

Die „deutschen Besserwisser“

Erwerb interkultureller Kompetenz für erfolgreiche ausländische Geschäftsbeziehungen – Teil 2

In welche „Fettnäpfchen“ man auf dem internationalen Businessparkett treten kann, wenn man die Gepflogenheiten des bereisten Landes bzw. der Gesprächspartner nicht kennt, zeigte der erste Teil dieser zweiteiligen Beitragsserie exemplarisch auf. Vorurteile und „Schubladendenken“ gegenüber Nationalitäten können je nach Ausprägung sowohl negativ wie auch positiv auf den Gesprächsverlauf wirken. Auf welche Vorurteile den Deutschen gegenüber müssen wir uns gefasst machen? Interkulturelle Beziehungen verlangen von allen Seiten Verständnis für Verhaltensweisen, zum Teil auch für den Zeitraum der Gespräche eine gewisse Anpassung. Denn das angestrebte Optimum muss es sein, konfliktfrei und verständnisvoll zusammenzuwirken.



Foto: Thorben Wengert / pixelio.de

Vorurteile

Klischees sind im Interkulturellen Management nützlich, doch sie taugen – man kann es nicht oft genug betonen – nur zur Beschreibung von Gruppen, niemals eines Individuums.

Vorurteile können sowohl negativ als auch positiv daherkommen. Und überaus zahlbarig sein. Greifen wir Frankreich – den

weltweit größten deutschen Auslandsmarkt – für ein Beispiel heraus, das belegen mag, wie sich Vorurteile historisch entwickeln, jahrhundertlang verharren mögen und wie sie sich im Bestfall allmählich verflüchtigen, nichtsdestoweniger einen jederzeit reanimierfähigen Bodensatz hinterlassen: Bis zum Jahre 1866 hatten die Franzosen eher das Bild eines romantischen Deutschlands

vor Augen, keines allzu kriegerischen. Napoleon Bonaparte hatte schließlich Deutschland überfallen – nicht umgekehrt.

Doch nach der Schlacht bei Königgrätz 1866, als die Preußen überraschend die österreichische Armee und deren Verbündete schlugen, keimte in Frankreich fast panische Furcht vor einem mächtigen vereinten Nachbarn auf; der Schlachtruf „Revanche pour Sadowa“ wurde darob kreiert. Man wollte den Krieg und man bekam ihn: Der Krieg von 1870/71 wurde vom Kaiserreich Frankreich dem Königreich Preußen erklärt – allerdings binnen weniger Monate verloren, Kaiser Napoleon III. gefangen gesetzt.

Norbert J. Breuer

Fachmann für Exportmarketing und Interkulturelles Management. Er arbeitete lange Jahre als Exportmanager in der Industrie und für öffentliche Wirtschaftsförderungen im In- und Ausland. Seit 19 Jahren ist er als selbstständiger internationaler Managementberater tätig und führt mittelständische Unternehmen in Auslandsmärkte, vornehmlich in den französischen. Daneben ist er als Seminar- und Hochschuldozent sowie als Buchautor tätig.
www.breuer-exportmarketing.de



Damals begannen französische Hundehalter ihre Vierbeiner gar „Bismarck“ zu nennen. Nach dem infernalischen Ersten Weltkrieg wurden die Vorurteile in bizarrer Weise weitergeschürt. Kurt Tucholsky beobachtete 1920: „Der Hass gegen das Deutschtum, ein Hass, von dessen Größe die wenigsten bei uns zu Lande etwas wissen und von dessen berechtigten Gründen fast niemand weiß, ist ins Maßlose gewachsen.“

Mono- oder polychron?

Begeben wir uns nun auf dem Zeitstrahl von damals zurück in die Moderne, in die Tiefe der deutsch-französischen Interkulturalität, wie sie heutzutage gelebt und in Managementseminaren dargeboten wird: Wer annimmt, die Franzosen und Deutschen seien schon vom Verhalten her von Grund auf unterschiedlich, hat nicht unrecht. So nah und doch so fern?

Ja, gewiss. Es beginnt mit einem gravierend unterschiedlichen Zeitverständnis. Wissenschaftlich betrachtet sind die Deutschen monochron, die Franzosen polychron. Monochrome, eher nordische Völker, erledigen eine Aufgabe auf einmal, lieben genaue Planung und vor allem keine Überraschungen; sie identifizieren sich mit ihrer Arbeit. Polychrone sind eher südeuropäischer Herkunft, tun vieles gleichzeitig und empfinden Zeit als eine Aufeinanderfolge von Ereignissen, die untereinander kaum verbunden sind; sie identifizieren sich mit ihrer Familie und ihren Freunden, auch mit ihren Kunden.

Interkulturelle Missverständnisse entstehen zwischen diesen beiden Zeitkulturen – zwischen überkommener romanischer und germanischer Kultur – leicht. Monochrome Deutsche sind arbeitsmäßig z. B. eher teamfähig als polychrone Franzosen, letztere sind Machtspielereien eher zugetan. (Nebenbei bemerkt: In monochronen Ländern werden nicht nur mehr Versicherungen abgeschlossen. Und Argentinien z. B. ist das einzige monochrome Land Südamerikas – keines seiner Nachbarländer hat auch nur annähernd so viele Psychotherapeuten in Arbeit.)

Wie sehen die Franzosen die Deutschen?

Wie sehen nun diese französischen Vorurteile in diesen Tagen aus? Wie immer – sie haben sich über Dekaden hinweg wenig geändert: Die Deutschen sind schwerfällig, arbeiten mehr als die Franzosen, sind pingeliger, barsch, haben kei-

nen Humor. Sie sind – positiv gesehen – präzise, gründlich, verlässlich, höflich (was auch von ihrem Halten an Zebrastrifen herrühren mag). Negativ betrachtet hingegen kritikunempfänglich, inflexibel, risikoscheu, zu direkt und brüsk, nationalistisch, arrogant, taktlos und schrecklich besserwisserisch.

Es ist dabei überaus nutzbringend für deutsche Maschinenfabrikanten, dass Deutsche im Ausland als präzise, verlässlich, erfinderisch angesehen werden. Das deutsche Unternehmen, das es vernachlässigt, „Made in Germany“ hervorzuheben, ist selber schuld. Es ist sehr zu hoffen, dass ihnen das gleichmacherische EU-Brüssel dieses Alleinstellungsmerkmal nicht entreißt.

Bei manchen Erzeugnissen täte es dies sogar mit Berechtigung: Gibt es doch kaum mehr ein deutsches Auto, das die Bezeichnung von seinen Komponenten, die von Zulieferern aus aller Welt geliefert werden, und vom Produktionsstandort her wirklich verdiente. Nur 25 Prozent des Wagens werkeln die Autobauer noch selber zusammen. Und Audi z. B. baut 2014 mehr Fahrzeuge außerhalb Deutschlands als im Stammland.

In Frankreich lauert heute sogar noch das Deutschland mit Pickelhaube. In einer TV-Satiresendung wendet sich Madame Merkel vor einer Trikolore an die Franzosen. „Mes chers compatriotes“, schnarrt sie, „die lustigen Zeiten sind vorbei. Ich werde mich um alles kümmern – und ihr werdet euch an die Arbeit machen!“

Dann folgen Bilder von Fähnchen schwingenden Franzosen, unter ihnen Nicolas Sarkozy, die am Schlagbaum dankbar deutsche Panzer begrüßen („Merci les Allemands!“). Doch den wahren Status spricht Laurent Guez aus, Redaktionsdirektor des größten Technikerfachmagazins Frankreichs „L'usine nouvelle“: „Ausgangs des zweiten Weltkriegs hatten die Franzosen ein sehr negatives Bild von Deutschland.“

All' das ist vorbei, gottlob vorbei. Im Gegenteil: Heute sind es Gefühle der Wertschätzung und Neid, wenn wir auf Deutschland blicken, vor allem wegen seines wirtschaftlichen Erfolgs.“

„When in Rome do as the Romans do“

Was uns Deutschen Ausländer insbesondere vorhalten, das ist unsere unumwundene, oft schonungslose Sprache. Wir verpacken unsere Meinung nicht in



Foto: Uta Herbert / pixelio.de

rosafarbene Schleifchen, wie es beispielsweise Briten und Chinesen vorziehen.

Bei aller löblichen Weiterentwicklung deutscher Manager ermangelt es diesen doch noch häufig an Stil und Takt, auch an transnationalem Denken. Ob wir die Spezies „Gentleman“ und „Dame“ mit der diesen wesenseigenen distinktierten Dezenz in unseren Ländern noch hinreichend kultivieren, sei der Bewertung der Leserschaft überlassen.

Jenen Typus Landsmann aber, den der große Kurt Tucholsky 1929 in seiner Satire „Die Kunst falsch zu reisen“ tadelte, gibt es jedenfalls leider noch, wenn er auch erfreulicherweise rarer wird: „Wenn du reisen willst, verlang von der Gegend, in die du reist, alles: schöne Natur, den Komfort der Großstadt, kunstgeschichtliche Altertümer, billige Preise, Meer, Gebirge – also: vorn die Ostsee und hinten die Leipziger Straße. Ist das nicht vorhanden, dann schimpfe.“

Die Schweden zum Beispiel haben gar kein eigenes Wort für „Besserwisser“ – sie nutzen das deutsche. Es geht uns eben wie dem Klassenprimus: Man respektiert ihn allenfalls.

Verschiedene Studien ergaben, dass die häufigsten Elemente bei den Merkmalen und Fähigkeiten von guten Export-Managern Anpassungsfähigkeit, kulturelle Sensibilität und Sprachkenntnisse sind. Natürlich ist es vielen deutschen Geschäftsleuten gelungen, sich eine polyzentristische Einstellung (Orientierung am Denken des Ziellandes), eine geozentristische Einstellung (globale Orientierung) zuzulegen oder sich gar in einem fremden Lande zu akkultrieren. (Unter Akkulturation versteht man das Hineinwachsen in ein fremdes Milieu sowie die allmähliche Übernahme von dessen Wertvorstellungen und Verhaltensmustern.)

Nehmen wir als Vorbild Airbus-Chef Thomas Enders. Er – so lobt die „Börsenzeitung“ zu Recht – „beeindruckt die Franzosen vor allem mit seiner Offenheit und seinen klaren Worten. Sie hätten zudem schnell gemerkt, dass für ihn nicht Nationalitäten, sondern Ergebnisse zählen, sagen Vertraute. Im Gegensatz zu manchem französischen Unternehmenschef stütze sich Enders auf sein Team, führe sich also nicht auf wie ein kleiner Sonnenkönig. Er zögere zudem nicht, die Politik in Frankreich und Deutschland zu kritisieren.“

Sich kulturellen Eigenheiten anzupassen, darf dabei auch einmal seltsame Blüten treiben. So spazierte schon so mancher ausländische Geschäftsmann, wie es in Griechenland nun einmal von alters her üblich ist, händchenhaltend mit seinem griechischen Partner durch Athen und war froh, dass ihn seine Frau dabei nicht sah.

Interkulturalität

Selbstverständlich ist Interkulturalität keine Einbahnstraße. Auch von ausländischen Geschäftspartnern sollte doch erwartet werden können, dass sie sich über die Eigenheiten ihrer deutschen Partner vorab unterrichten und deren Befindlichkeiten vor Ort zu erspüren suchen.

Hier, das sei eingeräumt, liegt noch vieles im Argen. Doch selbst die Chinesen besuchen Benimmkurse, um sich in Europa nicht zu blamieren, wie es vor gar nicht allzu langer Zeit noch der Fall war. Das ostentative Auslachen von Geschäftspartnern, die den Umgang mit Stäbchen nicht ausreichend geübt hatten, war dabei noch ein mildes Kriterium.

Auch US-Amerikanern sei etwas Einlesen anempfohlen – erleiden sie doch regelmäßig Angstkrämpfe, wenn sie von einem schneidigen deutschen BMW-Fahrer vom Flughafen abgeholt werden, dessen Geschwindigkeit auf der Autobahn in den USA den Start einer Polizeistaffel via Hubschrauber auslösen würde.

Kommunikation ist ein multiperspektivischer Transfer von Bedeutungen. Die sechs Eckpfeiler des Interkulturellen Managements bleiben ehern:

- Begrüßung
- Schriftverkehr
- Geschäftsessen
- Titel
- Verhandlungsgebaren
- praktische Zusammenarbeit.

Interkulturell bezeichnet dabei die Begegnung, das Miteinander-Agieren (oft nur) zweier Kulturen, die meistens räumlich getrennt leben. Konfliktfrei und verständnisvoll zusammenzuwirken ist das angestrebte Optimum. (Interkulturell ist übrigens kein Synonym für multikulturell, welches eher ein gemischtnationales Nebeneinander oder Ineinandergreifen bezeichnet. Beide Begriffe werden häufig verwechselt.)

„Interkulturelles Management“ ist keine selbstständige Wissenschaft. Es stellt vielmehr ein Teilgebiet des „Internationalen Managements“ dar. Das Zentrum für Interkulturelles Management der Hochschule Bremen schrieb: „Warum Interkulturelles Management? Das Auslandsengagement international tätiger deutscher Unternehmen führt zwangsläufig zur interkulturellen Begegnung. Auftretendes beiderseitiges Unverständnis bezüglich kulturbedingter Eigenarten und Führungsstile, Entscheidungsfindung und Argumentationsweise kann die Kooperation der beiden Partner wesentlich behindern.

Häufig scheitert das Engagement der ausländischen Firma an mangelnder Information über die Kultur des Gastlandes und den adäquaten Verhaltensweisen und Verhandlungsformen. Erst wenn Kultur als eine mentale Programmierung verstanden wird, die sich aus der Erziehung, dem Umfeld und den Wertvorstellungen

der Heimatsphäre zusammensetzt, kann die Andersartigkeit fremder Kulturen verstanden und akzeptiert werden.“

Die seitherige unter „Wikipedia“ dargebotene Definition des Interkulturellen Managements, die sich vollständig auf multinationale Unternehmungen fokussiert, ist hingegen als schlicht unzutreffend zurückzuweisen; sie ist obsolet, alldieweil sie sich nur einem Anwendungsgebiet widmet – der Beziehung von Mutter- und Tochtergesellschaften nämlich – und darüber die Gesamtheit der Geschäftskontakte vergisst. Der Begriff hat sich längst weiterentwickelt und ist zu einem Sammelbecken interkultureller Thematiken gereift.

Fazit

Der Erwerb interkultureller Kompetenz – durch Fachliteratur, Schulung und in praxi – ist allemal persönlich wie geschäftlich lohnend, spannend und unterhaltsam. Gelegentliche Nackenschläge inbegriffen. Er weitet den Horizont. Und nimmt Männern Ängste vor in ihrem Kulturkreis als wenig appetitanregend empfundenen Speisen (Schafsaugen, Nilpferd), mit denen sie ihr ausländischer Geschäftspartner beglücken möchte –

Alle Angaben ohne Gewähr

und Frauen die Abneigung gegenüber Männern, die ihnen kulturbedingt die Hand nicht reichen mögen oder schon einen heiteren Augenaufschlag arg missverstehen könnten.

Sie werden erfahren, warum Russen und Spanier ihre Schuhe mustern werden, wenn auch aus unterschiedlichem Grunde, sie in Indien kein Leder tragen sollten und Amerikaner mit einem Anwalt zur ersten Besprechung erscheinen könnten. Und weshalb sich Russinnen knallig und engberockt herausputzen, indes kaum mit einem männlichen Kunden lächeln. Vor allem aber: Sie werden Ihrer internationalen Aufgabenstellung etwas Gutes tun.

Bei aller Offenheit gegenüber fremden Kulturen – die Deutschen von Natur aus stärker innewohnend ist als der Mehrheit anderer Nationen – darf am Ende der Hinweis doch nicht fehlen, dass die Welt gefährlicher geworden ist, als sie es vor dem – noch in den 90er-Jahren – war. Umsicht und Vorsorge gehören bei international Vielreisenden dazu.

Fachliteratur zum interkulturellen Terrain gibt es zuhauf; qualitativ herrschen jedoch Klassenunterschiede. Sehr gute, stets aktualisierte landesspezifische Anleitungen zur Verhandlungspraxis finden Sie stets via die bundeseigene www.gtai.de.

