



So sehen das jedenfalls viele deutsche Geschäftsleute, wenn sie sich z. B. in den englischen Sprachraum begeben. Vergessen sind die endlosen Gespräche mit deutschen Kollegen auf dem Flur – ist das etwa kein Smalltalk? Schon, aber die angelsächsische Variante – bevor man zum Geschäftlichen kommt! – ist Zeitverschwendung ... „Da passiert doch nix – außer Bla-bla und heißer Luft!“ Es gibt andere Erfahrungen. Gerade international tätige Verkäufer stellen

Zeitverschwendung

außer Bla-

sie immer wieder fest, dass wenn sie sich nicht auf die Gepflogenheiten des Landes einstellen. Wer nicht in der Lage oder nicht willens ist, auch längere Gespräche über das Wetter, die Anreise, Hobbys, Sport oder Filme zu führen, wird nicht ernst genommen. Für sie ist Konversation mehr als eine lästige Kür.

Ein Ergebnis von Kulturforschungen ist: Menschliche Grundprobleme des Zusammenlebens sind immer die gleichen, nur die Lösungen variieren. Ein Beispiel: Überall gibt es andere Begrüßungsrituale – der deutsche Handschlag, der russische (wahlweise der französische) Kuss auf die Wange und die japanische Verbeugung. Immer geht es darum, eine

zu viel Perfektionismus macht eher misstrauisch. Aber die Bereitschaft sollte rüberkommen, denn sie signalisiert Wertschätzung und Respekt. Wer Geschäfte im Ausland tätigen möchte, muss sich auf seine Partner einstellen – nicht um irgendwelchen abstrakten Regeln Genüge zu tun. Der Grund ist vielmehr purer Egoismus. Wer erfolgreich verhandeln will, muss die eigene Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit belegen. Wer verkaufen will, muss den Eindruck vermitteln, dass er zu seinem Wort steht. Höflichkeiten, Floskeln und Smalltalk (das gering geschätzte „Bla-bla“) sind Wege, diese Vertrauenswürdigkeit auszudrücken. Es passiert durchaus etwas, während man sich über das Wetter unterhält: Der andere bekommt einen Eindruck von uns – die Frage ist lediglich, ob er/sie den Eindruck bekommt, den man auch gern hinterlassen möchte. Die Beteiligung an Smalltalk, Einladungen zu Geschäftsessen und stundenlange Gespräche über scheinbar Nebensächliches sind in bestimmten Kulturen effektive Kontaktpflege.

S. 30

SMALLTALK HÄLT

Über Kommunikationsrituale. Von Dr. Lothar Gutjahr

Die Beteiligung an Smalltalk, Einladungen zu Geschäftsessen und stundenlange Gespräche über scheinbar Nebensächliches sind in bestimmten Kulturen effektive Kontaktpflege.

Botschaft zu senden, die Offenheit, Friedfertigkeit und Zugehörigkeit signalisieren soll. Über Jahrtausende haben die Völker diese Rituale entwickelt, weil sie im Konkurrenzkampf um knappe Nahrungsmittel notwendig wurden. Die Grundfrage lautete (und lautet): Was will der Fremde? Hat er ehrbare Absichten? Ist dieser Mensch vertrauenswürdig? Ob wir jemanden unseres Vertrauens für würdig halten, entscheiden wir im wesentlichen innerhalb der ersten 3–5 Sekunden einer Begegnung. Durch das Begrüßungsritual entscheide ich, wie ich mein Gegenüber wahrnehme. Und wenn er/sie sich nicht auf meine Rituale einlässt, wieso sollte ich dann annehmen dass er/sie mich als Partner respektiert? Sicher, niemand kann erwarten, dass ein Fremder alle Details des Rituals beherrscht. Im Gegenteil,

Nach deutschen Standards ist das unnötig, weil das Ritual hierzulande ein anderes ist. Hier gelten andere Standards: Wer zielorientiert „auf den Punkt kommt“, vor Kontroversen nicht zurückscheut, dem anderen nicht „unnötig kostbare Zeit stiehlt“ und einen festen Händedruck zeigt, gilt als vertrauenswürdig und professionell. Aber das ist es ja gerade, was den Umgang mit unterschiedlichen Kulturen so spannend macht: Anderswo gelten andere Werte. Stärke wird dann als Bedrohung wahrgenommen; lange Phasen des Kennenlernens sind notwendig, damit man einschätzen kann, ob man auch hierarchisch zueinander passt,

Lästige Kür

und das „offene Wort“ wird eher als ruppige Konfrontation statt als Einladung zur Problemlösung empfunden. Diese Vielfältigkeit der Werte, Normen, Regeln, Interessen, Bedürfnisse und Verhaltensweisen (im Zeitalter der Globalisierung als

„Da passiert doch nix –

bla

und heißer Luft!“

„Diversity“ bezeichnet) ist längst kein Problem nur für Verkäufer. Einkäufer auch kleiner und mittlerer Betriebe orientieren sich an Konzepten eines „Global Sourcing“; Projektmanager leiten immer häufiger sogenannte „virtuelle Teams“, bei denen die Mitarbeiter auf unterschiedlichen Kontinenten arbeiten.

Selbst kleine Betriebe kümmern sich für ihre Exporte um internationale Kreditgarantien ihrer Hausbank oder sie haben Mitarbeiter unterschiedlicher kultureller Herkunft.

Der Anspruch „Wir sind ein deutsches Unternehmen, also verlangen wir auch deutsche Verhaltensstandards“ hilft da nur bedingt, denn eine unternehmerische Leitkultur nützt dem Geschäft nur, wenn sie andere überzeugt. Eine Gleichsetzung der eigenen Unternehmenskultur mit dem „typisch deutschen Geschäftsgebaren“ auf internationalem Parkett bringt eher Nachteile. Bestehe ich bei der Mitarbeiterauswahl in

Sie sind zu lang, um alltagstauglich zu sein. Schlimmer noch: Antrainierte Verhaltensweisen signalisieren womöglich statt ehrlichen Bemühens den Wunsch, etwas zu verstecken. Und was hilft Geschäftsleuten im Ausland? Eine differenzierte Wahrnehmungsfähigkeit, innere Stabilität und Neugier! Bei aller Typisierung bleibt der jeweilige Geschäftspartner immer ein Individuum, d. h., die nationale oder ethnische Zuordnung hilft bei der Wahrnehmung von Unterschieden. Eine fest verschließbare Schublade zur Einsortierung aber sollte sie nicht sein. Allzu starre Vorerwartungen verwirren eher. So reagiert ein englischer Investmentbanker auf keine Ansätze zum Smalltalk, das ranghohe Gegenüber in Peking ist eine Frau und der ägyptische Lieferant erweist sich als Kopte. Zusätzlich zu nationalen Kulturen wirken weitere kulturelle Standards, nämlich die der Branche, der Abteilung, der jeweiligen Firma, der Geschlechterrolle, der Region usw. Innere Stabilität wirkt dem möglichen Kulturschock entgegen. Wer klare Werte hat – zu

Kostbare Zeit stehen

DOCH NUR AUF!

Indien wirklich darauf, dass die Kandidaten in der Lage sind, gegenüber ihrem Vorgesetzten Probleme und Konflikte offen anzusprechen? Sind die detailfreudigen Projektplanungen der deutschsprachigen Kollegen tatsächlich besser als die Rahmenplanung „Made in USA“? Umgekehrt: Was sind die Dinge, mit denen man sich beschäftigen soll, bevor man auf ausländische Partner trifft? Vorbereitung ist das A und O – sei es die Lektüre von Büchern über kulturelle Werte, die Informationssuche im Internet oder der Besuch eines ansprechenden Seminars. Hilfreich kann auch das ausführliche Gespräch mit erfahrenen Kolleginnen oder Kollegen sein – vorausgesetzt man bekommt nicht bloß Erfolgsgeschichten vorgesetzt. Gerade die Dinge, die nicht geklappt haben, sind wichtige Lernpunkte. Die häufig bemühten Listen der sogenannten „Dos and Don'ts“ haben allerdings einen entscheidenden Haken:

Stundenlange Gespräche

denen die Toleranz gegenüber Veränderungen und Ambivalenzen gehören muss –, kann akzeptieren, dass unterschiedliche Wege nach Rom führen. Wer die eigenen Werte auf Biegen und Brechen verteidigt und das Verhalten anderer als grundsätzlich „falsch“ oder „unmoralisch“ ablehnt, nimmt sein Gegenüber weder wahr noch ernst. Ist es schließlich „objektiv widerlich“, wenn Vietnamesen ihr Essen laut schlürfen – oder ist es schlicht anders? Neugier schließlich liefert den Mut, sich auf Ungewohntes einzulassen. Ein Gefühl der Bedrohung stellt sich in fremder Umgebung immer wieder ein, weil die Rituale ungewohnt und der zugrundeliegenden Wertekanon irritiert. Soll daran ein gutes Geschäft scheitern? Wenn man der Ansicht ist, das Glas sei meist halbleer, wird das tägliche Einlassen auf den Geschäftspartner zur Qual. Aber eigentlich ist die Vielfalt ja gerade das, was Spaß macht. Anders ausgedrückt: Einfach kann jeder!



Dr. Lothar Gutjahr
Konzepte-Team