

Wenn Schweigen zum Geschäft gehört

Durch Unkenntnis fremder Mentalitäten kann die Geschäftsreise zum Abenteuer werden

Saunagänge, Opernbesuche und endlose Teezeremonien – der von Termin zu Termin hetzende Geschäftsreisende wird zunehmend nervöser und fragt sich, wann denn nun endlich die eigentlichen Verhandlungen beginnen. Die Antwort ist einfach: Er ist schon mitten drin und – wenn ihm seine Ungeduld dann deutlich anzumerken ist – vielleicht auch schon wieder draußen. Denn mit jemanden, der seine Ungeduld und seinen Ärger so wenig zu zügeln weiß, macht man keine Geschäfte in Finnland, Italien und China (um die anfangs erwähnten Aktivitäten geographisch zuzuordnen).

Deutsche pflegen den linearen Verhandlungsstil

Die „feeling-out“-Phase, also die für Geschäftsbeziehungen notwendige Etablierung persönlicher Beziehungen, ist nun mal in den meisten Kulturen wesentlich länger als in Deutschland, der Schweiz oder den USA, drei Länder, die der amerikanische Kulturanthropologe Edward T. Hall zu den „low-context cultures“ zählt. Charakteristisch für das Geschäftsleben ist hier die Formalisierung von Beziehungen und ein Verhandlungsstil, der klar, eindeutig und linear geprägt ist. Alles muß genau festgehalten werden, da nichts durch einen gemeinsamen Kontext geregelt ist.

Ganz anders in den „high-context-cultures“, z.B. in Südeuropa, Brasilien oder im arabischen Raum. Der von allen innerhalb dieser Kulturen geteilte Kontext sorgt dafür, dass Informationen, die bekannt sind, nicht noch einmal erwähnt oder gar verschriftlicht werden müssen. Nicht das „was“ ist hier wichtig, sondern das „wie“. Bei Geschäftspartnern aus unterschiedlichen Kontext-Kulturen muß ein derartiger Raum der Gemeinsamkeit und des Vertrauens erst hergestellt werden – daher die Opernbesuche und Teezeremonien.

Wenn der deutsche Manager dann nach all dem „Freizeitbeiwerk“ endlich mit seinem, nehmen wir mal an, arabischen Gegenüber im Verhandlungsraum sitzt und konzentriert zur Sache kommen will, wundert er sich bald über die Unterbrechungen und die Gespräche mit anderen Menschen, die sein Verhandlungspartner gleichsam nebenbei noch erledigt, um sich dann nach einer Weile wieder dem Verhandlungsgespräch zu widmen – genau an



der Stelle, wo es unterbrochen wurde. Was unser Geschäftsreisender hier erlebt, ist neben dem Kontextverhalten eine zweite kulturelle Dimension der Wirtschaftskommunikation – die Dimension der Zeit. Mitteleuropäer zählen nach Hall ebenso wie Skandinavier oder US-Amerikaner zu den sogenannten „monochronen“ Kulturen, in denen Zeit als etwas Objektives gesehen und in verschiedene Abschnitte eingeteilt wird. Eins wird nach dem anderen erledigt, erst dann wendet man sich der nächsten Aufgabe zu. Zeitliche Abläufe werden vorab definiert, Fristen sind unbedingt einzuhalten, Pünktlichkeit ist wichtig. In „polychronen“ Kulturen hingegen, zu denen u.a. auch Südamerika und der Mittelmeerraum gehören, sind menschliche Beziehungen wichtiger als abstrakte Zeitpläne, mehrere Aufgaben werden parallel bewältigt, Unterbrechungen sind häufig, Flexibilität ist wichtig.

„This is an interesting point“

Kontext- und Zeitverhalten als zwei zentrale Aspekte der interkulturellen Wirtschaftskommunikation können natürlich um viele weitere Bereiche ergänzt werden, z. B. nonverbale Kommunikation, Raumverhalten, Tabuthemen, oder Direkt- oder Indirektheit beim Äußern von Kritik und Dissenz. Die Bandbreite für letzteres reicht dabei vom deutschen „das ist falsch“ über das englische „this is an interesting point“ bis zum japanischen Schweigen.

Geschäfts- und Verkaufsverhandlungen innerhalb der eigenen Kultur sind das, was die Sozialpsychologie als eine „gut definierte Situation“ bezeichnet. Man kennt Regeln, Verhaltensweisen und den ungefähren Ablauf. Die Annahme global gültiger Prinzipien führt bei Verhandlungen mit Geschäftspartnern aus anderen Kulturen dann häufig zu Mißverständnissen und Mißerfolgen – man glaubt die Situation zu kennen und ist überrascht, wenn Verhandlungen in eine Richtung gehen, die aufgrund der eigenen Erfahrungen nicht erwartet wurde.

Hüten sollte man sich allerdings vor einer Gleichsetzung von Kultur und Nationalität. Letztere ist nur ein Aspekt kultureller Formung, und selbst dabei mögen regionale Spezifika gewichtiger sein als nationale. Geschäftsverhandlungen in New York City laufen anders ab als in Des Moines, Iowa. Oder, um in der Nähe zu bleiben: Selbst ein relativ kleines Land wie die Schweiz besteht aus einer Vielzahl von Regionalkulturen, was gerade in der Schweiz sich auch auf die Sprache bezieht – häufig verwendete Begriffe bei Verhandlungen haben durchaus unterschiedliche Bedeutungen und

Nuancen, je nachdem ob sie in einem deutschen, französischen oder italienischen Kontext genannt werden.



Globalisierung erfordert interkulturelle Kompetenzen

Das Verständnis kulturell bedingter Verhaltensweisen ist heute eine Grundvoraussetzung für jedes Unternehmen, das in einem internationalen Rahmen tätig sein will. Dies betrifft die Anbahnung von Geschäftsbeziehungen ebenso wie die Zusammenarbeit in internationalen Teams. Und häufig sind nicht unterschiedliche Meinungen bezüglich Preis oder Produkt der Grund für scheiternde Verhandlungen, sondern tiefer liegende kulturelle Differenzen. Denn Internationalisierung und Globalisierung haben nicht nur zu verstärkten Kontakten zwischen den Kulturen geführt, sondern auch zu dem Bestreben, kulturelle Identität zu erhalten und gegebenenfalls zu verteidigen. Diese „wall of culture“ und die Tatsache, dass der Gebrauch des Englischen als lingua franca der internationalen Wirtschaft unterschiedliche Normen, Werte und Kulturstandards eher verdeckt als offenlegt, machen eine Beschäftigung mit den Forschungsergebnissen der interkulturellen Wirtschaftskommunikation notwendiger denn je.



Zum Autor

Professor Dr. Torsten Bügner ist Prorektor, Professor für Wirtschaftssprachen und Leiter des „Zentrums für Sprachen und Internationale Kommunikation“ an der AKAD-Fachhochschule Stuttgart; er ist dort u.a. verantwortlich für den Bachelor-Studiengang „International Business Communication“.

**ONLINE GEHEN, WEITER BILDEN:
INFOS. NEWS. ANGEBOTE.**



www.vdi-nachrichten.com/ingacademy

Hier informieren sich Ingenieure gezielt über berufliche Weiterbildung. Über aktuelle Veranstaltungen. Und ausgewählte Bildungsanbieter. Oder sie steigen sofort online ein – einfach eine der Case-Studies oder Planspiele auf Campus bearbeiten.

VDI nachrichten
ingacademy.de