

Interkulturelles Arbeiten



Die Bedeutung Interkultureller Kommunikation für die Arbeitswelt verdeutlicht eine von der Firma Fiat in Auftrag gegebene Untersuchung: danach haben derzeit rund 35% der Fiat-Manager direkten Umgang mit Kunden, Partnern und Kollegen aus anderen Ländern. Vor zehn Jahren waren es im selben Unternehmen nur zwischen 5 und 10%, in den kommenden zehn Jahren wird mit einem Anwachsen des Anteils an „globalen Managern“ auf über 50% gerechnet!

Rhinesmith (1994) nennt sechs Eigenschaften bzw. Grundeinstellungen, die zum „global mindset“ eines interkulturelle kompetenten Managers gehören:

1. Die Fähigkeit, in größeren Zusammenhängen zu denken und Fachgrenzen zu überschreiten.
2. Die Fähigkeit, Paradoxien auszuhalten und auszubalancieren.
3. Eine größere Orientierung an Prozessen als an Strukturen.
4. Das Interesse an individueller und an kultureller Selbsterfahrung.
5. Die Bereitschaft, Überraschungen nicht zu vermeiden, sondern zuzulassen.
6. Der Wille, lebenslang lernen zu wollen.

Eine konstruktive Anpassung an eine andere Kultur und effektives Handeln im Umgang mit fremdkulturell geprägten Interaktionspartnern erfordert außerdem¹:

- ☆ Erkennen von Normen, die soziale Situationen regulieren
- ☆ Einsichten in kulturabhängige Rollenstrukturen
- ☆ Kenntnisse über das Selbstkonzept der Bezugspersonen
- ☆ Entwickeln eines Gespürs für unerwünschtes Verhalten in sozialen Interaktionen
- ☆ Kenntnisse über den angemessenen Verhaltensspielraum in sozialen Situationen

☞ Auf den folgenden Seiten haben wir Informationen zum Arbeiten in verschiedenen Ländern für Sie zusammengestellt, außerdem Links und Literaturhinweise– viel Spaß beim Schmökern und Stöbern!

¹nach Losche, H. Interkulturelle Kommunikation, 1995. S. 87.

Tipps für das Arbeiten in Asien

Die Wahrung der Harmonie ist in asiatischen Ländern von herausragender Bedeutung. Bereits hitzige Diskussionen oder direkte Ablehnungen von Wünschen mit einem „Nein“ werden als Störung der Harmonie empfunden.



Wie Sie sich angemessen verhalten: „Gesicht“ bezeichnet das Ansehen, das man in seiner sozialen Umwelt genießt.

- „Gesicht zu haben“ bedeutet, entsprechend der sozialen und hierarchischen Rolle in Harmonie mit der Gesellschaft zu leben. Außer Personen haben auch alle gesellschaftlichen Gruppen ein Gesicht.
- Anderen „Gesicht zu geben“ ist geradezu eine moralische Verpflichtung. Gesicht geben können Sie z.B. mit Geschenken, mehr noch aber durch höfliches und respektvolles Verhalten und die Bestätigung des Gegenübers. Ihr eigenes Gesicht wahren Sie mit Geduld, Bescheidenheit und Gleichmut – Tugenden, die Ihnen Ansehen bringen. Das Temperament zu zügeln und bei Ärger, Verlegenheit oder Problemen eher zu lächeln, führt für Sie zu einem Gewinn an Gesicht.
- Anderen „Gesicht zu nehmen“ bedeutet, sie in eine beschämende oder peinliche Situation zu bringen. Dies geschieht etwa, wenn Sie wiederholt Fragen stellen, die Ihr Gesprächspartner nicht beantworten kann oder will; oder wenn Sie jemandem Arbeiten zuteilen, die seiner sozialen Position widersprechen.

Was sie über Gesprächsführung wissen sollten: Führen Sie Verhandlungen in Asien, sollten Sie sich Gesprächen als geduldiger Zuhörer zeigen, der nicht nur an Geschäften, sondern auch an den Meinungen seiner Gesprächspartner und am Gastland interessiert ist. Man nimmt sich deutlich länger Zeit als in Deutschland, bevor Geschäftliches angesprochen wird.

Vermeiden sollten Sie insbesondere kontroverse Diskussionen und lange Monologe. Mit Zuhören, Fragen stellen und Schweigen können Sie tatsächlich besser „ins Gespräch kommen“. Auch ausladende Gesten und das Zeigen negativer Emotionen in der Mimik sollten Sie vermeiden. Der Augenkontakt ist weniger ausgeprägt als in Deutschland.

Tipps für Verhandlungen:

- Bei allen Verhandlungen sollten Sie Visitenkarten austauschen. Lassen Sie sich Ihre Karten auch in die Landessprache übersetzen und geben Sie Ihre Position und Titel an.
- Bei den Verhandlungsgesprächen gehen Sie am besten schrittweise vor: Von den Gemeinsamkeiten ausgehend sprechen Sie mit Ihren Partnern die einzelnen Punkte nacheinander detailliert durch und sparen kritische Inhalte zunächst aus.
- Umgekehrt müssen Sie vorbereitet sein, dass Ihnen nichts direkt abgeschlagen wird: Das führt dazu, dass Punkte, die aus Ihrer Sicht bereits geklärt waren, immer wieder Thema werden können.

Tipps für das Arbeiten in China

Das Wahren der Form und Harmonie hat Priorität. Treten Sie respektvoll und geduldig auf, beachten Sie Hierarchien und „geben Sie Gesicht“, z. B. durch positives Feedback. Werden Sie nie laut oder ungeduldig. Die Basis für eine gute und langfristige Zusammenarbeit sind Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit potenzieller Geschäftspartner.



Auftreten:

- Überreichen Sie die unverzichtbaren Visitenkarten mit zwei Händen und nehmen Sie diese ebenso entgegen, ohne sie zu beschriften. In China spricht man sich mit dem Nachnamen an, dem dann beispielsweise ein Herr, ein möglicher Titel oder die Position nachgestellt wird.
- Obgleich die Anrede mit dem chinesischen Vornamen nicht üblich ist, stellen sich jüngere Chinesen mit häufigen Auslandskontakten bisweilen auch mit einem englischen Vornamen vor. Begrüßen Sie, unabhängig vom Geschlecht, die ranghöchste Person zuerst.
- Als Ausländer wird man Ihnen auch die Hand reichen – achten Sie allerdings auf einen für deutsche Verhältnisse sehr leichten Händedruck.

Kommunikation:

- „Sind Sie verheiratet?!“, „Haben Sie Kinder?“, „Welche Sehenswürdigkeiten kennen Sie?“ – in der Kennenlern-Phase geht es zunächst darum, eine angenehme Stimmung zu schaffen und Gemeinsamkeiten zu betonen; auf Geschäftliches kommt man später zu sprechen. Zeigen Sie Ihr Interesse an China!
- Bei Verhandlungen entwickelt man in China aus diversen Details einen tragfähigen Konsens, in Deutschland leitet man aus der wichtigsten Kernaussage notwendige Details ab. Dies führt immer wieder zu Unverständnis und Missverständnissen auf beiden Seiten.

Essen, Trinken und Einladungen: Essenseinladungen sind im Geschäftslebens sehr wichtig: Hier werden die persönlichen Beziehungen gefestigt, Vertragsabschlüsse gefeiert oder die harmonische Stimmung wiederhergestellt, wenn die Verhandlungen ins Stocken geraten sind. Das Essen wird vom Gastgeber oder gemeinsam für alle bestellt und auf der Drehplatte in der Mitte der runden Tische angerichtet. Es gibt keine eigenen Speisen, sondern jeder isst von allen Gerichten. Dabei sollten Sie angebotene Speisen nicht kategorisch ablehnen.

- Beim Essen gilt es als sehr freundlich, den Sitznachbarn die leckersten Stücke auf deren Schüsseln zu legen und deren Gläser nachzufüllen, auch wenn diese noch halbvoll sind.
- Direkte Kritik – auch an sachlichen Inhalten – ist in China gleichbedeutend mit persönlicher Kritik und führt zu einem Gesichtsverlust. Kritische Punkte gehen Sie daher am besten behutsam und eher indirekt am Ende von Verhandlungen an.
- Geschenke: Schenken Sie keine Messer, Schirme oder Uhren!

Tipps für das Arbeiten in Deutschland und ähnlichen Kulturen

Ähnliche Kulturen: Dänemark, Finnland und Holland

Charakteristika: abschlussorientiert, beschränkt formell, monochron und reserviert



Abschlussorientiert: Die meisten Deutschen sind abschlussorientiert. Schon nach ein paar Minuten Unterhaltung kann man zur Sache kommen.

Umgang mit Zeit: Deutschland ist eine extrem monochrome Kultur. Pünktlichkeit ist oberstes Gebot, Termine und Tagesordnungen werden streng eingehalten. Unpünktlichkeit ist mit Unzuverlässigkeit gleichzusetzen.

Förmlichkeit, Hierarchie und Status: Die deutsche Gesellschaft weist ein gewisses Maß an Förmlichkeit auf, welche auch das Protokoll geschäftlichen Umgangs bestimmt. Förmlichkeit beweist Respekt vor Ranghöheren, beruflichen und akademischen Titeln. Sich beim Vornamen zu nennen kommt hier auch nach langer Zusammenarbeit eher selten vor.

Kommunikation: Der Stil der Kommunikation ist eher reserviert, Gefühle werden kaum geäußert. Im Gegensatz zu Südeuropäern und Lateinamerikanern kennen Deutsche wenig weitausholende Gesten, bewegte Mimik und Gesprächsüberlappungen.

Deutsche sind stolz darauf, genau das zu sagen, was sie denken.. Deutsche ziehen eine direkte, freimütige, explizite und wenig kontextgebundene Sprache vor. Klarheit ist ein Ziel der Kommunikation.

Geschäftsprotokoll:

- Abstand zwischen Personen: Eine Armlänge, Deutschland ist eine Kultur mit wenig Körperkontakt.
- Begrüßung: Fester Händedruck und Blickkontakt.
- Geschenke: keine Geschenkkultur.
- Essen und Trinken: Die Deutschen können großartige Gastgeber sein, das Bewirten eines Geschäftspartners spielt aber keine so große Rolle.

Verkaufspräsentation: Deutsche bedient man am besten mit einer gründlichen, detaillierten Präsentation, die mit vielen Fakten angereichert ist. Es kommt eher auf Zusammenhänge und Hintergründe an als auf bunte Bilder.

Verhandlungen: Am besten macht man zu Beginn ein realistisches Angebot, anstatt zu feilschen. Auf Bazar-Taktiken sollte man ganz verzichten. Deutsche sind wie die Japaner immer gründlich vorbereitet. Die juristischen Aspekte einer vertraglichen Vereinbarung sind sehr ernst zu nehmen.

Entscheidungen: bei wichtigen Entscheidungen brauchen Deutsche Zeit, um sie gut zu begründen und mit anderen Verantwortlichen abzustimmen.

Deutsche betreiben Geschäfte als sehr ernste Angelegenheit und erwarten von ihren Partnern die gleiche Einstellung. Kompetenz – und nicht allein „connections“ – ist der Schlüssel zum Erfolg in Deutschland.

Tipps für das Arbeiten in Frankreich

Ähnliche Kulturen: Belgien und Italien

Charakteristika: zurückhaltend abschlussorientiert, formell, beschränkt monochron und expressiv.



Französische Geschäftsleute sind beziehungsorientierte, kontextbezogene und extrem statusbewusste Individualisten. Beziehungen sind in Frankreich von großer Bedeutung. Franzosen möchten sich mit Ihnen bekannt machen, bevor es ans Geschäft geht.

Die Geschäftssprache und schriftliche Korrespondenz sollte auf Französisch erfolgen.

Umgang mit Zeit: Vom Besucher wird Pünktlichkeit erwartet

Hierarchie und Status: Frankreich zählt zu den am stärksten hierarchisch geprägten Ländern Europas. Bildungsgrad zusammen mit familiärer Herkunft und Besitz machen in Frankreich den Status aus. Französische Unternehmer leiten ihre Firmen meist in autoritärem Stil. Sie sind nicht gewohnt, anderen Verantwortung zu überlassen. Verbrüderung mit niedriger gestellten Personen ist ihnen unbekannt.

Kommunikation: Franzosen sind verbal und nonverbal expressiv. Direktheit wird bei der verbalen Kommunikation vermieden. Unter Freunden und Verwandten neigt der Franzose zu häufigen Körperberührungen.

Verkaufspräsentationen: Aufdringlichkeit, Übertreibung und frivoler Humor haben dabei keinen Platz. Eine nüchterne Präsentation mit einem logischen Aufbau der Argumente ist erwünscht.

Verhandlungsstil: Bei Verhandlungsrunden können immer wieder verbale Auseinandersetzungen auftreten. Franzosen sind stolz auf ihr logisches Denken und haben ihre Freude daran, anderen mangelnde Logik nachzuweisen. Die Entscheidungen fallen nicht immer schnell.

Geschäftsprotokoll:

- Kleiderordnung: förmlich mit Stil und Eleganz
- Begrüßung: Händeschütteln mit mäßigem Händedruck und festen Blickkontakt
- Anredeformen: Sprechen Sie Ihre Geschäftspartner mit *monsieur*, *madame* oder *mademoiselle* an, ohne Nachnamen.

Essen und Trinken: Im Gegensatz zu Deutschen und Briten betrachten Franzosen den Lunch als wichtigen Teil des Berufslebens. Ein Geschäftsessen zu Mittag dauert oft zwei bis drei Stunden. Sprechen Sie nicht über Geschäfte, bevor das Dessert auf den Tisch kommt oder Ihr Gastgeber von selbst damit anfängt.

Tipps für das Arbeiten in Großbritannien

Der britische Humor ist sprichwörtlich. Understatement gehört ebenso zum guten Ton wie Selbstdisziplin.



- Man gibt sich ruhig und gelassen, auch in schwierigen oder unangenehmen Situationen. Statt sich unnütz aufzuregen, begegnet man den Unwägbarkeiten des Lebens mit Humor.
- Geschäfte geht man pragmatisch, ziel- und erfolgsorientiert an. Ungern hält man sich dabei mit zu vielen Detailfragen auf. Hat man sich einmal auf ein Ziel geeinigt, sind spätere Änderungen selten.

Auftreten und Kommunikation: ein freundlicher und höflicher Umgangston ist vorherrschend. Dabei ist der britische Kommunikationsstil weniger direkt als der deutsche. Abschwächende Satzkonstruktionen und häufige Entschuldigungen tragen beispielweise zu einer freundlichen Atmosphäre bei. Direkter Widerspruch oder klare Ablehnung gelten als unhöflich.

Für einen kurzen Plausch nimmt man sich immer Zeit. Auch Geschäftsgespräche beginnen nicht ohne vorherigen Small Talk. Die Themen Wetter, Urlaub oder Land und Leute sind beliebte Einstiegsthemen; tief schürfende Themen oder Fragen nach der Familie gehören nicht dazu. Auch wenn das persönliche Verhältnis für ein gutes Arbeitsklima als wichtig erachtet wird, sollten Sie eine gewisse Distanz wahren.

Anrede: Die formale Anrede mit dem Nachnamen wird häufig schon nach dem ersten Treffen als zu distanziert empfunden.

Essen, Trinken und Einladungen: Werden Sie am Abend von Ihren Geschäftspartnern zum Essen eingeladen, sollten Sie alle geschäftlichen Themen meiden. Dafür ist am nächsten Tag wieder genug Zeit. In Restaurants wartet man in der Regel, bis vom Servicepersonal ein Tisch zugewiesen wird. Beim Besuch nobler Restaurants wird man vor dem Essen bisweilen in die Lounge geführt, um vorab einen Aperitif zu trinken und das Essen auszuwählen. Deutlich legerer geht es beim Besuch eines Pubs zu, wo man nach getaner Arbeit den Tag mit einem Bier ausklingen lässt.

Wichtig zu wissen:

- Der britische Humor ist teilweise überaus bissig und kennt weniger Grenzen als der deutsche. Man macht Scherze über sich selbst, aber auch über deutsches Verhalten. Lachen Sie einfach mit, verkneifen Sie sich aber humoristische Einlagen über das Könighaus.
- Achten Sie auf einen besonders freundlichen Kommunikationsstil. Üben Sie sich in der Kunst des leichten Small Talk und des Understatement. Der in Deutschland übliche Diskussionsstil wird oft als aggressiv und unhöflich empfunden.

Tipps für das Arbeiten in Japan

Das Einhalten der Etikette spielt eine herausragende Rolle:



- Man schätzt Zurückhaltung, eine moderate Sprache, einen höflichen und respektvollen Umgang sowie das Wahren von Form und Harmonie.
- Das Geschäftsleben wird von Männern dominiert; Hierarchien werden streng beachtet. Man schätzt Perfektion bei Produkten, Dienstleistungen und Service. Neue Geschäftsbeziehungen sind aus japanischer Sicht dann erstrebenswert, wenn der potenzielle Geschäftspartner vertrauenswürdig erscheint und längerfristige Perspektiven bestehen.

Auftreten und Kommunikation: Visitenkarten ermöglichen eine erste Einschätzung des Gesprächspartners (Position, Titel, Entscheidungsbefugnisse). Übergeben Sie sie mit beiden Händen und lesen Sie sie aufmerksam. Ausländer werden meist mit einem leichten Händedruck begrüßt, auch wenn in Japan die Verbeugung üblich ist: Die Hände liegen dabei locker an den Außenseiten der Oberschenkel.

Achten Sie in Gesprächen unbedingt auf ihre **nonverbale Kommunikation**: Längere direkte Blickkontakte empfindet man als unangenehm. Zwischen den einzelnen Redebeiträgen lässt man deutliche Pausen, um die Aussagen des Gegenübers zu würdigen.

Anrede: Die Anrede erfolgt mit Nachnamen, der in Japan vor dem Vornamen genannt wird. Diesem müssen Sie dann die Position oder die respektvolle Höflichkeitssilbe „-san“ anhängen. Lesen Sie also „Tanaka Kunihiko“, ist die Anrede „Tanaka-san“ möglich.

Verhandlungen: Bei Verhandlungen geht es zuerst darum, Gemeinsamkeiten herauszustellen. Aus vielen Details werden behutsam Möglichkeiten einer Zusammenarbeit entwickelt. Dabei wird die Gesprächsführung auf japanischer Seite meist von einer Person übernommen, die aber nicht mit dem Entscheidungsträger identisch sein muss. Wenn alle Beteiligten rege diskutieren und mitreden, wirkt dies auf Japaner chaotisch und undiszipliniert.

Essen, Trinken und Einladungen: Bei Einladungen in Restaurants sollten Sie die Bestellung dem Gastgeber überlassen. Bei formellen Anlässen isst man in einem separaten Raum, vor dessen Schwelle alle die Schuhe ausziehen müssen. Die Bezahlung erfolgt in der Regel an der Kasse, wobei Trinkgelder nicht üblich sind. Weniger formell geht es in Karaoke-Bars zu.

Wichtig zu wissen: Bleiben Sie in allen Situationen zurückhaltend und geduldig; sehr dynamisches Auftreten würde befremdend wirken. Vermeiden Sie Kritik, laute Gesprächsbeiträge und starkes Gestikulieren – Lächeln ist die oberste Maxime.

Als Geschäftsfrau sollten Sie – beispielsweise im Schriftverkehr und auf Ihren Visitenkarten – klar auf Ihre Position und Entscheidungsbefugnisse hinweisen.

Tipps für das Arbeiten in Mexiko

Angemessene Umgangsformen und Höflichkeit werden von den stolzen Mexikanern auch als Grundlage für geschäftliche Kontakte angesehen. Die Beziehungen zu den USA sind nicht immer ganz problemlos, zu Deutschland aber traditionell recht gut.



Umgang mit Zeit: Wofür man in Mexiko kein Verständnis aufbringt, ist Ungeduld. Sie sollten ausreichend Zeit für Ihre Gespräche einplanen und gelassen auf mögliche Verspätungen Ihrer Geschäftspartner reagieren, auch wenn von Ihnen zu geschäftlichen Besprechungen Pünktlichkeit erwartet wird.

Auftreten: Geschäftspartner werden mit Handschlag begrüßt. Bei der Vorstellung und Anrede werden auch Titel, Ämter oder Funktionen genannt. Auch die in Mexiko nicht unwichtigen Visitenkarten sollten darüber Auskunft geben. Kennt man sich besser, sind ein Schulterklopfen oder Umarmungen Ausdruck der freundlichen Verbundenheit.

Kommunikation: Neben sachlichen Inhalten fließen immer wieder persönliche Erlebnisse und Schilderungen in Geschäftsgespräche ein. Zeigen Sie sich interessiert, fragen Sie aber andererseits nicht zu genau nach. Hören Sie zunächst Ihren Gesprächspartnern zu, ohne sofort auf Ihre – möglicherweise abweichenden – Geschäftsinteressen einzugehen. Dafür bleibt in nachfolgenden Gesprächen, am besten im kleineren Kreis, noch Gelegenheit.

Essen, Trinken und Einladungen: Einladungen zum Essen sind nicht unüblich, insbesondere um Geschäftspartner näher kennen zu lernen. Geschäftliche Dinge werden aber eher ausgeklammert. Warten Sie also, ob Ihr Gastgeber darauf zu sprechen kommt. Ist dies der Fall, kann man die Gelegenheit nutzen, die eigenen Ansichten direkter anzusprechen.

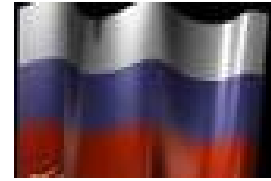
Das Essen kann sich ohne weiteres über mehrere Stunden hinziehen. Bezahlt wird vom Gastgeber. Aber das Feilschen, wenn Sie auf die Begleichung der Rechnung bestehen, wird ebenso wie das Aussprechen einer Gegeneinladung als freundliche Geste gesehen.

Werden Sie von Ihrem Gastgeber nach Hause eingeladen, haben geschäftliche Themen dort nichts zu suchen. Es signalisiert aber, dass man Sie schätzt und Ihnen somit auch in geschäftlichen Dingen vertraut.

- Mexiko ist eine Kultur mit viel Körperkontakt. Neben Umarmungen und Küssen bei der Begrüßung berührt man sich auch bei Gesprächen häufig: Berührungen der Arme oder Schultern des Gegenübers gehören zu einer warmherzigen, freundschaftlichen Gesprächsatmosphäre.
- Stellen Sie sich außerdem auf einen geringeren Abstand zu Ihren Gesprächspartnern ein; weichen Sie nicht zurück, das wird als ein zu distanziertes Verhalten empfunden.

Tipps für das Arbeiten in Russland

Charakteristika: beziehungsorientiert, formell, polychron und beschränkt expressiv.



Persönliche Beziehungen: In Russland braucht man persönliche Beziehungen, um etwas zu erreichen. Geschäfte beruhen auf persönlichen Beziehungen. Häufige Besuche und regelmäßige Anrufe sind sehr wichtig.

Direkte, wenig kontextbezogene Kommunikation: Der russische Verhandlungspartner ist ganz direkt, er sagt, was er meint, und meint was er sagt. Kommuniziert wird mit einer Kombination aus einer beziehungsorientierten Ausrichtung und zugleich einer direkten Sprache ohne großen Kontextbezug. Unter den wenigen Businesskulturen mit ähnlichem Charakter finden sich Frankreich, der katalanische Teil Spaniens, Gegenden in Chile, Venezuela und Nord-Mexiko sowie Teile von Ost- und Mitteleuropa.

Förmlichkeit, Status und Hierarchien: Russen gehören zur förmlicheren Fraktion der Europäer. Die russische Kultur ist förmlich, hierarchisch und zugleich egalitär. Gleichheit ist ein Grundwert in Russland. Mehr als in anderen Kulturen sollte man in Russland mit dem Entscheidungsverantwortlichen handeln.

Polychroner Umgang mit der Zeit: Meetings fangen später an (bis zu einer Stunde und mehr), hören lange nach der erwarteten Zeit auf und werden häufig unterbrochen.

Variable Expressivität: Im Allgemeinen kann man Kulturen nach dem Grad der Expressivität einteilen: **reserviert** (Finnen, Japaner, Thais) oder **expressiv** (Südeuropäer, Lateinamerikaner, mediterrane Menschen). Russen weisen jedoch beide Merkmale bei einem Treffen auf.

Paraverbales und Nonverbales Verhalten:

- Abstandsverhalten: mittel bis nah
- Berührungsverhalten: Unter Freunde viel Berührung und Umarmungen
- Blickkontakt: am Verhandlungstisch Auge in Auge
- Tabugesten: Das „Alles okay“-Zeichen mit Daumen und Zeigefinden gilt als obszön. Mit den Händen in den Taschen dazustehen gilt als unhöflich

Geschäftsprotokoll:

- Kleiderordnung: konservativ
- Begrüßung: Händeschütteln und Vorstellung mit Namen
- Anredeformen: man benutzt Titel und Nachnamen statt Vornamen
- Visitenkarten: Position und akademische Grade sollten vermerkt sein
- Konversation: Krieg, Politik und Religion sind keine guten Themen
- Geschenke: Hochwertige Schreibgeräte, Bücher, Musik-CD's ...
- Trinkgewohnheiten: Russen konsumieren viel Alkohol. Die wenigsten Ausländer können bei einem Gelange mithalten. Auf jeden Fall sollte man zumindest einen oder zwei Wodka vertragen können.

Tipps für das Arbeiten in Südafrika

Das wirtschaftliche Leben in Südafrika wird in weiten Teilen von der weißen Bevölkerungsminderheit beherrscht, die sich aus verschiedenen Ethnien zusammensetzt. Mit Freundlichkeit und einer gewissen Zurückhaltung liegen Sie jedoch immer richtig.



Auftreten und Kommunikation:

- Die Begrüßung erfolgt, abhängig von der Zugehörigkeit zu einer Bevölkerungsgruppe, recht unterschiedlich. Vom kräftigen Händedruck bis zum längeren, beidhändigen Umfassthalten der entgegengestreckten Hand ist alles möglich. Visitenkarten sind ebenso Standard wie Pünktlichkeit bei Verabredungen. Englisch ist als Geschäftssprache verbreitet.
- Seriöses Auftreten wird in Südafrika sehr geschätzt. In der Kommunikation kommt eine Spur Understatement besser an als zur Schau getragenes Selbstbewusstsein. Achten Sie auf eine freundliche und nicht zu direkte Gesprächsführung, in der vor allem Kritik und abweichende Meinungen eher mit Zurückhaltung formuliert werden.

Anrede: Anrede mit Vornamen unter hierarchisch oder gesellschaftlich Gleichgestellten, die man auch gegenüber Geschäftspartnern aus anderen Ländern schnell verwendet. Solange man bei der Sie-Form ist, sollten aber auch Titel verwendet werden.

Essen, Trinken und Einladungen: Einladungen zum Essen ins Restaurant sind üblich, wobei der Gastgeber zahlt; Einzelrechnungen sind nicht verbreitet. Neben Restaurantsbesuchen kommen auch Einladungen nach Hause vor, bei denen es legerer zugeht. Mit einem guten Wein als Geschenk liegen Sie richtig.

Wichtig zu wissen:

- Politik ist ein Dauerthema, zu dem jeder seine ganz persönliche Meinung vertritt. Mit Ihrer Meinung über die politischen Verhältnisse sollten Sie sich jedoch komplett zurückhalten. Weichen Sie lieber auf das weltweit unproblematische Thema Sport aus, für den man sich in Südafrika auch begeistert.
- Bettelnden Kindern Geld zu geben wird ungern gesehen, da sie sonst immer wieder zum Betteln geschickt werden.

Tipps für das Arbeiten in USA und ähnlichen Kulturen

Ähnliche Kulturen: Australien und Kanada

Charakteristika: Abschlussorientiert, informell, monochron und reserviert



- Die meisten amerikanischen Geschäftspartner pflegen einen bewussten Umgang mit Zeit - „**Time is money**“... Amerikaner sind abschlussorientiert „**Let’s get down to business**“ und wenig förmlich „**What’s your first name?**“
- Die meisten Amerikaner sind **offen für Geschäfte mit Fremden**, man kann seinen potentiellen Partner ganz direkt ansprechen.

Abschlussorientiert: Amerikaner gehen schon kurz nach dem ersten Kennenlernen des Geschäftspartners „ran an den Speck“. Sie möchten Vertrauen und Partnerschaft entwickeln – zusammen mit dem Geschäft. Ausführlicher Small Talk und umständliche Vorreden gelten als reine Zeitverschwendung.

Umgang mit Zeit: Amerikaner sind auf Zeit so fixiert wie andere Kulturen auf die Beziehungspflege. Sie empfinden Zeit als greifbaren Wert, den man sparen, vertun, verlieren, finden, investieren und verschwenden kann. Besucher sollten immer pünktlich sein.

Zwanglosigkeit: Gleichheit ist ein amerikanischer Grundwert. Offensichtliche Statusunterschiede mögen die Amerikaner nicht. Die individuelle Leistung zählt mehr als die soziale Herkunft, Familie oder Geschlecht.

Man nennt sich schnell beim Vornamen. Die lockere Art, wie Amerikaner einen begrüßen oder mit einem die Visitenkarte tauschen, ist Ausdruck ihrer egalitären Werte und kein Zeichen von Respektlosigkeit.

Kommunikation: Amerikanische Verhandlungspartner sind je nach ethnischer Zugehörigkeit und eigener Persönlichkeit ganz unterschiedlich in der Art, wie sie sprechen. Amerikaner beziehen den Kontext in ihre Rede kaum ein und sprechen Dinge ganz direkt an. Verhandlungspartner mit indirekter, vager und mehrdeutiger Rede kommen ihnen eher verdächtig vor.

Amerikaner sprechen am Verhandlungstisch lauter als Leute aus stärker reservierten Kulturen.

Geschäftsprotokoll:

- Begrüßung: Fester Handschlag mit direktem Blickkontakt
- Anredeformen: Am Anfang Mr., Mrs. oder Ms. Normalerweise bietet aber der Geschäftspartner sofort die Anrede mit dem Vornamen an.
- Geschenke: keine Geschenkkultur in den USA

Präsentationen: Für Amerikaner eignen sich am besten knappe, faktenreiche Präsentationen in gutem Englisch und mit visuellen Mitteln.

Entscheidungsfreudigkeit: Amerikaner sind bei Entscheidungen die Schnellsten der Welt.

Literatur

Richard R. Gesteland; Global Business Behaviour, Zürich 1999.

H. Fichtinger und G. Sterzenbach; Knigge fürs Ausland, Deutschland 2003.

Unter dem Link [Umgangsformen im Ausland](#) finden Sie weitere Tipps zum Arbeiten in Australien, China, Frankreich, Großbritannien, Indien, Italien, Japan, Russland, Spanien, USA, Skandinavien, Südamerika...- viel Spaß beim Surfen!