

Wie das interkulturelle Miteinander gelingt: Interview mit Silke Freudenberg

Alexandra Sievers (AS): *Frau Freudenberg, Sie haben jahrelang im Ausland gelebt und gearbeitet. Was ist aufgrund Ihrer Erfahrungen im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturkreisen besonders wichtig?*

Über den Tellerrand hinausblicken

Silke Freudenberg (SFR): Manchmal neigen wir dazu, unsere Gepflogenheiten und Erwartungen direkt auf andere Menschen zu übertragen. Hier sollte man bei Personen aus uns fremden Kulturen jedoch zurückhaltend sein und ihnen offen begegnen. Natürlich gibt es Unterschiede im Denken und Handeln – das wird ja oft schon bei den Tischmanieren deutlich.

Die Tischmanieren anderer Länder

In China gehört es zum Beispiel zum guten Ton, den Teller nicht leer zu essen, weil der Gastgeber sonst annimmt, man wäre nicht satt geworden. Es macht auch nichts, wenn Sie schmatzen oder rülpsen. Aber sich die Nase zu putzen, geht gar nicht. Bei uns in Deutschland ist es genau andersherum: Es ist verpönt, Geräusche beim Essen zu machen, und um Lebensmittel nicht zu verschwenden, sollten möglichst keine Reste auf dem Teller zurückgelassen werden.

**Rülpsen,
Naseputzen,
Reste auf dem
Teller lassen?**

Hinter fast allem steckt eine Geschichte

Werfen wir einen Blick nach Indien: Dort wird in ländlichen Regionen teilweise auf dem Boden sitzend gegessen – und zwar nur mit der rechten Hand, da die linke als unrein gilt. So wie unsere Gepflogenheiten haben auch diese Gebräuche ihre Geschichte. Wir sollten deswegen nicht gleich bewerten, wenn uns etwas verwunderlich vorkommt, selbst wenn es in unseren Augen und nach unserem Verständnis „falsch“ ist. Besser ist es zu hinterfragen, warum etwas so ist oder so gemacht wird. Also keine Bewertung des Ver-

**Nicht bewerten,
sondern
nachvollziehen**

haltens im Rahmen fremder Kulturstandards, ohne vorher die Hintergründe zu erkunden und zu verstehen.

AS: *Welche Erfahrungen haben Sie in der Zusammenarbeit mit internationalen Projektteams gemacht?*

Globalisierung ist nicht immer einfach

SFR: Bei der Arbeit mit internationalen Teams wird sehr schnell klar, dass das Fachwissen allein den Erfolg eines Projekts nicht ausmacht. Das wird besonders deutlich, wenn zum Beispiel Prozesse in deutschen Unternehmenszentralen verändert und international ausgerollt werden sollen. Die Umsetzung in verschiedenen Kulturkreisen mit ihren unterschiedlichen Arbeitsweisen und Entscheidungswegen kann da schon ganz anders laufen, als man es hier erwartet. In solchen Fällen sind interkulturelle Kompetenzen von großer Bedeutung und eine wichtige Ergänzung zu den Fachkompetenzen.

Kulturelles Feingefühl ist gefragt

Gute Kommunikationsfähigkeiten, Verständnis für die eigene Kultur und die der anderen Länder, achtsame und werteorientierte Umgangsformen im internationalen Miteinander sowie adäquates, respektvolles und wertschätzendes Auftreten – diese und viele weitere Faktoren sind für eine erfolgreiche internationale Teamarbeit eminent wichtig. Ohne diese Faktoren kommt in den Teams auch kein Wir-Gefühl auf, was die Zusammenarbeit über die Grenzen hinweg zusätzlich erschwert.

AS: *Die kulturellen Unterschiede, auf die man vorbereitet sein sollte, gehen wahrscheinlich meist schon bei der Form der Begrüßung los, oder?*

Der Handschlag ist nicht jedermanns Sache

SFR: Ganz genau! Der Handschlag als Begrüßungsform hat sich zwar im internationalen Business durchgesetzt, doch nicht jedem Kulturkreis fällt es leicht, ihn zu praktizieren. In Indien beispielsweise wird bei der Begrüßung

eher wenig oder gar kein Körperkontakt aufgenommen – egal ob es sich um Muslime, Hindus oder Buddhisten handelt. Besonders schwierig ist es, wenn ein Mann eine Frau begrüßt, die ihm nicht nahesteht. Vor diesem Hintergrund möchten viele unter Umständen lieber von einem Handschlag Abstand nehmen.

Es gibt unterschiedliche Gründe, auf den Handschlag zu verzichten

Keine vorschnellen Interpretationen

Ein anderes Beispiel: Asiatische Geschäftspartner müssen sich oft sehr konzentrieren, um diese Begrüßungsform zu koordinieren. Da ihnen der Handschlag und die damit verbundene körperliche Berührung fremd und vielleicht sogar unangenehm sind, ist ihr Händedruck oft wachweich. Das wiederum empfinden wir als störend und interpretieren es manchmal leichtfertig als Unsicherheit oder gar fehlendes Selbstbewusstsein. Das jedoch sind selten die wahren Gründe, liegt es doch mehr am persönlichen Unwohlsein bei dieser Art der Berührung.

Passen Sie sich an

In einer solchen Situation können Sie Ihre interkulturelle Kompetenz zum Beispiel dadurch zeigen, dass Sie selbst beim Handschlag nicht zu fest zudrücken und den Augenkontakt während der Begrüßung nur kurz halten oder ganz vermeiden. Körper- und Augenkontakt gleichzeitig könnten von einem Geschäftspartner aus dem asiatischen Kulturkreis als zu vertraulich empfunden werden.

AS: *Das heißt, dass bei interkulturellen Begegnungen die Körpersprache eine große Bedeutung hat. Doch wie wichtig sind die Sprachkenntnisse für ein gelingendes Miteinander?*

Sprachbarrieren überwinden, Wertschätzung zeigen

SFR: Heute hat sich im internationalen Geschäftsleben Englisch als Weltsprache durchgesetzt. Es ist also von Vorteil, wenn Sie diese Sprache gut beherrschen, um sich direkt mit Ihrem Gegenüber austauschen zu können.

**Schon wenige
Wörter in der
Fremdsprache
können Türen
und Herzen
öffnen**

Allerdings ist es ein Zeichen der Wertschätzung dem anderen gegenüber, wenn Sie ein paar Worte in der Landessprache lernen. „Guten Tag“, „Danke“, „Bitte“, „Auf Wiedersehen“ reichen oft schon aus, um Türen und Herzen zu öffnen. Auch wenn Sie selbst der Gastgeber sind, freut sich Ihr Besuch sicherlich, wenn Sie ihn in seiner Landessprache begrüßen.

Wichtig sind auch die unterschiedlichen Sprachregeln der Länder. So ist es in Indien und großen Teilen Asiens ein No-Go, einfach „nein“ zu sagen. Das ist viel zu direkt und gilt als grobe Unhöflichkeit, besonders wenn eine gesellschaftlich rangniedrigere das zu einer höherstehenden Person sagt – beispielsweise zu einem älteren Menschen oder zu einer in der Firmenhierarchie ranghöheren Person. Eine Ablehnung wird daher mit positiven Worten konstruktiv umschrieben, damit es für alle Seiten gesichtswahrend bleibt.

**Keine Angst
durch gute
Vorbereitung!**

Zu den Sprachregeln zählen auch Fragen, die woanders ganz üblich sind, bei uns aber als No-Go gelten. So zum Beispiel das Thema Geld. Während es bei uns heißt „Über Geld spricht man nicht“, wird man in Indien durchaus mal gefragt, was man verdient und was das Auto oder das Haus gekostet hat. Für uns mögen solche Fragen indiskret sein – in Indien sind sie ein normaler Teil der Umgangsformen und des Smalltalks. Doch keine Angst: Wenn man weiß, dass solche Fragen gestellt werden können, kann man sich darauf vorbereiten, um nicht unliebsam überrascht zu werden. Und es ist in jedem Fall okay, wenn man nur so weit antwortet, wie man sich wohl damit fühlt.

AS: Während Ihrer Auslandszeit haben Sie viele Jahre in Spanien verbracht. Wie wichtig sind Sprachkenntnisse dort?

**Vor allem ältere Menschen haben oft keine
Fremdsprachenkenntnisse**

SFR: In Spanien sprechen viele Menschen – vor allem die Älteren – ausschließlich Spanisch. Sie haben an der Schule nie eine Fremdsprache gelernt. Inzwischen holen die

Schulen auf, und so lernt die jüngere Generation vermehrt auch andere Sprachen, vor allem Englisch und Französisch. Deutsch lernt nur ein kleiner Anteil der Schüler.

Ein Hintergrund für diese neue Offenheit in puncto Fremdsprachen mag auch die schwierige Arbeitslage im Land sein und die damit verbundene Notwendigkeit, einen Job im Ausland zu suchen.

Wenn möglich: Lernen Sie die Landessprache

Während meiner Zeit in Spanien war es für mich jedenfalls unabdingbar, Spanisch zu sprechen. Denn nur so konnte ich mit Kollegen, Vorgesetzten, Kunden und Lieferanten persönliche Kontakte aufbauen, die für die erfolgreiche Zusammenarbeit die notwendige Basis bildeten.

***AS:** Welche Erfahrungen in Bezug auf die Zusammenarbeit und Abläufe haben Sie sonst noch in Spanien gemacht?*

Zeigen Sie persönliches Interesse, wenn es gefragt ist

SFR: In Spanien sind persönliche Beziehungen sehr wichtig. Man ist dem anderen gegenüber offen und möchte sich auch informell kennenlernen, um den Kontakt auf- und auszubauen. Ein Nicht-Nachfragen oder ein Sich-nicht-Erkundigen nach dem Wohlergehen des anderen wird als mangelndes Interesse interpretiert.

Auch die Kommunikationsstile sind unterschiedlich

Die oft überschwängliche, „Dezibel-reiche“ Kommunikation schafft dabei Vertrauen und lässt Netzwerke entstehen.

Durch den eher direkten und rationalen Kommunikationsstil der Deutschen kann es jedoch passieren, dass man ungewollt aneckt – zum Beispiel wenn man zu Beginn eines Teammeetings gleich „zur Sache kommt“ und in die Agenda einsteigt. In Spanien ist es üblich, zunächst einen kurzen Smalltalk zu halten, in dem auch Privates gefragt und erzählt wird. Erst danach widmet man sich dann den Fachthemen.

**Kommunikation
schafft Vertrauen**

AS: *Wie steht es in Spanien mit der deutschen Pünktlichkeit? Sind Spanier für unsere Verhältnisse wirklich so unpünktlich, wie es oft zu hören ist?*

Pünktlichkeit ist relativ

Flexibler Umgang mit Zeit

SFR: Für viele Spanier sind Zeitangaben eher eine Tendenz als ein fest vereinbarter Zeitpunkt. Termine können oft nicht auf die Minute genau geplant werden und das typische „mañana“ (auf Deutsch: „morgen“) lässt weiteren Spielraum offen. Auch sind Spanier in ihrem Denken und Tun eher flexibel als geradlinig. Das bedeutet, dass sie mehrere Aufgaben auf einmal angehen und durch Spontaneität oft zu kreativen Lösungen kommen. Das ist für uns Deutsche zwar ungewohnt, aber auch bereichernd! Ich habe dadurch mit der Zeit die Kombination aus deutscher Voraussicht und Planung mit spanischer Improvisationsstärke sehr zu schätzen gelernt.

AS: *Wird es denn erwartet, dass man sich als Deutscher diesen Gepflogenheiten anpasst?*

Anpassung ist gut, Authentizität wichtig

SFR: Zunächst ist es wichtig, authentisch zu bleiben. Das heißt, wenn Sie ein pünktlicher Mensch sind, seien Sie es weiterhin, auch im Umgang mit eher als unpünktlich geltenden Personen und Kulturen – das gilt nicht nur für Spanien.

Zeigen Sie aber Geduld, besonders bei Verhandlungen mit Geschäftspartnern aus beziehungsorientierten Völkern, die länger brauchen, um „zur Sache“ zu kommen.

Es ist – wie so oft – eine Frage des Maßes, was angebracht und erforderlich ist, damit eine vertrauensfördernde, konstruktive Kommunikation und folglich auch eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung möglich werden.

AS: *Apropos Kommunikation: Welche Unterschiede gibt es da zwischen Deutschen und Spaniern?*

Persönliche Beziehung vor geschäftlicher

SFR: Für Spanier ist die persönliche Beziehung zum Gesprächspartner sehr wichtig, während bei Deutschen im Geschäftsleben oft die Fakten im Vordergrund stehen.

In Spanien wird daher zunächst eine Beziehungsebene aufgebaut – wie vorher beim Thema Teammeeting beschrieben. Man nähert sich beim Smalltalk an, lernt sich kennen und kann danach unbefangener miteinander umgehen. Diese Kennenlernphase ist für Spanier sehr wichtig! Deshalb sollte man mit Geschäftsthemen nicht drängeln oder auf den Gesprächspartner Druck ausüben.

Die Bedeutung des Smalltalks sollte nicht unterschätzt werden

Weniger direkt ist oft besser

Spanier kommunizieren im Vergleich zu uns Deutschen eher indirekt, vor allem bei heiklen Themen. Das heißt: Wünsche oder Kritik werden nicht direkt vorgebracht, sondern eher in Komplimenten, Erklärungen, Doppeldeutigkeiten verpackt. Man ist bemüht, durch eine blumige Redeweise die Harmonie zu wahren. Daher sollten wir Deutschen darauf achten, in Verhandlungen mit Spaniern in unserem Verhalten und unserer Kommunikation nicht zu direkt zu sein.

AS: *Angenommen, Vertreter zweier Kulturen sind unterschiedliche Handlungs- und Vorgehensweisen gewohnt? Wer setzt sich dann durch oder ist sozusagen „im Recht“?*

Richtig oder falsch gibt es nicht

SFR: Zunächst sind beide im Recht. Denn beide Seiten haben ihre Kulturstandards von klein auf gelernt und finden sie in ihrer Gesellschaft als geltend und angebracht verankert. Es gibt nicht DIE Wahrheit. Und auch unsere eigenen Perspektiven, Traditionen und Handlungen können unterschiedlich interpretiert werden. Daher sollten wir bei Begegnungen mit fremden Kulturen erst mal beobachten, was üblich ist, und dann reflektieren, was das für uns, unser Wissen und unsere Erfahrung bedeutet. Erst danach sollte die Aktion oder Reaktion erfolgen.

Jede kulturelle Gepflogenheit hat in ihrem Land ihre Berechtigung

Erweitern Sie Ihren Horizont

Generell finde ich es für den eigenen Horizont sehr bereichernd, andere Länder und Sitten kennenzulernen. Wenn man verreist, sollte man bei aller Authentizität die Regeln des Gastgeberlandes respektieren und achten, denn sie schreiben den dort üblichen Verhaltens-Codex vor. Außerdem ermöglicht diese Anpassungsbereitschaft, ein Land nicht nur aus touristischer Perspektive zu erkunden, sondern auch wirklich mit den Menschen dort in Kontakt zu kommen und ihre Lebensweise hautnah zu erfahren. Wer die Regeln anderer Kulturen achtet, wird geachtet! Und wer geachtet wird, ist ein gern gesehener Gast.

AS: *Das klingt sehr einleuchtend. Doch was ist, wenn trotz allem interkulturellen Interesse doch mal etwas schiefgeht?*

Bei Fehlern freundlich und mit Humor reagieren

Das Ziel sollte immer sein, die Spannung aus der Situation zu nehmen – und dazuzulernen

SFR: Dann zeigen Sie Empathie und Humor, dazu ein freundliches Lächeln – das hilft über viele Klippen hinweg. Das Ziel sollte sein, die Spannung aus der Situation zu nehmen – und das nicht nur wenn Sie selbst in einem Fettnäpfchen stehen, sondern auch dann, wenn der andere mittendrin landet. Mit einer positiven inneren Haltung, Wertschätzung und Respekt auf beiden Seiten ist ein Fauxpas kein Weltuntergang, sondern eine Möglichkeit dazuzulernen und es beim nächsten Mal besser zu machen.

AS: *Noch eine abschließende Frage: Was fällt Ihnen spontan zu dem Spruch „Andere Länder, andere Sitten“ ein?*

Kulturelle Vielfalt ist bereichernd

SFR: Das Zitat eines unbekanntes Autors: „*The beauty of the world lies in the diversity of its people*“ – auf Deutsch: „Die Schönheit der Welt liegt in der Vielfalt ihrer Menschen“. Und genau so empfinde ich das auch!

AS: *Vielen Dank, Frau Freudenberg, für das interessante und bereichernde Gespräch.*