. Die hierarchische Struktur zeigt sich sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Umgang. Um eine richtige Einschätzung vornehmen zu können, dient die Visitenkarte als erster Anhaltspunkt. Entsprechend zeigt sich die Person eher zurückhaltend oder dominant. Dieses Verhalten geht auf die konfuzianische Ordnung zurück, die seit den achtziger Jahren wieder in Mode ist. Konfuzius glaubte an die paternalistische Gesellschaftsform, in der auf der einen Seite Verantwortung übernommen wird und auf der anderen Seite mit Loyalität und Respekt beantwortet wird. So versuchte Konfuzius schon vor 2500 Jahren die gesellschaftlichen Umbrüche zu ordnen und zu harmonisieren.

Vor diesem Hintergrund wundert es nicht, dass Chinesen im Geschäftsleben beziehungsorientiert agieren. Dies steht im Kontrast zur deutschen Sachorientierung. In Verhandlungsgesprächen dienen den Chinesen ein



ausgedehnter Small Talk sowie Einladungen zum Essen dem genaueren Kennenlernen des Verhandlungspartners. Dabei werden gern persönliche Fragen zu Familie, Hobbies oder auch zum Einkommen gestellt. Diese Fragen werden von Deutschen oft als unhöflich und aufdringlich wahrgenommen. Die Deutschen kommen in der Regel ohne lange Umschweife und persönlichen Austausch direkt zum Punkt, was die Chinesen im Gegenzug brüskiert.

Die deutsche Direktheit ist in China verpönt. In China werden Wünsche an den deutschen Geschäftspartner durch indirekte Ansprache oder „verhüllte Botschaften“ geäußert und erwartet, dass diese verstanden werden. Wer als Deutscher auf die Nebensätze achtet und zwischen den Zeilen lesen kann, wird von chinesischer Seite geschätzt.

Im chinesischen Geschäfts- und Privatleben wird immer auf ein äußerlich harmonisches Miteinander geachtet. Öffentliche Kritik und aggressives Verhalten sollten vermieden

werden, um das „Gesicht zu wahren“. Eine Bloßstellung oder ein Kritisieren vor anderen kommt einem Gesichtverlust gleich und wird von chinesischer Seite nur schwer verziehen. Beachtet man ein paar einfache Regeln wie diese, wird die Zusammenarbeit deutlich vereinfacht. Sollte es trotz allem einmal zu einem Konflikt mit Chinesen kommen, wird dieser nicht direkt geklärt. Am besten schaltet man einen Mediator ein oder versucht, das Problem möglichst diplomatisch aus dem Weg zu räumen und eine für beide Seiten akzeptable Lösung zu finden. Chinesen tendieren dazu, einen Konflikt möglichst nicht aufkommen zu lassen oder wenn ein Vermeiden nicht möglich ist, zu überspielen oder zu banalisieren. Auf gar keinen Fall wählen sie die direkte Ansprache oder Diskussion. Hier ist besondere Sensibilität gefragt.

Schwerpunkt der zweistündigen Abendveranstaltung „Interkultureller Business Knigge China“ am 1. Juli 2013 war es, den Teilnehmerinnen einen Impuls zum Verhalten im beruflichen Umgang mit Chinesen zu geben.

LITERATURHINWEISE UND -EMPFEHLUNGEN

Brodbeck, Felix C. 2006: **Navigationshilfe für internationales Change Management.** Erkenntnisse aus dem GLOBE Projekt. In: OrganisationsEntwicklung 25 (3), 16-31. www.stefanschmid-consult.de/deutsch/documents/Brodbeck2006.pdf (26.11.2013).

Chao, Georgia T. & Moon, Henry (2005): **The cultural mosaic: A metatheory for understanding the complexity of culture.** In: Journal of Applied Psychology, 90 (6), 1128-1140.

engine (Englisch für Ingenieure), No. 3 – September 2010 **“Great Britain – Our Partner Across the Channel”**, Hoppenstedt Publishing GmbH, Darmstadt.

Hall, Edward T. (1976): **Beyond Culture**, New York

Hofstede, Geert (1997): **Lokales Denken, globales Handeln – Kulturen, Zusammenarbeit und Management**, München: dtv, C.H.Beck.

House, Robert J.: **Cultural influences on leadership and organizations:** project GLOBE, Robert J. House, Paul J. Hanges, S. Antonio Ruiz-Quintanilla, Peter W. Dorfman, Mansour Javidan, Marcus Dickson, and about 170 GLOBE Country Co-Investigators to be listed by name and institution, http://leadership.wharton.upenn.edu/L_change/publications/House/Cultural%20Influences%2000%20Leadership%20-%20House%20.doc (26.11.2013).

Lewis, J. David & Weigert, Andrew J. (1985): **Trust as a social reality.** In: Social Forces, 63 (4), 967-985.

Luhmann, Niklas (2000). **Vertrauen.** Stuttgart: Lucius.

Rousseau, Denise; Sitkin, Sim B.; Burt, Ronald S. & Camerer, Colin (1998): **Not so different after all: A cross-discipline view of trust.** In: Academy of Management Review, 23 (3), 393-404.

Ruch/Zimbardo, **Lehrbuch der Psychologie.** Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik, S. 366, Springer Berlin 1974

Schwegler, Ulrike (2009): **Herausforderungen der Vertrauensforschung in interkulturellen Kooperationsbeziehungen.** In: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 10 (1), Art. 48, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0901486> (26.11.2013).

Uhl, Gerhard, Uhl-Vetter, Elke (2004), **Business Etikette in Europa**, Gabler.

Vittar, Carlos (2008): **Interkulturelles Vertrauen im globalisierten beruflichen Kontext.** Ein Erklärungsmodell, Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

Wietasch, Barbara (2012): **Global Management: ein Tanz mit den Eisbergen**, Linde-Verlag, Wien.

Yang Liu. **Ost trifft West** (2010), Hermann Schmidt Mainz.

WEBSITES:

www.crossculture.com/services/online-tools/
<<http://www.crossculture.com/services/online-tools/>>

www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/uk.html
<<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/uk.html>>



IMPRESSIONEN DES ABENDS:



FRANKREICH



CHANTAL BIALEK

(Dipl.-Betriebswirtin) weiß nicht nur als Französin was es heißt, nonverbale Kommunikation und Netzwerkarbeit erfolgreich zu nutzen.

Als Beraterin und Coach verfügt sie über 15 Jahre Führungspraxis als Personal-

leiterin in internationalen Industrieunternehmen, reichhaltiges Wissen im Bereich Persönlichkeitsentwicklung und als Tänzerin fundierte Kenntnisse im Bereich Emotions- und Körperarbeit.

Frankreich ist geprägt von vielen unterschiedlichen Regionen. Das mediterrane Flair im Süden des Landes führt zu einem ganz anderen Lebensstil als beispielsweise dem im Nordwesten und in der Normandie. Die Philosophie des Lebens entspricht hier fast dem schottischen Charakter, und auch die Gelassenheit der Menschen ist hier besonders auffällig. Was heute nicht klappt – „C'est la vie“ – wird eben erst morgen erledigt.

Frankreich agiert zentralistisch über den Dreh- und Angelpunkt Paris. Hier werden die Entscheidungen getroffen und das nicht nur konkret politisch. Die Politik spielt auch in der Wirtschaft eine sehr wichtige Rolle: Ehemalige Politiker finden sich häufig in wichtigen Schlüsselpositionen der Wirtschaft wieder. Ohne Kontakte und Netzwerk entstehen auch keine Geschäfte. Unter anderem deswegen ist auch der Name der besuchten Schule bzw. Universität ganz entscheidend für die Karrieremöglichkeiten.

Nachfolgend ein paar Tipps im beruflichen Kontext:

■ Bei der Begrüßung:

Im beruflichen Kontext gibt man sich zur Begrüßung die Hand. Kennt man sich jedoch schon etwas besser, geht auch die persönlichere Begrüßung – nämlich der Kuss auf beide Wangen. Aber wie gesagt: Man sollte sich bereits besser kennen! Auch die Anzahl der Küsse unterscheidet sich von Region zu Region.

■ Bei Geschäftsessen:

Essen wie Gott in Frankreich! Dieser Ausspruch kommt nicht von ungefähr, denn Frankreich gilt schlechthin als das Land mit der höchsten Esskultur. Man sollte möglichst reichlich Zeit für das Geschäftsessen planen, bei dem nur der Smalltalk gepflegt wird. Wichtige geschäftliche Themen werden dagegen erst nach dem Essen und bei Meetings besprochen.

■ Für das gute Benehmen:

Wenn Sie zu einem Essen zu Hause eingeladen werden sollten, beachten Sie bitte, dass (aus deutscher Sicht) pünktliches Erscheinen als unhöflich angesehen wird! Sie können im Allgemeinen ca. 15 Minuten später erscheinen. Anders als bei privaten Einladungen, wird bei Meetings ein pünktliches Erscheinen erwartet.

Gegenüber Damen ist man(n) in Frankreich stets Kavalier, hält ihr die Tür auf und hilft in den Mantel. Im Restaurant werden Frauen grundsätzlich zuerst bedient. Erst wenn allen Damen Essen bzw. Getränke serviert wurde, sind die Herren dran. Und erst wenn alle etwas haben, wird mit dem Essen begonnen.



■ In der Zusammenarbeit:

Arbeitsergebnisse entstehen eher über persönliche Gespräche und Flexibilität als durch schematisches Abarbeiten festgelegter Tagesordnungspunkte. Wichtige Entscheidungen gehen vom „Patron“, dem allgegenwärtigen Chef aus. Die Hierarchie spielt eine sehr wichtige Rolle. Teamarbeit und Gruppenkonsens haben eine geringere Bedeutung als in Deutschland. Sehr wichtig sind dagegen soziale Netze und Beziehungen sowie persönliche Kreativität als Einzelleistung.

Gemäß dem Modell von Richard D. Lewis („When Cultures collide, leading across cultures.“), beinhaltet die französische Kultur multi-aktive Tendenzen. Das bedeutet z. B. in der Kommunikation, dass Franzosen öfter unterbrechen, eher emotional und spontan sich unterhalten und beziehungsorientiert sind. (siehe auch: <http://www.crossculture.com/services/online-tools/>)

Es gibt fünf Orientierungen, nach denen sich der Umgang der Menschen miteinander richtet. (Quelle: Fons Trompenaars, Handbuch Globales Managen, 1993) Die französische Kultur wird diesen in der Regel wie folgt zugeordnet.

Universalismus/Regeln versus Partikularismus/Beziehungen	In Frankreich sind Beziehungen wichtiger als Regeln. Vertrauen genießt, wer Veränderungen und verschiedene Sichtweisen akzeptiert.
Individualismus/Ich versus Kollektivismus/Wir	Die französische Kultur ist eher dem Individualismus zuzuordnen.
Neutral versus emotional	Franzosen verhalten sich oft temperament- und ausdrucksvoll. Körperkontakt, Gestikulieren und starkes Mienenspiel sind die Regel.
Spezifisch/direkt versus diffus/indirekt	Indirekte, umkreisende und scheinbar zwecklose Formen der Beziehung finden sich zum Teil in der französischen Sprache auch wieder.
Leistung versus Status	Die Hierarchie spielt in Frankreich eine wichtige Rolle und der Respekt vor Manager/-innen beruht eher auf dem Senioritätsprinzip als auf Wissen.



GROSSBRITANNIEN



PATRICIA KERSLAKE-BÖSCH

(B.Sc.) ist selbständige Übersetzerin, Lektorin, interkulturelle Beraterin und Sprachtrainerin in Buchholz und Hamburg. Ihre Leidenschaft für Sprachen, Reisen und kulturelle Vielfalt begleitet sie wie ein roter Faden

durch ihr international orientiertes Studium (Business Administration & Deutsch) in England bis in ihr heutiges Berufsleben in Deutschland. Als Personal-English-Trainer, Business-Coach und interkulturelle Beraterin ist es ihr ein Herzensanliegen, dass ihre Kund/innen sich in der englischen Sprache „zuhause“ fühlen, damit sie sicherer, offener und erfolgreicher sind. Dazu gehört auch, dass sie die Kultur des Gegenübers kennen und schätzen lernen. Als in Wales geborene Britin kann sie diese Feinheiten vermitteln.

Land und Leute

Das Vereinigte Königreich besteht aus vier Ländern: England, Schottland, Wales und Nordirland. Es ist wichtig, nicht nur diese geographischen Unterschiede wahrzunehmen, sondern auch die starken Gefühle von Identität und Nationalstolz, die die Bewohner dieser vier Länder haben.

Die Begriffe „englisch“ und „britisch“ sind zwei Paar Schuhe. „Britisch“ beschreibt jemanden, der aus England, Schottland, Wales oder Nordirland kommt. „Englisch“ bezieht sich nur auf die Menschen, die aus England kommen. Die Menschen aus Schottland sind „Schotten“, diejenigen aus Wales „Waliser“ und aus Nordirland kommen die „Iren“. Man sollte aufpassen und Waliser, Schotten oder Iren nicht als „Englisch“ oder „Engländer“ bezeichnen.

Einwohnerzahl: ca. 63 Millionen

(Quelle: Auswärtiges Amt)

Währung: 1 Pfund Sterling (£) = 100 Pence (£1 = 1,1942 EUR) (Stand: November 2013)

Ethnische Zusammensetzung (gemäß Volkszählung aus dem Jahr 2001):

92,1 Prozent weiß (davon 83,6 Prozent Englisch, 8,6 Prozent schottisch, 4,9 Prozent walisisch, 2,9 Prozent nordirisch), 2 Prozent Schwarze, 1,8 Prozent Inder, 1,3 Prozent Pakistani, 2,8 Prozent Andere.

Englisch ist die Amtssprache des Landes, in Wales wird neben Englisch auch Walisisch gesprochen, Schottisch-Gälisch in Schottland und Irisch & Ulster Scots in Irland.

Früher war die Gesellschaft sehr homogen, aber seit dem 2. Weltkrieg ist Großbritannien zunehmend sehr vielfältig geworden. Das Land hat viele Einwanderer aufgenommen, besonders aus den ehemaligen Kolonien wie Indien, Pakistan und den Karibischen Inseln. Durch die Mischung der ethnischen Gruppen und Kulturen ist es schwierig, „britisch“ zu definieren und selbst die Einwohner haben Probleme zu definieren, was genau typisch „britisch“ ist.

Sport und Kultur spielen eine große Rolle in Großbritannien und das Land hat eine reichhaltige Kultur.

The Stiff Upper Lip (Trag's mit Fassung)

Die Briten sind bekannt für ihre „stiff upper lip“ (Trag's mit Fassung = durchhalten, was auch immer passiert) und die Zurückhaltung von Emotionen. Die „Zähne zusammenbeißen“ ist eine Einstellung, die auch heute in schwierigen Zeiten oder peinlichen Situationen vorherrscht.

Die Briten als Nation verwenden selten Superlative und sind nicht überschwänglich, wenn sie sprechen. Dies bedeutet aber nicht, dass sie keine starken Gefühle haben. Sie zeigen sie nur nicht öffentlich. Im Allgemeinen sind

sie sehr zurückhaltend, was Gefühlsäußerungen in der Öffentlichkeit angeht, es sei denn, sie kennen jemanden sehr gut. Es kann sein, dass sie nicht gerne angefasst werden. Das Küssen ist viel eher was für die eigenen vier Wände als für die Öffentlichkeit. Die Briten ziehen es vor, etwas Distanz zu ihrem Gesprächspartner zu wahren. Wenn sie jemand beleidigt hat, kann es sein, dass sich ihr Gesichtsausdruck nicht ändert.

Die Briten sind sehr zurückhaltend und ihre Privatsphäre ist ihnen sehr wichtig. Die Briten zeigen Ihnen nicht unbedingt gleich ihr Zuhause. Sie erwarten, dass andere ihre Privatsphäre respektieren. Dies geht auch so weit, dass sie selbst keine persönlichen Fragen stellen. Die Frage, „Woher kommen Sie?“ kann als Versuch angesehen werden, die soziale Ebene einer anderen Person feststellen zu wollen.

Die Briten sind sehr streng bei der Einhaltung von Regeln „was sich gehört“. Wenn sie sprechen, sind sie in ihrer Körpersprache eher zurückhaltend, anders als Nord- und Südamerikaner sowie Südeuropäer. Es dauert etwas länger, Freundschaften aufzubauen, aber wenn diese bestehen, kann es sein, dass sie über lange Jahre halten.

Geschäftsbeziehungen zwischen Großbritannien und Deutschland

Deutschland ist der wichtigste Handelspartner Großbritanniens. In der Datenbank der deutsch-britischen Handelskammer (German-British Chamber of Commerce) werden 1.300 Niederlassungen von deutschen Unternehmen erfasst, wobei Zahlenangaben zu Handel und Investitionen in Großbritannien darauf schließen lassen, dass diese Zahl vielleicht doppelt so

hoch liegt. Zu den wichtigsten Unternehmen, die in Großbritannien vertreten sind, gehören Siemens, Bosch, BMW, Deutsche Telekom und Deutsche Post. Lidl und Aldi sind auch in GB sehr beliebte Supermärkte. Investitionen von deutschen Unternehmen in Großbritannien sind größer als umgekehrt. Die Briten bewundern deutsche Produkte. Elektronische Waren, Autos, Möbel, Küchen, Haushaltsartikel und -geräte werden für ihr Design, ihre technologische Qualität und Zuverlässigkeit bewundert und geschätzt.

Kennenlernen & Begrüßung in Geschäftssituationen

Die feine britische Art ist, dass man von Dritten vorgestellt wird. Sowohl Männer als auch Frauen sollen sich mit dem Familiennamen oder Vor- und Nachnamen vorstellen. Die amerikanische Art wird jedoch auch zunehmend verwendet, indem man nicht auf die Vorstellung durch jemand anderen wartet (Uhl, Uhl-Vetter, 2004).



Der (feste) Händedruck ist eine übliche Form der Begrüßung und der Verabschiedung. Versuchen Sie während der Begrüßung Augenkontakt zu halten, aber vermeiden Sie es, Ihr Gegenüber zu lange anzustarren.

Die meisten Briten verwenden als Anrede Höflichkeits- bzw. Ehrentitel oder „Mr“, „Mrs“, „Miss“, „Professor“ oder „Dr.“ mit dem Nachnamen.

Es gibt ein gewisses Protokoll, an das man sich beim Vorstellen von Personen in einer geschäftlichen oder formellen Situation halten sollte. Ein jüngerer Mensch sollte immer einer älteren Person vorgestellt werden. Eine Person niedrigeren Ranges wird einer Person höheren Ranges zuerst vorgestellt. Wenn zwei Menschen ähnlichen Alters und Ranges anwesend sind, sollten Sie denjenigen, den Sie besser kennen dem anderen zuerst vorstellen. Visitenkarten werden ohne förmliches Ritual zu Anfang der Vorstellung überreicht. Es kann sein, dass die Visitenkarte ganz kurz angeschaut und weggelegt wird. Dies sollte nicht als Beleidigung aufgefasst werden.

Aufbau von Beziehungen

Die Briten können etwas förmlich sein und ziehen es manchmal vor, mit Menschen und Unternehmen zusammenzuarbeiten, die sie oder ihre Geschäftspartner/innen bereits kennen. Die jüngere Generation verhält sich jedoch anders; sie brauchen keine langen persönlichen Beziehungen, bevor sie mit neuen Partner/innen Geschäfte tätigen und benötigen keine dritte Person bei der Vorstellung. Dennoch spielen das Netzwerken und der Aufbau von Beziehungen eine wichtige Rolle für den langfristigen Erfolg im Geschäftsleben.

Geschäftstermine & Besprechungen

Wenn Sie beabsichtigen, eine Tagesordnung aufzustellen, sollten Sie sie rechtzeitig Ihren britischen Kolleg/innen zusenden, damit sie diese vorher überprüfen und evtl. Änderungsvorschläge machen können.

Pünktlichkeit ist sehr wichtig in Geschäftsbeziehungen. In den meisten Fällen werden die Personen, mit denen Sie sich treffen, pünktlich sein. Falls Sie doch warten müssen, sollten Sie es nicht zum Thema machen. Gleichermaßen sollte man sich telefonisch melden, um sich zu entschuldigen, falls man es nicht pünktlich zu einem Treffen schafft.

Wie die Geschäftsbesprechung geführt wird, hängt von der Zusammensetzung der Teilnehmer/innen ab. Wenn jede/r dieselbe Rangordnung hat, gibt es einen gleichberechtigten Meinungs austausch. Wenn jemand im Raum ist, der in der Rangordnung höher ist, wird diese Person entweder die Besprechung leiten oder jemanden benennen, der die Besprechung leitet.

Im Allgemeinen sind Geschäftsbesprechungen eher förmlich und haben immer einen klar definierten Zweck. Am Anfang findet etwas Small Talk statt, bevor das eigentliche Thema besprochen wird. Falls Sie eine Präsentation machen, sollten keine übertriebenen Behauptungen aufgestellt werden. Vergewissern Sie sich, dass Ihre Präsentation und Unterlagen professionell und gut durchdacht sind. Sie sollten in der Lage sein, Ihre Behauptungen mit Zahlen, Daten und Fakten zu belegen. Die Briten verlassen sich eher auf Fakten und nicht auf Emotionen, um eine Entscheidung zu treffen. Es ist wichtig, auf Augenkontakt und ein gewisses Maß an körperlicher Distanz zu achten. Nach einer Besprechung sollte man schriftlich zusammenfassen, was in der Besprechung entschieden wurde und wie die weitere Vorgehensweise ist.

Kommunikationsstil

Die Briten verwenden eine interessante Mischung von Kommunikationsstilen, die sowohl das typische „Understatement“ als auch die direkte Kommunikation umfassen. Sie neigen dazu, einschränkende Wörter oder Aussagen zu verwenden, wie z.B. „vielleicht“, „möglichlicherweise“ oder „es könnte sein“.



Restaurantetikette

Wenn Sie im Restaurant verabredet sind, sollten Sie pünktlich sein. Tischmanieren sind kontinental-europäisch angepasst. Man sollte stehen bleiben, bis man aufgefordert wird, Platz zu nehmen. Es kann sein, dass Sie zu einem bestimmten Platz geführt werden. Man sollte die Ellbogen nicht auf den Tisch legen. Es wird bei formellen Essen häufig angestoßen. Im Pub ist es üblich, die Getränke für alle Teilnehmenden Ihrer Gesellschaft zu bezahlen. Falls Sie zum Essen in einem Restaurant ein-

geladen sind, zahlt derjenige die Rechnung, der die Einladung ausgesprochen hat. Es gilt als unhöflich, sich darüber zu streiten, wer bezahlt. Man sollte sich lieber bei einer anderen Gelegenheit revanchieren.

Business Outfit

Die klassischen britischen Geschäftsleute: konservativ, mit einem Blick auf gute Qualität. Damen tragen Businessanzug oder -kostüm, Nylonstrumpfhosen (Pflicht) sogar bei sehr warmen Temperaturen, aber keine Sandalen oder zehenfremde Schuhe. Die Schultern sollten immer bedeckt sein (z.B. langärmelige Jacke). Die Herren tragen einen Businessanzug (grau, anthrazitgrau, schwarz oder dunkelblau) mit Krawatte, keine weißen Socken, vorzugsweise Lederschuhe (schwarze Schnürschuhe).

Der britische Humor

Der britische Humor ist etwas schwierig zu beschreiben. Er ist völlig anders als der deutsche Humor: eher trocken, manchmal etwas vulgär, aber auch geistreich und originell. Beispiele: Mr Bean, Black Adder, Monty Python, The IT Crowd, Doctor Who, Wallace & Gromit, Shaun the Sheep)

Die schriftliche Kommunikation folgt strengen Regeln des Protokolls. Die Abschlussformel eines Briefes deutet darauf hin, wie gut der Verfasser den Empfänger kennt. Bei der Anrede wird grundsätzlich der Titel und Nachname verwendet. Vornamen sollten nicht verwendet werden, es sei denn, Sie kennen die Person sehr gut.

Auch wenn E-Mail-Kontakt heutzutage weit verbreitet ist, bleibt der Stil dennoch förmlicher als in vielen anderen Ländern, zumindest am Anfang. Die meisten Briten benutzen keinen Slang und keine Abkürzungen. Und es wird negativ bewertet, wenn die Kommunikation zu vertraut klingt.

Small Talk

Beliebte und sichere Themen für Small Talk sind das Wetter, die Nachrichten und der Sport, Kunst und Unterhaltung (u.a. Filme, Musik), die Arbeit, Familie und Reisen.

Höflicher Umgang

- How do you do!
(Antwort: How do you do!)
- How are you? (Antwort: Fine, thank you.)
- Please, thank you & sorry ...
(kann man nie oft genug sagen)
- Yes, please. / No, thank you.
- Thank you! You're welcome!
- Would you mind ...
- That's very kind of you.



INDIEN



ANITA SHUKLA

(M.A. Anglistik, Indologie) ist als strategische Beraterin, Trainerin, Autorin und Referentin mit dem Schwerpunkt Beratung und Training Indien-EU – Fokus Technologie und Innovationen, Executive Search, interkulturelle

Kompetenzentwicklung und internationales Marketing & Branding – für deutsche, europäische und indische Unternehmen und Organisationen tätig. Als Deutsche mit indischen Wurzeln ist sie mit der deutschen und indischen Kultur bestens vertraut. Mit über 16 Jahren Erfahrung im Bereich Kommunikation und über 13 Jahren in der Beratung hat sie diverse internationale und interkulturelle Projekte begleitet.

Neben ihren Muttersprachen Deutsch und Englisch sowie mehreren europäischen Sprachen spricht sie Hindi, Sanskrit und Gujarati. Seit 2006 publiziert sie zu aktuellen Themen wie Wirtschaft, IT und der Politik Indiens. Aktuelle Projekte im Bereich Training sind z.B. Blended-Learning-Kurse und ein Indien-Manual für interkulturelle Trainer. Sie ist General Chair des India Councils des Deutschen Outsourcing Verbandes und Koordinatorin Indien für das Network of Automotive Excellence. Im Vorstand von SIETAR e.V. Deutschland ist sie für den Bereich Wirtschaft und Kooperationen zuständig.

Indien wird für deutsche Unternehmen zunehmend interessant, sei es als Produktionsstandort, Absatzmarkt oder Outsourcing-Destination. Nach der PWC-Studie „The World in 2050“ wird Indien, ein Land mit gegenwärtig 1,2 Mrd. Einwohnern, 28 Bundesstaaten

Die Veranstaltung „Indien“ 2013 fand im Rahmen der India Week Hamburg statt.

und 23 Amtssprachen, bis 2050 zur drittgrößten globalen Volkswirtschaft heranwachsen. Die Mittelschicht des Landes wächst stetig, es gibt ambitionierte Projekte der indischen Regierung, welche Investoren den Zugang erleichtern sollen. Indien hat bedeutende Innovationszentren wie Bangalore und Pune aufzuweisen. Zudem hat die deutsche Industrie einen vermehrten Bedarf an IT-, Engineering- und Management-Experten und findet viele gut ausgebildete indische Fachkräfte vor, die sowohl in deutschen Großunternehmen als auch beim innovativen Mittelstand gefragt sind. Kenntnisse über das jeweils andere Land sowie Verständnis für unterschiedliche Werte und Arbeitsstile und deren Reflexion tragen dazu bei, die deutsch-indische Zusammenarbeit produktiver zu gestalten. Es soll vermieden werden, Indien, ein Land europäischer Dimension und erheblicher kultureller, religiöser, ethnischer und sprachlicher Vielfalt, stereotypisch zu beschreiben. Kenntnisse über die jeweiligen Kulturstandards Indiens und Deutschlands können jedoch dazu beitragen, dass man sich bestimmter Unterschiede im Denken und Handeln bewusst wird und lernt, mit ihnen umzugehen.

Traditionelle indische Kulturstandards sind starke hierarchische Strukturen, Paternalismus, Rollenkonformität, Personalismus, Familienorientierung, Konfliktvermeidung, Emotionalität und Polychronie. Elementare deutsche Kulturstandards sind eine ausgeprägte Sach- und Regelorientierung, direkte Kommunikation/Wahrhaftigkeit, die Tendenz, sich nicht in die Angelegenheiten anderer einzumischen, verinnerlichte Kontrolle, eine starke Zeitplanung sowie die Trennung von Beruf und Privatem. Ausgeprägte hierarchische Strukturen in Indien stehen einem starken Struktur- und Regelbezug in Deutschland gegenüber. Indische Unternehmen sind meistens streng hierarchisch strukturiert. Anders als in Deutschland wird Vorgesetzten, selbst wenn sie völlig im Unrecht sind, generell nicht widersprochen.

Das Aufeinandertreffen der indischen Konfliktvermeidung mit dem deutschen direkten Kommunikationsstil kann, wie auch die indische Polychronie (d.h. die Tendenz verschiedene Dinge gleichzeitig zu tun) und das sich von der deutschen strengen Zeitplanung deutlich unterscheidende indische zyklische Zeitverständnis, zu Missverständnissen und Konflikten führen. Deutsche werden von Indern sehr häufig als rational und sachlich und damit als wenig emotional, als pünktlich, detailgetreu und ungeduldig wahrgenommen. Ebenso gelten sie als ehrlich, aber undiplomatisch und als Menschen, die gleich auf den Punkt kommen, bei denen Logik wichtiger ist als Gefühl.

Der deutschen Faktenkultur steht auf indischer Seite eine auch im Geschäftsleben wirkende starke Beziehungskultur gegenüber. Anders als Deutsche pflegen Inden generell einen beziehungsorientierten, oft sehr impliziten, kontextabhängigen Kommunikationsstil. Es wird im Allgemeinen viel Zeit für das persönliche Kennenlernen verwendet. Dies kann auch Fragen zur Familie oder dem Einkommen beinhalten. Man möchte hiermit den anderen (auch hierarchisch) einschätzen. Small Talk und Gastfreundschaft sind sehr wichtig.

Ein indisches Ja ist nicht immer ein deutsches Ja, sondern manchmal ein höfliches Nein, das die Beziehung stabil halten soll. Ein Konditional oder der Verzicht auf eine Antwort, genauso wie die Technik, die Frage zurückzugeben, bedeuten sehr häufig Nein.



Die nonverbale Kommunikation hat einen höheren Stellenwert als in Deutschland, gerade auch um Zustimmung oder Ablehnung auszudrücken. Dies beinhaltet Gestik, Mimik, Betonung und Stimme. Indische beziehungsorientierung und indirekte Kommunikation sind insbesondere bei Feedbackgesprächen und im Konfliktmanagement zu beachten. Eine direkte Kritik ist zu vermeiden; Kritik kann durch Lob entschärft werden. Eine erfolgreiche Verhandlung in Indien ist möglich, wenn Hierarchien beachtet und Verhandlungsspielräume gegeben werden. Auch ist zu empfehlen, genügend Zeit für den beziehungs- und Vertrauensaufbau zum indischen Verhandlungspartner einzuplanen.



IRAN



HOURLVASH POURKIAN

1958 in Teheran geboren, lebt seit 1975 in Deutschland. Seit Abschluss des Studiums der Betriebswirtschaftslehre in Hamburg, Boston und London arbeitet sie als selbstständige Unternehmerin. 1998 publizierte sie „Macht macht

müde Frauen munter“ und referiert seitdem zu dem Thema Frauen und Migrantinnen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Sie ist Gründerin und Vorsitzende des Vereins Kulturbrücke Hamburg e.V. und initiierte das Projekt Switch – in 4 Tagen um die Welt. Sie ist Chefredakteurin von Kulturbrücke Hamburg TV auf Tide TV.

Iran liegt im Mittelpunkt des mittleren Ostens zwischen Kaspischem Meer und Persischem Golf. Das Land ist Kreuzpunkt zwischen Ost und West, China und Europa und die berühmte Seidenstraße führt direkt durch das Land. Iran ist fast 5 Mal so groß wie Deutschland, seine Nachbarn sind Aserbeidschan, Afghanistan, Irak, Pakistan, Türkei, Turkmenistan. 68 Prozent der Iraner leben in Städten, Teheran hat 10 Mio., Mashhad 2,5 Mio. und Isfahan 1,6 Mio. Einwohner/innen. Der Iran gehört zu den 20 bevölkerungsreichsten Ländern der Erde.

Bevölkerung

Der Iran beherbergt viele Ethnien: 50 Prozent Perser, 24 Prozent Azeri, daneben u. a. Gilakis, Mazanderanis, Kurden, Araber und Turkmenen. Die Alphabetenquote beträgt 77 Prozent, die Amtssprache ist Persisch (Farsi). Die Lebenserwartung der Männer beträgt heute 70 Jahre, die der Frauen 72 Jahre. Die durchschnittliche Geburtenrate liegt bei 2,6

Kindern, 70 Prozent der iranischen Bevölkerung ist unter 30 Jahren, 50 Prozent unter 20 Jahren, man kann somit von einem recht jungen Volk sprechen. Der Iran hat ca. 72 Mio. Einwohner, davon 99 Prozent Muslime (90 Prozent Schiiten, 9 Prozent Sunniten) sowie Christen, Juden und Bahai (ca. 1 Prozent). Die Ur-Religion des Iran waren die Zoroastrier.

Die iranische Mentalität

Iraner sind sehr gastfreundlich – „ein Gast ist von Gott gesandt“. Sie sind sehr musiklebend und tanzfreudig. Farsi ist eine blumige Sprache und die Iraner ein Volk der Dichter. Gestik und Mimik spielen in der Sprache eine große Rolle. Bei der Begrüßung umarmt man sich. Ein gegenseitiges Wangenküssen unter Männern und Frauen, auch im Geschäftsleben, ist gang und gäbe.

Geografie des Landes

Der Iran hat mehrere Klimazonen, darunter 53 Prozent Wüste, Berge bis zu 5.671 m Höhe, ein Hochland – Teheran liegt beispielsweise auf 1.600 m, Meere mit 2.500 km Küste, große Rohstoffvorkommen (Öl und Gas), viele Bodenschätze, darunter u. a. Eisenerz, Kohle, Magnesium, Kupfer. Leider ist das Land sehr erdbebengefährdet.

Flora und Fauna

Der Iran hat sehr fruchtbare Gebiete, und es werden große und vielfältige Mengen an Obst, Gemüse, Getreidesorten und Reis angebaut. Es besteht eine große Vielfalt an seltenen Pflanzen u. a. für Arzneimittel. Der Iran ist ein Land mit vier Jahreszeiten und er beherbergt viele seltene Tierarten. Nur einige Beispiele typisch persischen Ursprungs sind der Pfirsich, die Rose, der persische Esel und die persischen Datteln. Weitere weltbekannte persische Produkte sind u. a. die berühmten Perserteppiche, iranischer Kaviar, Safran, Pistazien und Datteln aus der Weltkulturerbestadt Bam.



Deutschland und Iran – eine historische Beziehung

Handelsbeziehungen zwischen Deutschland und Iran haben eine lange Tradition – trotz der Entfernung von 3000 km. Erste Kenntnisse über Persien gelangten bereits in der europäischen Frühgeschichte über die Römer und Griechen in den Westen. Als erste gegenseitige Handelsdelegationen im 16. Jahrhundert reiste Adam Olearius auf der Seidenstraße nach Persien, im Gegenzug besuchte der Gesandte des Shahs, Hakwirdi, Deutschland. 1761 übersetzte Grotefend die persische Keilschrift in Persepolis und 1819 wurde Goethe durch den berühmten persischen Dichter Hafiz, der im 14. Jahrhundert lebte, inspiriert. Persische Literatur wurde vielfach ins Deutsche übersetzt. 1873 wurden durch Bismarck und Mirza Hussein Khan Handelsverträge zwischen Persien und Deutschland abgeschlossen. Weil Deutschland nie ernste koloniale Absichten gegenüber dem Iran hegte, wurde diese Loyalität Basis einer echten Freundschaft beider Völker. Eine traditionelle Feindschaft Irans und Deutschlands gegen Russland bestand nach dem 1. Weltkrieg, obwohl Persien im 1. Weltkrieg neutral war. Ein Grund mag sein,

dass Aserbeidschan und viele Gebiete des ursprünglichen Iran an Russland fielen.

In den 1920er Jahren fand neben einem großen Wissenschafts- und Wirtschaftsaustausch (u. a. Import Iranischer Rohstoffe, Ausbau von Telefonnetz und Eisenbahnlinie durch Deutsche im Iran) ebenso ein technischer Wissensaustausch zwischen beiden Ländern statt. So studierten u. a. viele iranische Studenten an deutschen Universitäten. In den 1930er Jahren verbündete sich der Shah mit Deutschland. Nach dem 2. Weltkrieg fand ab 1949/50 wieder reger Wissensaustausch durch Studenten statt. Deutschland ist ab 1952 wichtigster Handelspartner des Iran. 1975 stammen 20 Prozent der Einfuhren in den Iran aus Deutschland. Die Revolution von 1979 bildet eine einschneidende politische Zäsur der seit dem 2. Weltkrieg stetig gewachsenen Wirtschaftskontakte, jedoch kamen die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen beiden Ländern nie vollständig zum Erliegen. Die Kritik seitens der Exil-Iraner/innen ist seitdem, dass trotz Menschenrechtsverletzungen nur an Geschäfte gedacht wurde. Genscher besuchte 1984 den Iran, um einen



JAPAN



YUKI ITAKURA

(M.A.) ist selbstständige Projektkoordinatorin und Beraterin für interkulturelle Geschäftskommunikation mit dem Schwerpunkt Deutschland und Japan. Sie studierte Internationale Beziehungen, EU-Wirtschaft und Recht.

Mit 15-jähriger Berufserfahrung in multikulturellen Teams unterstützt sie von Hamburg aus die Geschäftsentwicklungen und Kooperationen zwischen Europa und Asien.

Japan was the 5th country in the series of the “Intercultural Business Knigge” (etiquette guide) initiated by the [lerche 28] – Interkulturelles Frauenwirtschaftszentrum in Hamburg. In this evening seminar on September 3rd, 2012, Yuki Itakura, EU-Japan project coordinator, presented the uniqueness of Japanese communication and its comparison to the way Germans communicate in order to explore an efficient way of communication between both countries. English was the primary language of the seminar as it is the language usually used for German-Japanese business activities.

Roughly 25 participants joined the seminar. We set the record for the biggest number of “male” participants. The consultants from the former series of Business-Knigge were also present. The nationalities of the participants were divers; from Germany, Japan, China, India, Russia, the Bahamas, etc. This diversity enriched the intercultural atmosphere and brought vivid voices in the seminar. During the first part of the seminar, the participants enjoyed learning about the “low-context” German and the “high-context”

kritischen Dialog mit dem Regime zu führen. Seitdem ist als weitere Beziehungskrise das Mykonos-Urteil von 1997 in die Geschichte eingegangen. Seit 2000 – dem Besuch von Chatami – findet wieder ein stärkerer Kulturaustausch zwischen Deutschland und dem Iran statt.

Iran und BRD heute

2010 war Deutschland mit rund 4,7 Mrd. EUR Importen der wichtigste Handelspartner des Iran. Etwa 50 deutsche Unternehmen haben eigene Niederlassungen im Iran, viele deutsche Unternehmen sind in iranischen Infrastrukturprojekten involviert (u. a. Linde, BASF, Krupp, Siemens, Mercedes, VW, MAN). Jedoch wurden dem Iran seitens des Westens seit 2010 verstärkt Handelssanktionen wegen der Politik Ahmadineschads auferlegt, die Exporte von und nach Iran gingen erheblich zurück. Die Sanktionen gegen den Iran kosten auch in Deutschland Arbeitsplätze (Schätzungen der DIHK belaufen sich auf etwa 10.000 Arbeitsplätze). Häufig sind mittelständische Unternehmen betroffen.

Die iranische Wirtschaft heute

Das Bruttoinlandsprodukt im Iran beträgt per anno ca. 340 Mrd. USD. Die Arbeitslosenquote beträgt offiziell 10 Prozent, inoffiziell 20 Prozent, die Inflationsrate wird offiziell mit 25 Prozent, inoffiziell mit 800 Prozent beziffert. Auch schwächt ein Rückgang der Deviseneinnahmen durch das internationale Embargo die iranische Wirtschaft. Viele deutsche Unternehmen verlassen das Land, Thyssen-Krupp zieht sich zurück, trotz 4,5 Prozent Aktienanteil der Iranischen Regierung am Unternehmen. Als mögliche Folgen fallen die Begriffe Hyperinflation, Zusammenbruch der gesamten Wirtschaft im Iran.

Probleme im Iran

Iran hat mit einer Reihe von weiteren Problemen, darunter auch ökologische, zu kämpfen. So führten Überweidung und Abholzung zur Wüstenbildung. Das geringe Umweltbewusst-

sein der Iraner ist ein weiteres Problem, Klimaschutz hat im Iran keine Priorität. Die Luftverschmutzung in den Großstädten, veraltete Ölraffinerien und Bodenverschmutzungen in den ölreichen Provinzen belasten die Umwelt. Auch ist die politische Zerrissenheit des Landes problematisch. Die Revolution hat nicht das gebracht, was sich die Menschen erhofft haben, Frauen- und Menschenrechte werden missachtet. Die wirtschaftlichen Probleme belasten das Land. Ahmadineschads Marktwirtschaft ähnelte eher einer Planwirtschaft. Der deutsch-iranische Handel ist seit drei Jahren stark rückläufig, deutsche Mittelständler sind durch das Sanktionssystem überfordert und ziehen sich zurück, das Wirtschafts- und Ölembargo führt zu einer katastrophalen Preissteigerungsrate im Iran, das Volk geht auf die Straße, die traditionell regimetreuen Kaufleute protestieren, der Schwarzmarkt blüht und die Sanktionsschraube des Westens wird angezogen.

Meine persönlichen Erfahrungen

Ich bin gebürtige Iranerin, im Ausland war ich immer Deutsche, in Deutschland war ich immer Iranerin - ich bin weder 100 Prozent das eine, noch das andere. Iran ist meine emotionale Heimat, Deutschland ist meine rationale Heimat. Mein Tipp für eine gute Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Iranern, wenn es die Politik wieder zulässt, lautet: Nicht emotionale Intelligenz führt zum Erfolg, sondern Beziehungsentelligenz: Pflege deine Kontakte, bevor du sie brauchst.

Ausblick

Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur sind bis heute Bindeglieder beider Länder. Dieser interkulturelle Austausch kam letztlich durch die uralten und stetigen Handelsbeziehungen zustande. Viele (Exil-)Iraner/innen wünschen sich ein anderes Regime, vielleicht führen die Sanktionen dazu, sodass der Reichtum und die Schönheit des Iran wieder dem Volk und seinen Handelspartnern zugutekommen.

Japanese cultures, described by Edward T. Hall („Beyond Culture“, 1976). They compared these features to their communication styles. In Germany, people communicate with clear, direct and explicit expressions. A good speaker is someone who can express his or her opinion straight to the point. The use of words needs to be concise and the message is – literally speaking – straightforward, leaving little room for any other interpretation. Whereas in Japan people prefer to communicate with soft, indirect and implicit expressions using many unspoken signs in the background. Therefore, a listener is expected to read “between the lines” and “sense” the actual meaning hidden behind the words. The Japanese way of high-context communication works because they live in a collective society where people identify themselves as a group sharing similar values. In such a society, communication largely relies on unspoken customs and rules which are inherited from generation to generation.

The use of “yes” and “no” in Japan is an example for the communication in a high-context culture. It is tricky for many western Europeans (from a low-context culture), as Japanese “yes” means “no” and “no” means “yes”, depending on the context. Most often, Japanese prefer to say “yes” in order to keep a positive atmosphere in a conversation and to maintain the group harmony. Therefore they will say “yes” or “ok” even if they disagree, but use a slightly different tone of voices, show a subtle reluctance in their facial expressions or simply, a silence. The speaker expects that a good listener catches these non-verbal signs and understands their “yes” as an actually “soft no”, in this case.

Japanese make an exception and use “no” clearly when they are offered something nice. They say “no” first in order to show their hesitation to receive nice things or to avoid making troubles for someone taking extra actions for them. Modesty is a virtue in Japan.

If you are puzzled with Japanese “yes” and “no”, please try to use a question form which can’t be answered by yes or no. An example: “Would you like to have water, coffee or tea?” This makes Japanese much easier to accept your offer and tell you what they want. This strategy is also useful in other situations in business settings when you would like to hear what they really desire.

Other characteristics in Japanese society besides the collective group-oriented mentality are hierarchy and patriarchy, even though in reality many women have the control at home. Concerning a business setting, relationship building is the first step in Japan. Trust and a good relationship matter a lot for their decision making which involves various internal meetings to reach a group consensus. Therefore, Germans may have to practice

patience while going through this relatively long process of relationship building before engaging actual business actions with Japanese.

Time management is something Germans and Japanese share. Efficiency and productivity are important elements of their performance. At a group work, Japanese tend to become process-oriented, allowing more time or sacrificing their own free time in order to accompany group members in an attempt to achieve the group goal together. The famous long working hours in Japan are related to this mentality.

Reasons for the uniqueness of Japanese behavior and communication can be found in their roots: an island country and a rice field-village mentality. The geographical feature

provided Japan a long history of being a homogeneous island with people speaking one language. Compared to European countries where the territorial borders are right next to each other, in ancient times Japan was isolated from the rest of the civilization and less exposed to international affairs. Another long history of Japan includes rice cultivation. This requires labour-intensive group-effort which helped shaping the base of the Japanese collective mentality.

The second part of the seminar was assigned for group work and presentation to explore how Germans and Japanese can communicate efficiently. We had active discussions between the group members. Group 1 – Germans or participants of low context culture suggested changing their direct way of communication to a moderate one to make an easier approach to Japanese. Not always using a direct form of questions, asking Japanese to answer yes or no immediately they would rather provide a proposal to Japanese, give them time to think about it and then get back to them again – a strategy of a gradual approach.

Group 2 – Japanese or participants of high-context culture commented on differences in the concept of apology in Germany and Japan. We rarely hear Germans using the word “sorry” to apologize for their mistakes. Whereas in Japan saying “sorry” is very common to show

apology to others when they make troubles or to just soften a tension among people to save the harmony. Due to this contrast, Japanese business people are often puzzled, or even think it is rude that people don’t admit or apologize for their faults in Germany. Sooner or later, Japanese would develop an unspoken block to the German side which would hinder a trustworthy relationship. A short expression such as “sorry to be a bother” could already ease the circumstances and help bringing positive atmosphere for further cooperation. Behind the word “sorry”, Japanese see a feeling of consideration to others and a sense of politeness which is just as important as modesty in Japan.

In summary, the key words to carry on an efficient communication with Japanese are politeness, group harmony and consideration to other’s feelings. Also “saving face” is very important in Japan. So, please avoid direct critique to someone in front of other people. Lastly, if you follow the principle “putting yourself in the other person’s shoes,” you will be all right. I believe, this principle doesn’t only apply to German-Japanese relations but also works for any other cross-cultural interactions.



„Der interkulturelle Business-Knigge „Japan“ war sehr interessant. Dass die Kommunikation in Japan auf einer weit höheren Ebene stattfindet als in Deutschland, ist bekannt. Wie sehr man aber auch auf kleinste Gesten des Gegenübers reagiert, und wie man selbst mögliche Fehler vermeidet, hat Frau Itakura sehr anschaulich dargestellt. So können typische Missverständnisse aufgelöst werden, was Geschäftsbeziehungen fördert und die Kommunikation erleichtert.“



YUKI ITAKURA

This year, Japan was again the fifth country in the series of the “Intercultural Business-Knigge” seminar hosted by the [lerche 28] on 3rd June 2013. The evening workshop was well received by participants from Germany, Europe, Asia, and worldwide. Yuki Itakura, EU – Japan project coordinator and intercultural consultant, presented the basics of Japanese business etiquette to introduce practical and easy techniques that help interacting and communicating smartly with Japanese people.

Likewise in many other countries, proper manner is a very important recipe for successful business in Japan. Firstly, it supports to create a good business “relation” and secondly, to further develop “trust” among each other. These are the fundamental layer before seeking concrete results from business activities. Good relationship and trust enable business to work positively and effectively. It also helps to solve problems much easier when there are troubles. In international business, unexpected troubles are common due to differences in business culture and languages to communicate. Therefore, good manner is a vital soft skill we can acquire to create a positive impression about you and to carry on an effective communication with your Japanese partners. Good manner also opens up a “gate” to move up the ladder toward successful outcome in a long term perspective.

So, what is good manner in Japan? Before we jump into the core topic, let’s have a warm up overview by looking at major characteristics of Japanese business practice.

How do Japanese behave at work in general? Major characteristics can be expressed by those keywords: formal, polite, disciplined, punctual, hierarchy, collective, team spirit, consensus, saving face, process-oriented,

efficiency, keep promise, customer-oriented good service. Those are common behavior at work in Japan but at the same time, those behavioral characteristics are what Japanese unconsciously expect from others as well. Here are some comments from participants about those characteristics. A female German/Japanese manager who grew up in Germany pointed out that she is a bit skeptical about the term “efficiency” to describe Japanese working style. From time to time, she has business meetings with Japanese and it often lasts very long and the discussions go on to cover so many little details here and there, which results deviating from a main issue of the meeting. This makes her feel frustrated as she would like to use time efficiently and get the result straightforward just like German “zack zack” principle. Other German male participant who works at Japanese company in Hamburg mentioned that Japanese usually work very long until late night. Is that really efficient? What about a concept of productivity?

Those voices and puzzling experiences from daily business illustrate a contrast in business culture between Germany and Japan. Let me point out that there is a profound value of Japanese people to favor “consensus building” and to keep “group harmony” in their discussion style as well as decision making. Particularly, decision making involves various consultations and approvals by many people who belong to several complex structural layers of hierarchy in an organization. In addition, “process oriented” preference of Japanese people may appear to be “slow” in the eyes of people from western cultures who are accustomed to get things done efficiently with “result-oriented” manner. In Japan, even it appears to be time consuming, “group agreement” weighs more than straightforward approach to get the outcome right away in a simple structure. However; once a decision is made or an agreed system is established,

operational matters start to move very efficiently and accurately by utilizing a benefit of a strong “teamwork”. But on the other hand, this teamwork spirit and solidarity often obligates many Japanese staffs to give “accompany” to stay in the office till late evening until their colleagues finish their tasks. Due to a collective orientation and sense of shared responsibility of Japanese people, it is preferable that team colleagues share hard work together and leave the office together around same time.

As for Japanese way of communication, general characteristics can be described by those key words: indirect, implicit, high-context¹, polite, friendly and do lots of small talks like British people do. Also Japanese use “yes – no” and “ok” uniquely that often causes misunderstanding as they prefer to say “yes” and “ok” most of the time, even in a situation when they actually mean “no”. This is similar in many Asian countries such as China, Korea, Indonesia, India, etc. and East European countries to some extent. Japanese people think that saying “no” is too direct and it can hurt feeling of others or destroy group harmony. So, they say “yes” using a different tone of voice and facial expressions to mean “no.” In a similar manner, Japanese people say “ok” just to settle a situation harmoniously and it does not mean yes but often means “I have heard what you said.” Therefore, it is highly recommended to double check if their “ok” is “yes” in western term before you move on to the next step of a project.

However, there is an exception that Japanese people say “no” very directly. This is when they are offered something nice. They say a “symbolic no” to decline the offer first to show modesty and polite consideration to

avoid bothering someone taking extra action for them. But, this is purely symbolic, so a person offering something should ask at least two or three times, repeatedly saying “oh please, please feel free to take it.” Eventually, Japanese would start to say, “Oh yah? Really? Are you sure? Well, then yes, I will take it. Thank you.” This communication is called “enryo” and “sasshi” in Japanese.” Enryo is being modest and thoughtful, trying not to bother someone else in order to fulfill one’s own need. In this case, saying symbolic “no” when you are offered something nice. And “sasshi” is a communication way that you get what the person actually want without receiving clear and direct verbal messages. In this case, even a person says “no” to your offer, you understand it is symbolic, and you would sense that actually a person wants what you offer. So, you keep asking again and again till a person accepts your offer. It is a kind of communication catch-ball in a high context culture, even though it appears to be redundant.

Last but not least, politeness in Japanese way of communication follows a simple form: expressing gratitude by saying “thank you” when people supported you and showing apology by saying “sorry” when you make mistake or bother someone. This is so simple but very important communication in both spoken and written form in Japan. Overall, the basic “golden rules” to survive in Japan is 1) to keep group harmony by considering others’ feelings and 2) to create trustful relationship by behaving politely. If you follow these principles, you will be ok and don’t have to worry so much about small details.

¹ The term was introduced by Edward T. Hall (1976). People prefer to communicate with indirect and implicit expressions together with non-verbal signs such as facial expression and body languages. There are varieties of interpretation of words depending on a context. Therefore, a listener is expected to read “between the lines” and “sense” the real meaning that is hidden behind the words and non-verbal signs. See text „Japan 2012“ for more details.

Now, let's have a look at business etiquette in some situations, such as in meetings, telephone calls or conferences and emails. In every intercultural communication in general, what helps most is to speak slowly, clearly and use "simple and easy" English. For most of Japanese people, except for those who have lots of international experiences, doing business in English is like Europeans do business in Chinese or Arabic. Due to a huge linguistic difference between English and their mother tongue Japanese, it is much harder for Japanese people to talk in English. So, please keep it in mind to speak or write (in case of email exchange) as simple as possible to be understood well by your Japanese counterpart. Also, to make sure both parties share the same understanding after a discussion in a meeting or telephone conference, it is recommended to exchange a "written" summary of major points as a record.

When you meet your Japanese counterpart for the first time, exchanging business cards is a famous protocol to introduce each other formally. Also, bowing can be combined when you hand out your business cards. Here are the steps: hold your card with both hands (the card should face to your recipient for easy reading), slightly bow, give and receive the card while you introduce yourself and he/she introduces him/herself, take a couple of seconds to read the counterpart's card silently, have an eye contact to show recognition.

After you introduce each other, seating protocol follows. Where should you and have your counterpart takes seats? In Japan, we have a seating manner called "kamiza" and "shimoza." "Kamiza" is the seat which is located in the most comfortable and least bothering place, usually far away from a door and "shimoza" is the opposite. Please offer "kamiza" for your customer or bosses and

"shimoza" for yourself. On the other hand, if you are a customer, you can have "kamiza" seat, but please wait till you are offered that place by your Japanese partner.

Gift giving is a common and preferred custom in Japanese business. If you visit Japan to meet your business partner, please prepare some little gifts such as chocolate, and give to your partner and his/her team. Please note not to give a single gift to an individual person but to the "team" as a whole. Also, please avoid four pieces as number four is considered as an unlucky number in Japan. The color of wrapping paper should be any color except black and white combination, because this color combination is associated with a funeral.

After work time is the best opportunity for you to socialize with Japanese business partner in a casual setting. It is common for Japanese staffs to get together for a drink or dinner after work. Especially on Friday evening, but even on weekdays, they get together casually to cheer up each other. Much of the conversation is associated with work, but what makes it interesting is that the after work conversations covers many topics that cannot be openly expressed during the "formal" work time in the office. So, if you join this after work socialization, you benefit a lot not only increasing personal ties with your partners but also being able to ground a good base for business negotiation by exchanging information that are not easily accessible during the formal meeting in a day time. Also, if you know the basic Japanese phrases, it is a good opportunity to practice them too. Japanese people would appreciate a lot if you show your interest in involving and learning their culture. Being social with Japanese people enables you to be integrated in a business process naturally.

As for the values and tradition that formed the foundation of Japanese culture, we can link them with the sociological effect of Japan's geographical feature as an isolated island, her topography, thousands of years of rice field work, spiritual and philosophical element of Shinto, Buddhism, Confucianism and Samurai code of conduct to name major factors. Homogeneity, collective orientation, teamwork spirit, discipline, loyalty, politeness and high-context communication are displayed in daily life as well as in business culture in Japan.

From my experience and observation, the real success in doing business with Japanese often goes to those who have good patience to view progress in a long term perspective, soft skills to be able to put him/herself into someone's shoes and a "good manner" whatever they are involving in a formal meeting or enjoying karaoke night all together after work.





RUSSLAND



TATJANA STARK

Dipl. Phil. - Germanistik; Dipl. Psych. - Kommunikationspsychologie) ist 1970 in Kasachstan geboren und aufgewachsen. Sie arbeitete viele Jahre als Begleiterin und Dolmetscherin für kasachische Bankiers, während deren Aus-

bildung bei vbb (Vereinigung für Bankberufsbildung) in Frankfurt a.M. und betreute europäische Geschäftsleute in Kasachstan und Russland. Später war Frau Stark als Dozentin an der Fremdsprachenuniversität in Almaty tätig. Zurzeit steht sie kurz vor dem Abschluss eines Psychologiestudiums in Hamburg. Sie engagiert sich als ehrenamtliche Moderatorin und Referentin bei Migrantenorganisationen und sozialen Trägern auf dem Gebiet interkulturelle Arbeit und Diskriminierung.

Viele Besonderheiten der russischen Mentalität lassen sich geschichtlich bedingt erklären. Natürlich gibt es unterschiedliche Erklärungsansätze, doch insbesondere der Ansatz von M. Kipnis schreibt die kulturell bedingten Unterschiede historisch gewachsenen Verhaltensmustern zu. Nach diesem Ansatz lässt sich die russische Mentalität über drei Metaphern definieren: die Zucht, den Weg und den Kampf. Im Folgenden wird auf diese Eigenschaften eingegangen.

Die „Zucht“

Die russische Kultur ist eng mit der Landwirtschaft verbunden. Landwirtschaft ist ein sehr risikobelastetes Geschäft, in dem Ergebnisse

nicht berechenbar sind, da man von der Natur und dem Klima abhängig ist. Das Klima in Russland ist so, dass es nur eine Ernte im Jahr gibt und von dieser Ernte das Wohl und die Habe abhängt. Die Arbeit fällt nicht kontinuierlich an. Es gibt Perioden, wo man Tag und Nacht sehr schwer und viel arbeitet (Aussaat und Ernte), dann folgt im Winter wiederum eine Erholungsphase, wo man die Kräfte für das nächste Jahr sammelt.

In der russischen Mentalität äußert sich dieser klimatische Aspekt darin, dass man die Quelle eigener Erfolge und Misserfolge nicht in sich selbst und in den eigenen Fähigkeiten sieht, sondern in der Umgebung, sprich den äußeren Einflüssen.

Der „Weg“

Der „Weg“ besteht für die Russen aus zwei Aspekten. Zum ersten ist Russland das größte Land der Welt, dadurch sind alle Wege und Entfernungen extrem lang. Der Weg selbst stellt daher ein eigenes Leben dar: Da die Reisenden sich während sie unterwegs sind auf die Fahrt konzentrieren, verlieren Anfang und Ziel der Reise ihre Bedeutung.

Der zweite Aspekt betrifft die Schwierigkeit, den Weg zu gehen bzw. zu fahren. Einige der ersten Wege wurden von Zar Peter dem Großen gebaut und werden bis heute genutzt. Daher gibt es bis jetzt Regionen, in denen man sich nur im Winter und im Sommer zwischen zwei Orten bewegen kann. Das hat zur Folge, dass die Russen sehr stark auf den Prozess und nicht aufs Resultat fokussiert sind. Sie akzeptieren objektive Gründe – zum Beispiel die Unmöglichkeit, zu einer bestimmten Zeit von Punkt A zu Punkt B gelangen zu können und akzeptieren sie.



Der „Kampf“

Die russischen Völker waren schon immer zahlenmäßig stark und konnten es sich leisten, Kriege zu führen. Seitdem diese Urzeiten vorbei sind, brauchen die Russen offensichtlich einen anderen Feind, der ihnen die Arbeit erschwert. Die populärsten Feinde sind folglich die eigenen Behörden als „innerer Feind“ und der Weltimperialismus als „äußerer Feind“.

Im Arbeitsalltag äußern sich diese Metaphern folgendermaßen:

Die „Zucht“

- Unregelmäßigkeit bei der Arbeit: hohes Arbeitstempo „Alle Mann an Deck“ und danach lange Zeit der Einarbeitung und Senkung der Produktivität
- Die Neigung, abzuwarten, wann die Bedingungen für das Projekt günstig werden
- Die Eigenschaft, für Misserfolge „objektive“ Gründe zu finden
- Die Eigenschaft, in kurzer Zeit einen enormen Umfang von Aufgaben zu bewältigen, und das bei hoher Qualität
- Wenig Bereitschaft, Verantwortung für die nächste Etappe der Arbeit zu übernehmen



TÜRKEI



ÖZGEN SANVERDI

ist Betriebswirtin und seit 2006 selbständige Unternehmerin. Neben ihrer Tätigkeit als Geschäftsführerin und Franchisenehmerin in der Systemgastronomie und einem Fitnessstudio coacht und berät sie Einzelpersonen und Unternehmer/innen als zertifizierter Strategie Coach. Ihr Hauptanliegen ist es, Menschen ihre Chancen aufzuzeigen und sie ihren persönlichen und beruflichen Zielen näher zu bringen. Als Führungskraft multi-kultureller Teams weiß sie, und vermittelt dies auch ihren Mitarbeiter/innen, dass interkulturelle Kompetenzen maßgeblich dazu beitragen, dass Kommunikation zum Erfolg führt.

nen und Unternehmer/innen als zertifizierter Strategie Coach. Ihr Hauptanliegen ist es, Menschen ihre Chancen aufzuzeigen und sie ihren persönlichen und beruflichen Zielen näher zu bringen. Als Führungskraft multi-kultureller Teams weiß sie, und vermittelt dies auch ihren Mitarbeiter/innen, dass interkulturelle Kompetenzen maßgeblich dazu beitragen, dass Kommunikation zum Erfolg führt.

Als Wirtschaftspartner wird die Türkei oft unterschätzt. Dabei hat sich die Türkei in den letzten Jahren zu einer wirtschaftlich boomenden Region entwickelt. Damit ist das Land nach wie vor für Investoren und als Handelspartner wichtig. Gerade auch durch die geografische Lage bietet die Türkei Unternehmen mit Expansionsvorhaben einen strategisch günstigen Standort zum Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen im mittleren Osten.

Die Türkei zeichnet sich durch eine sehr gemischte Gesellschaft aus, die zurzeit im Umbruch ist. Sie befindet sich in einer Übergangsphase von einer Agrargesellschaft zu einer Industrie- bzw. Dienstleistungsgesellschaft.

Istanbul ist heute der beherrschende Markt und Umschlagplatz der Türkei. Das von Dienstleistung beherrschte Wirtschaftsleben dominiert Börse, Großhandel, Verkehrs-, Bank-, Presse- und Verlagswesen. Es gibt zahlreiche Basare sowie moderne Geschäftsstraßen im westlichen Stil. Die handwerklichen und industriellen Betriebe produzieren vor allem Textilien und Nahrungsmittel. Auch der Bau von Bussen und Traktoren sowie Dieselmotoren ist ein bedeutender Wirtschaftszweig.

Die Großstädte der Türkei sind seit Jahrzehnten Einwanderungsgebiete der Türkei. Dort finden viele aus der Provinz Arbeit und ermöglichen sich und ihrer Familie so einen besseren Lebensstandard.

Für die türkische Identität spielt die Religion eine große Bedeutung. 99 Prozent der Bevölkerung sind Muslime. Allerdings hat der Islam auf das öffentliche Leben keinen großen Einfluss. Glaubensfragen beschränken sich in der Regel auf das Privatleben. Durchschnittlich sind türkische Muslime deutlich liberaler als Muslime in anderen islamischen Ländern. Zwischen der großstädtischen und ländlichen Bevölkerung gibt es Abweichungen in den Wertvorstellungen. Die drei zentralen Werte der Türken sind Respekt, Ehre und Ansehen. Diese sind tief verwurzelt in der Gesellschaft. Allerdings gibt es Unterschiede zwischen den Großstädtern und der ländlichen Bevölkerung, was die Strenge der Einhaltung dieser Werte angeht.

Die Höflichkeit gilt als Fundament der Gesellschaft. Umgangsformen sind sehr wichtig. Man muss die Dinge mit Anmut sagen und blumig sprechen. Komplimente zu machen, ist wichtig. Im Allgemeinen wird eine kontrollierte Körperhaltung als positiv angesehen. Man spricht und lacht, insbesondere in der Öffentlichkeit, leise. Bewegung und Gestik werden in unterschiedlichem Maße eingesetzt. In

Der „Weg“

- Starkes Interesse an dem Prozess der Arbeit
- Die Eigenschaft, Fristen zu vergessen, wenn man nicht ständig daran erinnert wird
- Die Fähigkeit, Arbeit an der man Spaß hat, besonders gut auszuführen

Der „Kampf“

- Man sucht immer einen Schuldigen
 - Entsteht für das Projekt eine Gefahr, arbeitet man viel effektiver
 - Eigene aggressive Aktivitäten werden des Öfteren als Not- und Verteidigungsmaßnahme betrachtet
 - Man ist risikobereit (russisches Roulette)
- Die Haupteigenschaften der „geheimnisvollen“ russischen Seele, beschrieben in der klassischen Literatur, sind Menschlichkeit, Aufrichtigkeit, Mitleid, Unbrauchbarkeit, Sentimentalität sowie die Leidenschaftlichkeit, die immer das Materielle überwiegt und die Emotionalität, die vor dem Verstand geht. Vom Osten haben die Russen ihre hohe Intuition und Irrationalität geerbt. Zum russischen Wertesystem gehören aber außerdem auch soziale Zugehörigkeit, Familiengeist und der Drang zur Gerechtigkeit, welcher so gut wie immer dem Gesetz gegenübersteht.

Diese Werte spiegeln sich im Alltagsverhalten wider. Beispiele hierfür sind: fehlende Objektivität und fehlendes Interesse für die Aufgabe, wenn man sich von ihr nicht emotional eingebunden fühlt. Die Russen brauchen unbedingt eine nahe soziale Umgebung, soziale Kontakte. Das Schlimmste für sie ist Alltag, monotoner Verlauf des Lebens, Routine. Das, was ein Europäer als stabil und sicher empfindet, ist für einen Russen absolute Langeweile und Entmutigung.

In der Reihe 'Interkultureller Business-Knigge' lernt man immer wieder etwas Neues: über die kulturellen Gewohnheiten und ihre Wurzeln in anderen Ländern aber auch bei uns selbst. Russland z.B.: dass Essen und Trinken eine große Rolle spielen, weiß man ja. Dass dies aber auch damit etwas zu tun hat, dass die Gemeinschaft wichtiger als der Einzelne ist, war mir nicht so klar. Dazu passt natürlich eine andere Besonderheit, die in Deutschland nur selten üblich war: Auch eine Einladung zum Tee bedeutet, dass es gut zu essen gibt und man der Hausfrau Blumen und den Kindern Schokolade mitbringt. Aber wer weiß denn, dass das Lächeln nur den Freunden vorbehalten ist? Und dass man also nicht frustriert sein sollte, wenn beim Business-Kontakt alle ernst sind? Na ja, im Norden werden auch nicht gleich Späße gemacht, wenn man sich an den Verhandlungstisch setzt, oder?

Weitere Beispiele:

- Taktile Wahrnehmung vieler Informationen: Im zwischenmenschlichen Kontakt ist die Distanz eher klein (Abstand 35 - 40 cm). Wenn die Russen ihren Partner sympathisch finden, dann berühren sie ihn, klopfen auf Schulter, nähern sich im Gespräch, umarmen und küssen.
- Misstrauen und keine besondere Freundlichkeit gegenüber Fremden. Russen lächeln Fremde nicht an, auch aus Angst, nicht ernst genommen zu werden. Ein Lächeln gibt es für Freunde und Familie.
- Weitere für Russen wichtige Faktoren: Keine überstarke Kontrolle, keine strenge Zeitorientierung, keine festen Pläne, keine Prognosen abgeben, wenig Verständnis für „Deadlines“. Wichtig sind dagegen Vertrauen, private Beziehungen und das Gefühl innerer Freiheit.

Zum Schluss noch einige Tipps, die im Business mit Russland zu beachten sind: aufmerksam gegenüber der Privatsphäre des Business-Partners sein, Geburtstage merken, galant mit Frauen sein, zusammen etwas in der Freizeit unternehmen, die Räume für russische Mitarbeiter/innen gemütlich einrichten, die Möglichkeit geben, unter sich zu sein, gemeinsam Tee trinken, sich austauschen, feiern.

McDonalds hat zwölf Jahre gebraucht, um auf dem russischen Markt anzukommen. Ich wünsche Ihnen, dass Sie bei Ihrem Business mit Russland viel effektiver sein werden und Freude an den Kontakten mit russischen Kollegen haben. Viel Erfolg!



dieser Hinsicht fühlen die Türken sich den Italienern oder Griechen näher als den Mitteleuropäern. Gestik, Mimik und Körpersprache können teilweise sehr anders als bei den Deutschen sein. Deshalb sollte man sich gut darüber informieren, um eventuelle Missverständnisse zu vermeiden. Das Schütteln des Kopfes bedeutet zum Beispiel nicht „nein“, sondern „ich verstehe nicht“.

Im zwischenmenschlichen Umgang sind in der Türkei Berührungen häufiger als in Deutschland. Die Körperdistanz ist geringer. Auch Männer nehmen sich gelegentlich in den Arm oder berühren sich zur Begrüßung mit den Wangen. Als Ausländer/in sollte man am besten nicht die Initiative ergreifen.

Der Handschlag zwischen Freunden und guten Bekannten ist nicht so häufig wie in Deutschland. Stattdessen gibt man Wangenküsse auf beide Wangen. Dies gilt auch zwischen beiden Geschlechtern. Es sei denn, man ist sehr konservativ, bzw. religiös.

Der Blickkontakt ist bei den Türken häufiger und länger als in Deutschland. Wenn es aber um eine Respektsperson geht, vermeiden die Konservativen den Blickkontakt.

Verbale Kommunikation ist in der türkischen Geschäftswelt wichtiger als die schriftliche. Deshalb ist Schriftverkehr weniger üblich als in Deutschland. Türkische Geschäftsfrauen und -männer greifen öfter zum Telefon als ihre deutschen Kollegen.

Beachtung und Einhaltung der Hierarchie ist wichtig. Gehorsamkeit gegenüber Autoritäten ist Teil der türkischen Kultur. Beschäftigte müssen die Autorität ihrer Vorgesetzten immer akzeptieren. Die Aufgaben der einzelnen Abteilungen eines Unternehmens sind nicht

unbedingt genau und klar definiert. Im Allgemeinen kann man behaupten, dass die Türken im Geschäftsleben sehr anpassungsfähig, unternehmerisch, entscheidungsfreudig und stressresistent sind. Sie scheuen keine Probleme und suchen nach Lösungen, besitzen Kreativität und Dynamik. Aussagekräftige Faktoren bei der Beurteilung von Geschäftspartner/innen sind Herkunft, Ausbildung, Weltanschauung, Neigungen und auch das Alter.

Türkische Geschäftsleute reagieren eher emotional. Konzentrieren Sie sich deshalb auf die Gefühle der Gesprächspartner. Bei Verhandlungen ist Vorsicht zu empfehlen. Lassen Sie sich nicht von hitzigen Debatten aus der Fassung bringen. Seien Sie freundlich und herzlich. Bringen Sie Schwung in Ihre Darstellung. Halten Sie die Präsentation kurz. Türkische Geschäftsleute sind eher beziehungs- als leistungsorientiert. Menschen und intakte zwischenmenschliche Beziehungen, insbesondere Loyalität und Vertrauen, sind wichtig. Konflikte werden beigelegt, indem man miteinander verhandelt und nach einem Kompromiss sucht.

Persönliches und Sachliches werden dabei oft nicht voneinander getrennt. Das hat zur Folge, dass Ihre Gesprächspartner sich eines indirekten Kommunikationsstils bedienen (Mitteilung durch die Blume), Sie zwischen den Zeilen lesen müssen, Sie sich bei den Verhandlungen genügend Zeit nehmen müssen und, dass Small Talk und Beziehungspfle-

ge wichtig sind. Sie sollten Titel, Alter und Herkunft respektieren sowie Kritik und direkte Ablehnung unterlassen. Dienstliches und Privates mischen sich. Die Regeln und Gesetze sind nicht immer und nicht für jeden gültig. Deshalb nehmen Sie bei den Verhandlungen Rücksicht auf die besonderen Umstände der Situation, drängen Sie die andere Seite nicht durch Hinweise auf Fakten, Regeln und Vereinbarungen in die Ecke, investieren Sie in den Ausbau der persönlichen Beziehungen, geben Sie Ihrem Gegenüber das Gefühl, dass er eine Sonderbehandlung erhält, halten Sie die Verträge so kurz wie möglich.

Die Türkei ist ein Land mit großer Machtdistanz. Die Menschen werden ungleich behandelt, und Hierarchie und Autorität sind wichtig. Unsicherheit gehört zum normalen Alltag, daher ist Vertrauen sehr wichtig.

Der Händedruck beim Händeschütteln ist weniger fest als in Deutschland. Der Händedruck kann lange anhalten. Das bedeutet besondere Wertschätzung des anderen. Wenn später das Eis gebrochen ist, findet die Begrüßung in der Regel mit dem Wangenkuss statt.

Beim Treffen mit Geschäftsleuten ist es üblich, Visitenkarten auszutauschen. Am besten eignen sich englischsprachige Karten. Als Schutz gegen Missbrauch zeichnen manche Türken die Rückseite ihrer Karten mit einem Kreuz ab.

Da das Menschliche und die persönliche Beziehung bei den türkischen Geschäftspartner/innen sehr wichtig sind, ist es unangebracht und unhöflich, sofort mit dem Gespräch über das Geschäft anzufangen, ohne über „das Wetter“ zu sprechen.

Viel häufiger als in Deutschland werden Geschäfte beim Essen gemacht. Das Mittagessen, bei dem man eher über Geschäfte

spricht, ist oft förmlicher als das Abendessen. Abends ist man gelassener, und es wird seltener über das Geschäft geredet.

Das Treffen im Restaurant hat den Vorteil, den/die Geschäftspartner/in in einer gelassenen Atmosphäre als Menschen besser kennen zu lernen und die unentbehrlichen Vorgespräche besser führen zu können. Es ist üblich und nicht unhöflich, während des Essens zu rauchen. Die Tischmanieren sind lockerer als in Deutschland. Aber lautes und auffälliges Naseputzen und Fingerablecken sind verpönt.

Zur traditionellen Höflichkeit und zum Ritual gehört es, Angebotenes mehrmals abzulehnen, bevor man es akzeptiert. Falls Ihr/e Gastgeber/in ein frommer Moslem beziehungsweise eine fromme Muslime ist, wird er/sie keinen Alkohol trinken. In diesem Fall ist es für Sie richtig, Respekt zu zeigen und ebenfalls keinen Alkohol zu bestellen. Das Bezahlen am Ende eines Essens in einem Restaurant kann sehr problematisch werden, wenn eine Seite die andere im Vorfeld nicht deutlich eingeladen hat. Jeder wird versuchen, die gesamte Rechnung zu zahlen. Die Teilung einer Rechnung ist verpönt.

Falls Sie privat eingeladen sind, werden häufig die Schuhe vor der Wohnungstür ausgezogen, worauf dem Gast Pantoffeln angeboten werden.

Türkische Gastfreundschaft ist allgemein bekannt. Diese Tradition darf aber nicht zu falschen Erwartungen bezüglich der Geschäftschancen führen.

Für Verhandlungen sollten Sie sich viel mehr Zeit einräumen, als es in Deutschland nötig wäre. Seien Sie zeitlich flexibel, insbesondere wenn Sie eine wichtige und schwere Verhandlung erwarten.

TÜRKEI



SERPIL UENSAL

Diplom Kauffrau (FH), International Executive MBA studierte in Hamburg und an führenden Business Schools in Shanghai und Madrid. Sie hat langjährige Erfahrungen im internationalen Marketing für Großkonzerne und arbeitet selbstständig

als zertifizierte Trainerin, Beraterin und Interim Managerin. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Marketing als marktorientierte Unternehmensführung und Business Development für international expandierende Unternehmen.

„**U**nsere Unternehmen hat in der Türkei eine Niederlassung gegründet. Wir haben deutsche Ingenieure zur Unterstützung der Produktion in die Türkei versendet. Der Chef war Deutscher und führte ein Team von deutschen Vertriebsmitarbeitern an. Nach kurzer Zeit wurde die gesamte Produktion in der Türkei gestoppt. Investitionen wurden abgeschrieben, die deutschen Beschäftigten, Chef inklusive, wurden wieder zurück nach Deutschland versendet. Das gesamte Vorhaben, den türkischen Markt mit deutschen Produkten zu bedienen, ist gescheitert. Das Management hat sich einfach keine Gedanken über das Ausmaß der kulturellen Unterschiede gemacht.“ Solch ein Beispiel aus der Praxis zeigt, was im schlimmsten Fall passieren kann, wenn interkulturelle Kommunikation und kulturelle Unterschiede nicht beachtet werden. Damit Ihr nächstes deutsch-türkisches Projekt nicht scheitert, werde ich Ihnen einige Unterschiede aufzeigen und Handlungsempfehlungen geben.

Zum Zwecke der vereinfachten Darstellung wird hier generalisiert. Natürlich gibt es Aus-

nahmen und natürlich fließen auf beiden Seiten weitere Faktoren mit ein. Im Einzelfall gilt es eben, möglichst genau hinzuschauen und sich abzeichnende Probleme frühestmöglich auszuschließen.

Türken haben tendenziell keine Probleme mit Nähe. Man kommt schneller ins Gespräch und eine Berührung wird nicht als Eindringen in die Privatsphäre bewertet. Nichtsdestotrotz sollte jedoch gegenüber dem anderen Geschlecht im Erstkontakt die persönliche Distanzzone gewahrt werden. Das Unterschreiten eines Mindestabstandes könnte schnell als Aufforderung oder als Belästigung empfunden werden. Geben Sie deshalb dem anderen die Möglichkeit, Sie besser kennenzulernen. Was den Körperkontakt betrifft haben türkische Männer untereinander und auch türkische Frauen untereinander meist ein lockereres Verhältnis als vergleichsweise der oder die Deutsche. Beim ersten geschäftlichen Kontakt ist es üblich, sich die Hand zu geben. Dabei ist bei Frauen darauf zu achten, dass der Mann die Hand der Frau nicht zu fest drückt. Gleiches gilt aber auch für Frauen gegenüber Männern: Auch diese, unter Geschäftsleuten durchaus übliche Geste, könnte als Aufforderung gesehen und falsch verstanden werden. Unter Geschäftskollegen ist ein angedeuteter Kuss auf die Wange erlaubt.

Die non-verbale Kommunikation der Türken ist sehr aktiv. Die Gestik beinhaltet ausladende Handbewegungen und Gesichtsmimik, um das Gesagte zu unterstreichen. Vergleicht man die non-verbale Kommunikation der Türken mit der von Deutschen, so stellt man fest, dass die Deutschen in ihrer non-verbale Kommunikation wesentlich reservierter ist. Das kann von Türken schnell missinterpretiert werden. Auf Türken wirken Deutsche dann eher am Thema desinteressiert, nicht involviert, zum Teil gefühllos oder kühl. Arbeiten Türken und Deutsche zusammen, so sollten sie sich dieser Unterschiede bewusst sein. Und beide Seiten sollten auf ein gegen-

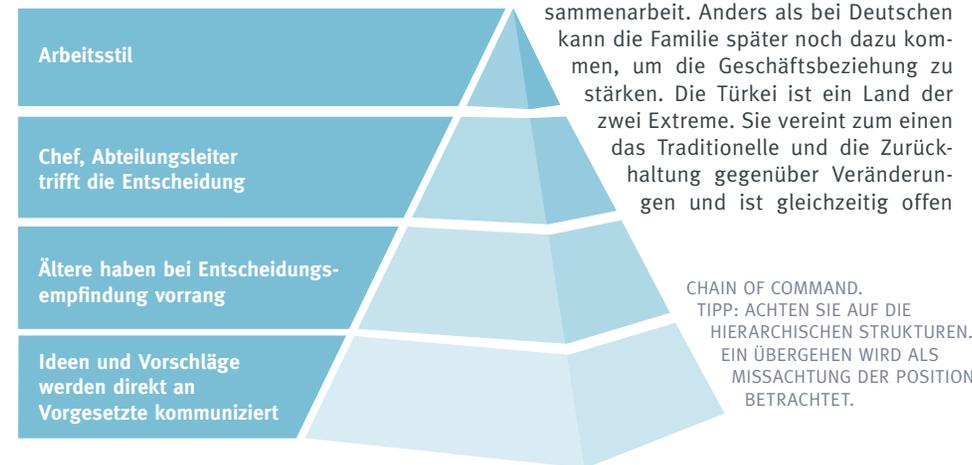
seitiges Verständnis hinarbeiten, das den anderen so akzeptiert wie er/sie ist. Ein falsches Hineininterpretieren vermag so manch eine Geschäftsbeziehung in eine ausweglose Situation zu bringen.

Türkische Unternehmen sind stark hierarchisch strukturiert. Die „**Chain of Command**“ ist deutlich zu erkennen und sollte entsprechend bei der Ansprache berücksichtigt werden. Die Führungskraft trifft die endgültige Entscheidung und ihre Entscheidung hat Vorrang gegenüber der Entscheidung einer jeden anderen Person in der Unternehmung. Chefs werden auch niemals von Mitarbeiter/innen herausgefordert oder öffentlich kritisiert. Gern wird er/sie auch als „**hoçam**“ (mein/e Professor/in) bezeichnet und nimmt mit Rat und Tat wesentlich stärker am Privatleben seiner Beschäftigten teil, als dies deutsche Chefs normalerweise täten. Weibliche Führungskräfte werden ebenfalls respektiert. Allein schon deshalb, weil sie die Chefin ist und ebenfalls am Anfang der „Chain of Command“ steht. Ein Vergleich zwischen Deutschland und der Türkei zeigt zum Beispiel auch, dass es mehr Frauen in Führungspositionen in der Türkei gibt als in Deutschland. 7,4

Prozent der türkischen Vorstandsmitglieder sind weiblich, während in Deutschland nur 3,5 Prozent der Vorstandsmitglieder weiblich sind (vergleiche www.deutsch-tuerkische-nachrichten.de/2012)

Älteren Personen und erfahreneren Kolleg/innen gebührt Respekt. Das Übergehen einzelner Positionen wird als respektlos und als Missachtung der Position betrachtet. Unterschätzen Sie auch niemals die politischen Beziehungen untereinander. Bildung, Alter und Erfahrung haben in der türkischen Gesellschaft einen sehr hohen Stellenwert - unabhängig vom Geschlecht.

Persönliche Kontakte haben bei türkischen Geschäftspartnerschaften oberste Priorität, alles andere wird dem untergeordnet. Deshalb sollten Sie bei Verhandlungen mehr Zeit als üblich einplanen. Beim Aufbau der Geschäftsbeziehungen gibt es festgelegte „Rituale“ in der Konversation, die über das hinausgehen, was in Deutschland unter „Business Small Talk“ verstanden wird. Gesprächsthemen können z. B. Kinder, Gesundheit, Familienstand und Herkunft sein. Das Geschäftsessen oder der Tee/Kaffee sind üblich zu Beginn einer geschäftlichen Zusammenarbeit. Anders als bei Deutschen kann die Familie später noch dazu kommen, um die Geschäftsbeziehung zu stärken. Die Türkei ist ein Land der zwei Extreme. Sie vereint zum einen das Traditionelle und die Zurückhaltung gegenüber Veränderungen und ist gleichzeitig offen



VENEZUELA & KOLUMBIEN

für neue Chancen und Gelegenheiten. Das gleiche gilt auch für die Geschäftswelt. Neueste Managementkonzepte und westliche Methoden werden im Unternehmen angewendet. Auf der anderen Seite steht jedoch das Traditionelle, was gerade in der Einstellung über den Familienstand sichtbar wird. Sie sollten ihn nur dann angeben, wenn Sie verheiratet oder Single sind. Andere Konstellationen wie nichteheliche Partnerschaften, Scheidung, gleichgeschlechtliche Partnerschaften sollten eher nicht thematisiert werden. In größeren Städten wie Istanbul und Izmir ist das kein Problem mehr, aber in kleineren Städten könnten Sie damit auf Unverständnis stoßen.

Die Grenzen zwischen Privatem und Geschäftlichem verschwimmen sehr oft. Private Events wie zum Beispiel Hochzeiten oder Verlobungen werden gern auch zu Firmenevents erweitert. Zu diesen Events werden dann Geschäftspartner/innen, Lieferant/innen, Kund/innen eingeladen oder auch schon mal die Belegschaft. Sollten Sie solch eine Einladung bekommen, nutzen Sie die Chance und neh-

men Sie teil. Sie können Ihr geschäftliches Netzwerk erweitern und sicherlich auch neue Freunde gewinnen.

Konfliktsituationen sind Türken sehr unangenehm. Sie stellen ein sehr sensibles Thema dar und sollten mit Vorsicht behandelt werden, da sich hier schnell Ressentiments bilden können. Kritik wird als persönlich und verletzend empfunden. Eine Feedback-Kultur, wie sie in westlichen oder angelsächsischen Ländern gegeben ist, gibt es in der Türkei nicht. Wenn Sie Kritik üben, dann nur unter vier Augen. Geben Sie ihrem Gegenüber immer die Möglichkeit, das Gesicht zu wahren. Achten Sie auf Ihre Wortwahl, gerade auch bei der Anbahnung von Geschäften. Vorwürfe und direkte Kritik sind absolut unangebracht. Und sollte es Ihnen doch einmal passieren, dass Sie als Deutsche/r sich falsch verhalten haben, dann reicht eine einfache Entschuldigung völlig aus. Man erwartet von Ihnen nicht, dass Sie alle türkischen Eigenarten kennen.



MARLIES C. ENDRES C.

M.Sc.) hat bereits mehr als acht Jahre Erfahrung als Trainerin, Personalerin und Coach bei Non-Profit-Organisationen und Bildungsträgern. Sie arbeitete in fünf verschiedenen Ländern. Dadurch hatte sie die Möglichkeit, Menschen

aus den verschiedensten Ländern mit unterschiedlichen Kulturen kennen und achten zu lernen. Sie erkannte in dieser Zeit, dass interkulturelle Kommunikation eine Schlüsselfunktion in unserer Gesellschaft und somit großen Einfluss auf gesellschaftliche Entwicklungen hat. Ihre Schwerpunkte als Coach liegen im Karrieremanagement, Konfliktmanagement, Kommunikationstechnik und Kompetenzentwicklung.

Als nördliche Länder Südamerikas teilen sich Kolumbien und Venezuela eine gemeinsame Geschichte und damit die dazu gehörige kulturelle Prägung. Sowohl Kolonisierung und ethnische Diversität als auch Religion haben einen großen Einfluss auf das Verhalten der Bevölkerung.

Kolumbien und Venezuela sind heutzutage immer noch sehr von ihrer Geschichte geprägt. Die spanische Kolonisierung hat eine Identitätskrise im Volk ausgelöst, die sich sowohl im Erscheinungsbild als auch in der Machtdistanz widerspiegelt. Beide Länder haben eine sehr hohe Machtdistanz im Gegensatz zu Deutschland, wo sie niedrig ist. Im Geschäftsleben, findet sie sich wieder in Form des hohen Stellenwertes sowohl der Anerkennung und Titelverwendung als auch Wichtigkeit des Auftritts und Erscheinungsbildes. Anerkennung zum Beispiel findet sich

wieder in Business-Rendezvous durch eine ‚Danke‘-Karte oder eine E-Mail für die Gastgeber, einen Toast am Ende eines Business-Essens oder indem den Gastgebern kleine Geschenke, Blumen oder Schokolade mitgebracht werden. Bei der Ansprache finden nicht nur die Begriffe ‚señor‘, ‚señora‘ und ‚señorita‘ Verwendung, sondern auch Studienabschlüsse wie ‚Magister‘ oder ‚Doctor‘. Das persönliche Erscheinungsbild und der persönliche Auftritt werden in diesen Kulturen zur Abschätzung des jeweiligen Status herangezogen. Wichtige Indikatoren finden sich in der persönlichen Pflege (z. B. keine sichtbaren Piercings oder Tattoos), der Bekleidung, dem monetären Wert von Eigentum, aber auch in der Bedeutung des Blickkontaktes und einem festen Händedruck wieder. Marken, Sauberkeit und Vermögen sind dabei wichtige Messpunkte.

Ein paar spanische Ausdrücke zu lernen oder Wissen über das Land mitzubringen hinterlässt immer einen guten Eindruck. Beides wird als Interesse der Gäste und als Anerkennung der Kultur interpretiert. Das Ansprechen kontroverser Themen wie u. a. Politik, Drogen und Guerilla sind dagegen unerwünscht und zu vermeiden.

Ebenso wie Kolumbien und Venezuela ist ganz Lateinamerika von einer familienorientierten Gesellschaft geprägt. Im Gegensatz zu Deutschland sind Kolumbien und Venezuela kollektiv orientiert. Familien haben Priorität und sind die soziale Einheit. Im Geschäft hat diese Tendenz auch einen riesigen Einfluss. Familienangelegenheiten werden bei der Arbeit besprochen und Kollegen werden um Rat gefragt. Familienbezogene Unterbrechungen haben Priorität und werden von Arbeitgebern meistens unterstützt. „Zwanglose Plauderei“ ist Teil der Arbeitsdynamik, und es wird von anderen erwartet, dass persönliche Fragen offen beantwortet werden. Treffen nach der



Arbeit werden erwartet und sind willkommen. Tischetikette hat ein großes Gewicht bei diesen Meetings. Höflich ist es zum Beispiel, als Gast die Bezahlung der Rechnung anzubieten, auch wenn überwiegend die Gastgeber die Rechnung begleichen.

Chauvinismus und eine mutter-orientierte Gesellschaft beschreiben auch diese zwei Länder und ihr Volk. Die Gesellschaft hat auch heute noch eine klare Geschlechtertrennung: Männer werden als das stärkere Geschlecht angesehen. Ausnahmsweise gilt aber die Mutter als Zentrum der Familie. Sie spielt in der Familiendynamik eine sehr wichtige und starke Rolle. Hierdurch sind die Rollenverteilungen heute immer noch klar zu erkennen und beeinflussen die Business-Etikette. Männer sind betont männlich und Frauen betont weiblich. Begrüßungsformen sind geschlechts- und distanzabhängig. Sowohl Kolumbien und Venezuela als auch Deutschland werden als männliche Gesellschaften beschrieben.

Lateinamerikanische Geschäftsleute bauen ihre Geschäfte auf Vertrauen auf und fordern von ihren Geschäftspartner/innen Loyalität. Aus diesem Grund sind der Aufbau freundschaftlicher Beziehungen und das Wissen über die jeweiligen Geschäftspartner ein Teil der Geschäftsanbahnung. Unsicherheitsvermeidung spielt hier eine wichtige Rolle. Der großen sozialen und politischen Unsicherheit in diesen Ländern wird durch persönliche Netzwerke und den Aufbau von Beziehungen entgegengewirkt. Geschäftsbeziehungen entwickeln sich oft aus persönlichen Beziehungen. Bei Entscheidungsprozessen haben diese stärkere Bedeutung als Qualifikationen oder der jeweilige Bildungshintergrund. Körperkontakt wird als Ausdruck dieser Beziehung gesehen und gesucht. Kontaktpflege hat eine sehr hohe Priorität im Geschäftsleben. Auch bei dem Thema Unsicherheitsvermeidung sind alle drei Länder sehr ähnlich, auch wenn sie sich, trotz dieser Tendenz, sehr unterschiedlich im Volk widerspiegelt.



In Lateinamerika wird Zeit als Mittel, nicht als Ziel gesehen. Darüber hinaus sind Deadlines und Pünktlichkeit als Richtlinien vorgesehen, nicht als Pflicht. Von Ausländern werden dagegen Pünktlichkeit und konkrete Ergebnisse erwartet. Pausen sind Prozessbestandteil und damit nicht festgelegt. Multitasking ist die Regel, da mehr Wert auf die Zusammengehörigkeit und das Teamergebnis gelegt wird als auf die Leistung. Die zwei genannten lateinamerikanischen Länder sind insgesamt langzeitorientierter als Deutschland.

Erfahrungen zufolge ist es empfehlenswert, Termine mehrmals telefonisch zu bestätigen und für diese mehr Zeit als notwendig einzuplanen. Grundsätzlich abzurufen ist von Terminvereinbarungen an Freitagen oder Feiertagen. Die Verspätung bei Terminen kann zwischen 30 und 120 Minuten variieren. Für die Wartezeit wird die Mitnahme eines Buchs oder zu erledigender Arbeiten empfohlen. Da Deadlines selten eingehalten werden, wird vorgeschlagen, dass die „richtige“ Deadline nicht genannt, sondern nur als letzte persönliche Zielmarke errechnet wird.

Viele dieser Einflüsse sind heutzutage selbst-erklärend. Andere wiederum bleiben undeutlich und führen daher leichter zu Konflikten. Alle aber finden sich im Geschäftsleben wieder. Wichtig ist zu wissen, dass es diese Unterschiede gibt, sie zu kennen und ihre Ursachen zu verstehen. Auf diesem Wege lassen sich kulturell bedingte Missverständnisse bestmöglich vermeiden.



Das Team: Fatma Yüce, Anna Liubov Kuchenbecker, Christine Laufert

[lerche 28]

Interkulturelles Frauenwirtschaftszentrum
Lerchenstraße 28 a | 22767 Hamburg

Tel 040 | 320 330 77 · Fax 040 | 320 330 79
info@lerche28.de · www.lerche28.de

Das **Interkulturelle Frauenwirtschaftszentrum** bietet seit März 2011 unter dem Namen [lerche 28] Leistungen rund um die Förderung von Unternehmerinnen und Gründerinnen an. Das Frauenwirtschaftszentrum ist ein Projekt des Vereins Unternehmer ohne Grenzen und wird aus dem Europäischen Sozialfonds ESF und von der Freien und Hansestadt Hamburg finanziert.

Das Zentrum ist ein Ort für: Netzwerk, Austausch, Seminare, Veranstaltungen und Informationen rund um die Gründung und Unternehmensführung und bietet Büros für Unternehmerinnen mit internationaler Ausrichtung.

Rechtshinweis Copyright und Urheberrechtshinweise

Der Herausgeber übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen den Herausgeber, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen, sofern seitens des Herausgebers kein nachweislich vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden vorliegt.

Der Herausgeber übernimmt keine Verantwortung für von den Autoren verwendete Darstellungen und Inhalte.

Redaktion: Anna Liubov Kuchenbecker, Christine Laufert

Gestaltung: GUTGESTALTEN GbR - Büro für Grafik und Design



2. April 2012

AUFTAKTVERANSTALTUNG



ARBEITEN IN GLOBALEN NETZWERKEN

13. Mai 2013



CHINA

20. August 2012, 01. Juli 2013



BRASILIEN

04. März 2013



FRANKREICH

2. Juli 2012



DEUTSCHLAND

7. Oktober 2013



INDIEN

7. Mai 2012, 11. September 2013



GROSSBRITANNIEN

08. April 2013



JAPAN

3. September 2012, 03. Juni 2013



IRAN

5. November 2012



TÜRKEI

1. Oktober 2012, 7. Oktober 2013



RUSSLAND

4. Juni 2012, 05. August



INTERKULTURELLER JAHRESAUSKLANG

3. Dezember 2012, 18. Dezember 2013



VENEZUELA & KOLUMBIEN

04. Februar 2013