

# Business über die Grenzen: Achtung – Stolperstein Kultur!

**Nachlese** Interkulturelle Kompetenz ist in unserer globalisierten Geschäftswelt eine unumgängliche Notwendigkeit. Dies zeigte ein vielbeachtetes Referat, das an der letztjährigen – gut besuchten – Personal Swiss in Zürich gehalten wurde.

VON CHRISTA UEHLINGER

**OB WIR ES WOLLEN ODER NICHT:** Wir leben in einer globalisierten Welt. Entsprechend erfordert der globale Markt Unternehmen, die global integriert sind und lokal auf die Bedürfnisse des Marktes reagieren können. Immer häufiger arbeiten Menschen unterschiedlicher Nationalitäten zusammen. Sie alle haben verschiedene kulturelle Werte und verschiedene Lebensarten. Da braucht es vermehrt grosses Verständnis für den anderen, soll die Zusammenarbeit über die Grenzen hinweg fruchtbar sein.

**OFT VERHALTEN SICH UNTERNEHMEN** ethnozentrisch, das heisst, sie glauben, dass ihre Kultur – ihre Unternehmens- und Landeskultur – die einzig richtige ist, und vergessen, dass andere auch eine eigene Kultur haben. Strategien und Businessverhalten, die im eigenen Land erfolgreich funktionieren, werden meistens eins zu eins anderen Ländern übergestülpt. Untersuchungen zeigen allerdings, dass die Ursachen misslungener Joint Ventures und

Markteintritte oft bei den Soft Factors zu suchen sind. Dazu gehören auch Kommunikation und kulturelle Barrieren. Die finanziellen Konsequenzen, die durch die Missachtung dieser zwischenmenschlichen Faktoren entstehen, werden häufig unterschätzt oder gar nicht erst wahrgenommen.

Procter & Gamble beispielsweise trat 1973 in den japanischen Markt ein und verlor bis 1987 rund 200 Millionen amerikanische Dollars. Der Grund war, dass die amerikanischen Produkte und auch die Werbung unverändert auf den japanischen Markt kamen, kurz: der japanischen Kultur widersprachen. Procter & Gamble überdachte die Strategie und bezog die kulturellen Unterschiede in die Überlegungen mit ein. Mit Erfolg: 1990 war Japan der zweitgrösste Markt von Procter & Gamble (aus: Danielle Walker, Thomas Walker & Jürg Schmitz, «Doing Business internationally», McGraw-Hill 2002).

**BEI INTERNATIONALEN OPERATIONEN** verhindern oft unbewusste Hindernisse – Vorurteile, Unkenntnis und Unsensibilität für andere Kulturen – die erfolgreiche Zusammenarbeit. Menschen tendieren dazu, in Stereotypen zu denken, das heisst fixe Bilder von einer Kultur anzuwenden. Trifft jemand einen Vertreter einer anderen Nationalität, beispielsweise einen Engländer, einen Chinesen oder einen Südafrikaner, glaubt er sofort zu wissen, wie der andere handelt und denkt. Stereotypen sind an sich nichts Schlechtes, sofern man sich ihrer bewusst ist. Das Verhalten in solchen Bildern führt allerdings zu Generalisierungen, die sich gerade im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen als störend erweisen und Veränderungen verunmöglichen.

Unter Kulturen sind grundsätzlich gelernte und geteilte Werte, Verhalten und Glauben einer Gruppe von Menschen zu verstehen. Kultur äussert sich in Eigenverständnis und Raum, Kommunikation und Sprache, Kleidung und Auftreten, Essen und Essensgewohnheiten, Zeit und Zeitbewusstsein sowie Beziehungen. Wichtig ist, dass in verschiedenen Kulturen alltägliche Gegebenheiten und Gewohnheiten ganz unterschiedlich erlebt und beurteilt werden. In westlichen Staaten beispielsweise gehört die Fast-Food-Kette Pizza-Hut zu den wenig staaträchtigen Billig-Restaurants. Ganz



Die japanische Teezeremonie unterscheidet sich wesentlich vom Five o'Clock Tea.

anders hingegen wird der Besuch eines Lokals von Pizza-Hut in Osteuropa eingestuft: Wer sich ein Essen im Pizza-Hut leisten kann, gehört dazu. Pizza-Hut ist somit nicht gleich Pizza-Hut.

**IN VERSCHIEDENEN KULTUREN** werden demnach Probleme ganz unterschiedlich wahrgenommen und gelöst. So wirken sich die kulturellen Werte beispielsweise auf die Beziehungen der Menschen untereinander oder auf das Verhältnis zur Zeit aus. In den meisten westlichen Ländern gelten die Bedürfnisse des Einzelnen sehr viel. Zielerreichung, Effizienz und materielle Werte sind wichtig. In anderen Kulturen haben jedoch die Anliegen der Gruppe – Familien, Arbeitsgruppen – stets Vorrang. Dies erfuhr auch ein westlicher Manager, der in einem afrikanischen Land die Effizienz eines Unternehmens steigern musste. Das Versprechen von Lohnerhöhungen half überhaupt nichts, was die Mitarbeitenden hingegen ansportelte, war die Aussicht auf ein Familienfest nach dem erfolgreichen Abschluss eines Projektes.

Das Zeigen von Gefühlen in Worten und Gesten gilt insbesondere in südlichen Ländern als völlig normal und hilft, Vertrauen aufzubauen. In anderen Kulturen hingegen, beispielsweise in asiatischen, ist das expressive Äussern von Gefühlen verpönt. Wer es trotzdem tut, läuft Gefahr, das Gesicht zu verlieren. Status, Alter und Hierarchie definieren

in einigen Kulturen die gesellschaftliche Position jedes Einzelnen. In anderen Kulturen gelten gleiche Rechte und Möglichkeiten für alle, unabhängig von Alter und sozialem Status. Ein Unternehmen, das einen jungen Projektleiter in einem osteuropäischen Land in Akquisitionsverhandlungen mit über 50-jährigen Topmanagern schickt, tritt bereits ins erste Fettnäpfchen: Die Unternehmensleitung im Osten will mit Leuten auf gleicher Stufe – sowohl hierarchisch als auch altersmässig – verhandeln, ansonsten fühlen sie sich in ihrem Ansehen verletzt und nicht ernst genommen.

**KULTURELLE WERTE** und die daraus folgenden unterschiedlichen Wahrnehmungen und Verhaltensweisen wirken sich massgeblich auf das Geschäftsleben aus. Im heutigen internationalen Umfeld sind mehr und mehr Leute gefragt, die sensibel auf andere Kulturen eingehen können und diese auch verstehen.

Kulturelles Verständnis ist ein wesentlicher Teil des Business-Managements und der täglichen Arbeit mit anderen Ländern. Wer die Andersartigkeit erkennt und sich damit auseinandersetzt, das heisst, in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit den gemeinsamen Nenner findet und das Beste aus jeder Kultur zum Tragen bringt, hat einen Vorteil, der sich mittelfristig auch finanziell auswirkt. ■



## ZUR PERSON

Dr. CHRISTA UEHLINGER ist Consultant in interkultureller Kommunikation und Kompetenz. Sie verfügt über langjährige internationale Erfahrung, arbeitete und lebte in verschiedenen Ländern. Unter anderem war sie als Head Corporate Communications Europe eines Versicherungsunternehmens verantwortlich für zwölf Länder, inklusive ostmitteleuropäische Länder. Sie begleitete internationale M&As-Aktivitäten, Change-Management-Prozesse sowie Aufbau-Operationen und bildete internationale Teams aus. Zudem hat sie sich in den USA in interkultureller Kommunikation weitergebildet.