

# Andere Länder, andere Sitten

*Interkulturelle Schulungen bereiten Mitarbeiter auf den Auslandseinsatz vor*

**W**elchen der chinesischen Gesprächspartner muss ich zuerst begrüßen? Warum schweigt der arabische Verhandlungspartner so lange? Ist die rasche Einladung in die Familie des amerikanischen Kollegen

ernst gemeint?

Die Zusammenarbeit mit Partnern aus anderen Kulturkreisen gestaltet sich für deutsche Geschäftsleute oft schwierig. Schließlich sind die Gewohnheiten des Landes andere, als die eigenen – und diese sollten berücksichtigt werden, um gute Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Führungskräfte, die anstreben, einige Zeit in einem Tochterunternehmen im Ausland zu arbeiten, besuchen daher häufig interkulturelle Schulungen, um die örtlichen Gepflogenheiten vorab kennen zu lernen.

„China, Indonesien, Indien, Brasilien und Chile gewinnen wirtschaftlich an Bedeutung“, weiß Gunnar Kitzmann, Co-Geschäftsführer des Management-Instituts Dr. A. Kitzmann in Münster, der unter anderem Seminare zur interkulturellen Kompetenz durchführt. In diese Länder würden zunehmend Mitarbeiter entsendet, die vorab geschult würden.

In Fortbildungen können sie sich darauf vorbereiten, was im Gastland bei Vertragsverhandlungen, Geschäftsessen oder in fachlichen Gesprächen zu beachten ist. „Bei uns

bedeutet intensiver Blickkontakt im Gespräch großes Interesse, in Nordafrika wirkt dies jedoch aufdringlich“, nennt Gunnar Kitzmann ein Beispiel. „Längere Gesprächspausen dagegen empfinden Deutsche oft als unangenehm, während sie im arabischen Raum als positives Zeichen gelten. Dort werden sie dazu genutzt, das Gesagte konstruktiv zu reflektieren und signalisieren Interesse.“ In Rollenspielen trainieren die deutschen Geschäftsleute diese Situationen vorab, um zu erleben, wie ihre Reaktion beim Gegenüber ankommt. „Ziel ist es, sich mit der eigenen kulturellen Prägung auseinanderzusetzen, die einem häufig gar nicht bewusst ist“, erklärt Gunnar Kitzmann.

Besonders gut können dies Trainer vermitteln, die selbst im Ausland geboren sind oder einige Zeit in einem anderen Land gelebt haben. „In den Seminaren können wir jedoch auch nur einige, verallgemeinernde Szenarien vorbereiten“, relativiert der Fachmann. Die Situation vor Ort könne sich unter Umständen auch ganz anders darstellen. Ein Training sensibilisiert jedoch für die kulturellen

Unterschiede und hilft, Fettnäpfchen zu vermeiden. So sei es etwa in China wichtig, die Gesprächspartner entsprechend ihrer hierarchischen Rangfolge zu begrüßen, erklärt Gunnar Kitzmann. Dies sei für Deutsche mitunter schwierig umzusetzen, wenn sich die Schlüsselperson zunächst im Hintergrund halte. Im arabischen Kulturkreis dagegen gelte die linke Hand als unrein, so dass Visitenkarten stets mit der rechten Hand übergeben werden.

Doch Vorsicht: Auch der Gegenüber könnte sich auf die deutschen Gepflogenheiten eingestellt haben. Im Ausland besteht beispielsweise häufig die Vorstellung, dass Deutsche pünktlich, genau und verlässlich seien. Bei einer Terminvereinbarung kann es daher rasch zu Missverständnissen kommen, wenn in dem Gastland üblich ist, stets eine halbe Stunde später zu erscheinen, vom deutschen Kollegen jedoch Pünktlichkeit erwartet wird. „In einer solchen Situation hilft es, mit Fingerspitzengefühl Spannungen aufzulösen und noch einmal geschickt zu betonen, wann man eintreffen wird“, schlägt Gunnar Kitzmann vor.



**In Rollenspielen trainieren Geschäftsleute beispielsweise, wie intensiver Blickkontakt im Gespräch wirkt.**

Foto: Management-Institut Dr. A. Kitzmann