

# Bachelorarbeit

zur Erlangung des Titels „Bachelor of Science HES-SO in Tourismus“



Quelle: Southampton Solent University

## Interkulturelle Kommunikation

### Ein Business-Knigge-Kurs

### zum Selbststudium

HES-SO Wallis

Bereich Wirtschaft & Dienstleistungen, Studiengang Tourismus

Verfasst von  
Jacqueline Reimann  
Basel

Eingereicht am  
20. Dezember 2010  
in Sierre

Verantwortlicher Dozent  
Martin Blatter  
EST-STF Sierre

## ZUSAMMENFASSUNG

Die interkulturelle Kommunikation erlangt in der Geschäftswelt immer mehr Bedeutung. Durch die Globalisierung der Welt kommt es vermehrt zu Zusammentreffen von Personen aus verschiedenen Kulturen und immer mehr Unternehmen sind international tätig. So wird es immer wichtiger, nicht nur die Verhaltens- und Benimmregeln der eigenen Kultur zu kennen, sondern sich auch in fremden Kulturen mit einer gewissen Sicherheit frei bewegen zu können. Nur so können Geschäfte auf internationaler Ebene erfolgreich abgeschlossen werden. Diese Arbeit erklärt zu Beginn, anhand von verschiedenen Modellen die Begriffe Kultur und Kommunikation. Im Anschluss werden mit Hilfe von Beispielen Unterscheidungsmerkmale von verschiedener Kulturen aufgezeigt. Die Erkenntnisse der theoretischen und beispielhaften Auseinandersetzung mit dem Thema führen schlussendlich zu einem Business-Knigge Kurs, der auf einfache Art und Weise das Thema dem Nutzer näher bringt und ihm die wichtigsten Verhaltensregeln für folgende Länder erklärt: Indien, China, Japan, Russland und USA. Der Kurs wurde als E-Learning-Kurs auf einer moodle-basierten Lernplattform erstellt. Somit ist er in einem geschützten Rahmen einfach zugänglich und eignet sich daher für das individuelle Selbststudium.

## RÉSUMÉ

La communication interculturelle devient de plus en plus importante dans le monde des affaires. Par la mondialisation, les rencontres entre personnes de différentes cultures se multiplient et les entreprises internationales augmentent. Il est donc important de connaître les règles et les origines de sa propre culture, mais aussi de savoir comment se comporter face aux cultures étrangères. C'est le seul moyen de conclure des affaires internationales avec succès. Au début de ce travail, les notions de « culture » et de « communication » sont expliquées par différentes théories. Ensuite, divers exemples mettent en évidence les caractères distincts de différentes cultures. Et finalement, les résultats obtenus par une approche théorique aboutissent un cours, disponible en ligne sur Internet, d'éthique des comportements dans les relations d'affaires internationales. Ce cours donne des informations à l'utilisateur de manière simple en expliquant les principales règles de conduite à adopter pour les pays suivants : l'Inde, la Chine, le Japon, la Russie et les États-Unis. Le cours a été créé comme un cours e-learning sur une plateforme d'apprentissage basée sur moodle. Ainsi, il est facile d'accès, dans un cadre protégé, et il est bien adapté pour l'autoformation individuelle.

## VORWORT

Auf meinen vielen Reisen traf ich oft auf Menschen aus mir sehr fremden Kulturen. Auch während meines Praktikums kam ich mit Kunden aus der ganzen Welt in Kontakt. Dabei kam es immer wieder zu Situationen, in welchen ich nicht wusste, wie ich mich richtig verhalten sollte. Meine Arbeitskolleginnen und ich waren uns oft nicht sicher, ob wir uns, aus der Sicht unserer internationalen Kundschaft, korrekt benahmen. Zudem verunsicherten uns teilweise die Vorgehensweisen unserer Kunden, und manchmal wussten wir nicht, wie wir gewisse Verhaltensweisen interpretieren sollten.

Durch diese beruflichen und persönlichen Erfahrungen wurde mir bewusst, welche Wichtigkeit die interkulturelle Kommunikation in der heutigen Geschäftswelt erlangt hat. Daher entschied ich mich, dies zum Thema meiner Bachelorarbeit im Rahmen meines Studiums an der Tourismusfachschule in Sierre-Siders zu machen.

An dieser Stelle bedanke ich mich bei Martin Blatter für seine hilfreichen Feedbacks und Tipps und für die Betreuung. Ein herzliches Dankeschön geht auch an meine Praktikumsbetreuerin Sandra Süssmann, welche mir die Möglichkeit gab, dieses spannende Thema zu bearbeiten. Ein weiterer Dank geht an Michaela Reimann und Andreas Schneitter für das Gegenlesen der gesamten Arbeit.

## INHALTSVERZEICHNIS

ZUSAMMENFASSUNG .....	i
RÉSUMÉ .....	i
VORWORT .....	ii
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	v
TABELLENVERZEICHNIS .....	v
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	vi
GLOSSAR .....	vi
<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1. ZIELSETZUNG DER ARBEIT .....	1
1.2. AUFBAU UND METHODIK.....	2
1.3. ABGRENZUNG .....	2
<b>2. INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION .....</b>	<b>3</b>
2.1. KULTUR .....	3
2.1.1. Abgrenzung des Begriffs Kultur.....	3
2.1.2. Definition des Begriffs Kultur.....	5
2.1.3. Kulturmodelle.....	6
2.2. KOMMUNIKATION .....	9
2.2.1. Definition.....	10
2.2.2. Kommunikationsmodelle.....	10
2.3. INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION .....	14
2.3.1. Definition.....	14
2.3.2. Unterscheidungsmerkmale.....	14
2.3.3. Kulturbedingte Missverständnisse.....	20
<b>3. EMPIRISCHER TEIL .....</b>	<b>22</b>
3.1. EINLEITUNG UND METHODIK.....	22
3.2. ANALYSE .....	24
3.2.1. Analyse der Interviews anhand des Eisberg-Modells.....	25
3.2.2. Unterscheidungsmerkmale nach Maletzke.....	26
3.2.3. Übereinstimmungen von verschiedenen Aussagen.....	29
<b>4. ONLINE KURS: BUSINESS-KNIGGE .....</b>	<b>32</b>
4.1. INHALT DES KURSES .....	32
4.2. AUFBAU DER EINZELNEN KAPITEL.....	33
4.2.1. Einführung.....	33
4.2.2. Anleitung zum Kurs.....	34
4.2.3. Länder.....	35
4.3. LERNLEKTIONEN.....	36
4.4. SELBSTTESTS .....	37

<b>SCHLUSSFOLGERUNG .....</b>	<b>38</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>39</b>
<b>ANHANG I: EXPERTENINTERVIEW ANNA .....</b>	<b>41</b>
<b>ANHANG II: EXPERTENINTERVIEW SOVIT .....</b>	<b>43</b>
<b>ANHANG III: EXPERTENINTERVIEW ELI .....</b>	<b>45</b>
<b>ANHANG IV: EXPERTENINTERVIEW LEO .....</b>	<b>47</b>
<b>ANHANG V: EXPERTENINTERVIEW DENIS.....</b>	<b>48</b>
<b>ANHANG VI: EXPERTENINTERVIEW SANTOSH .....</b>	<b>50</b>
<b>ANHANG VII: EXPERTENINTERVIEW SANDRA.....</b>	<b>52</b>
<b>ANHANG VIII: EXPERTENINTERVIEW NORA.....</b>	<b>54</b>
<b>ANHANG IX: EXPERTENINTERVIEW FLURINA.....</b>	<b>56</b>
<b>ANHANG X: EXPERTENINTERVIEW MONIKA.....</b>	<b>57</b>
<b>ANHANG XI: EXPERTENINTERVIEW MARIA .....</b>	<b>58</b>
<b>ANHANG XII: EINZELAUSSAGEN .....</b>	<b>60</b>
<b>EIDESSTÄTTLICHE ERKLÄRUNG .....</b>	<b>61</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen .....	4
Abb. 2: Kultur als Eisberg .....	7
Abb. 3: Zwiebelmodell nach Hofstede .....	8
Abb. 4: Sender-Empfänger Modell.....	10
Abb. 5: Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun .....	12
Abb. 6: Die vier Seiten des Kommunikationsquadrat .....	13
Abb. 7: Kapitel: Einführung .....	33
Abb. 8: Kapitel: Anleitung zum Kurs.....	34
Abb. 9: Kapitel: Indien .....	35
Abb. 10: Lernlektion .....	36
Abb. 11: Selbsttest .....	37

## TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Beispiel: Ich als Mitglied von verschiedenen Kulturen.....	5
Tab. 2: Verschiedene Denkformen.....	16
Tab. 3: Länder, über welche berichtet wurde .....	24
Tab. 4: Äusserungen zu unsichtbaren Aspekten der Kultur („subjektive Kultur“).....	25
Tab. 5: Äusserungen zu sichtbaren Aspekte der Kultur („objektive Kultur“).....	26
Tab. 6: Aussagen zu Indien .....	29
Tab. 7: Aussagen zu China .....	30
Tab. 8: Aussagen zu den USA .....	31

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## GLOSSAR

<b>E-learning:</b>	Lernprozess, der durch Informations- und Kommunikationstechnologie unterstützt wird (Uni Hildesheim, undatiert)
<b>Knigge:</b>	Benimmratgeber
<b>Moodle:</b>	Moodle ist eine Software für Online-Lernplattformen. Sie arbeiten in Kursräumen mit den Teilnehmer/innen zusammen. Dort stehen Lerninhalte, Kommunikations-, Kooperations- und Prüfungswerkzeuge zur Verfügung (Moodle, undatiert)
<b>Podcast:</b>	Anbieten von Mediendateien (Audio oder Video) über das Web
<b>Portal:</b>	Website, die ein breites Spektrum an Ressourcen, Diensten, Angeboten bietet

## **EINLEITUNG**

Interaktionen zwischen Personen aus verschiedenen Kulturen gibt es seit anbeginn der Menschheit. Ein Anlass für solche Begegnungen war der Handel von wertvollen Waren wie Silber, Salz, Gewürzen oder Edelsteinen. Händler transportierten solche Waren durch verschiedene Länder entlang den Handelsstrassen wie beispielsweise der Bernsteinstrasse (Ostsee – Mittelmeer), der Seidenstrasse (Ostasien – Mittelmeer) oder der Weihrauchstrasse (Südarabien – Mittelmeer).

Waren solche interkulturelle Begegnungen früher eher selten, gehören sie heute -- vor allem in den Industrieländern – praktisch zu jedermanns Alltag. Denn:

- Grenzöffnungen führen dazu, dass heute in vielen Städten verschiedene Kulturen nebeneinander leben.
- Die Entwicklung von schnellen und relativ kostengünstigen Transportmöglichkeiten ermöglicht das einfachere Reisen und fördert den Handel mit fernen Ländern.
- Technische Fortschritte - vom Telegramm bis zum Internet - vereinfachen und fördern internationale Geschäfte.

So lebt die heutige Gesellschaft in einer Welt, die von der Globalisierung geprägt ist. Viele Unternehmen sind international tätig oder beschäftigen Personen aus verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen. Bei solchen Zusammentreffen von Personen aus verschiedenen Kulturkreisen tauchen neben Sprachproblemen oft auch kulturell bedingte Missverständnisse oder Unverständnisse auf. Ist man sich der Andersartigkeit seines Gegenübers bewusst, können solche Fehlschlüsse oft verhindert werden. Hilfreich ist es auch, wenn man sich im Vorfeld über die Gepflogenheiten, Sitten und Regeln der betreffenden Kultur informiert.

### **1.1. ZIELSETZUNG DER ARBEIT**

Diese Arbeit und der damit verbundene Online-Kurs soll das Bewusstsein für das unterschiedliche Verhalten in verschiedenen Kulturen wecken und helfen, kulturell bedingte Missverständnisse zu verhindern. Der Kurs soll dem Anwender mehr Sicherheit in der interkulturellen Geschäftskommunikation vermitteln und angemessenes Verhalten in fremden Kulturen näher bringen.



## 1.2. AUFBAU UND METHODIK

Die Arbeit besteht aus einem theoretischen, einem empirischen und einem praktischen Teil. Im Theorieteil werden die Begriffe Kultur, Kommunikation und interkulturelle Kommunikation anhand von verschiedenen Modellen dargestellt und mit Beispielen erläutert. Für den empirischen Teil wurden Gespräche mit Personen geführt, die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Kulturen gesammelt haben. Anschliessend wurden die Aussagen anhand der folgenden zwei Fragen untersucht:

- Gibt es ähnliche oder sogar übereinstimmende Aussagen?
- Können aufgestellte Hypothesen wissenschaftlich belegt werden?

Der praktische Teil besteht aus einem Business-Knigge-Kurs für Indien, China, Japan, Russland und die USA. Der Kurs wurde auf [www.ritzycampus.ch](http://www.ritzycampus.ch) erstellt und besteht aus Lernlektionen und Selbsttests. Zusätzlich stellt er dem Lernenden unterstützendes Material in Form von Podcasts, Videos und Artikeln sowie Links zu interessanten Webseiten zur Verfügung. Er zeigt auf, wie die grundlegenden landestypischen Verhaltensregeln sind. Beispielsweise beantwortet er folgende Fragen:

- Wie begrüsse ich einen Japaner?
- Wie schreibe ich eine Geschäftspartnerin aus den USA an?
- Darf ich meinem chinesischen Geschäftspartner in die Augen sehen?
- Ist Hierarchie in Indien wichtig?
- Auf was muss ich achten, wenn ich nach Russland auf Geschäftsreise gehe?

## 1.3. ABGRENZUNG

Um den Umfang und den zeitlichen Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, begrenzt sich der Kurs auf die folgenden fünf Länder: Indien, China, Japan, Russland und USA. Diese fünf Länder wurden ausgesucht, da sie bedeutende Wirtschaftsmächte sind und zu den „Big Players“ der globalen Geschäftsbeziehungen gehören.

## INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION

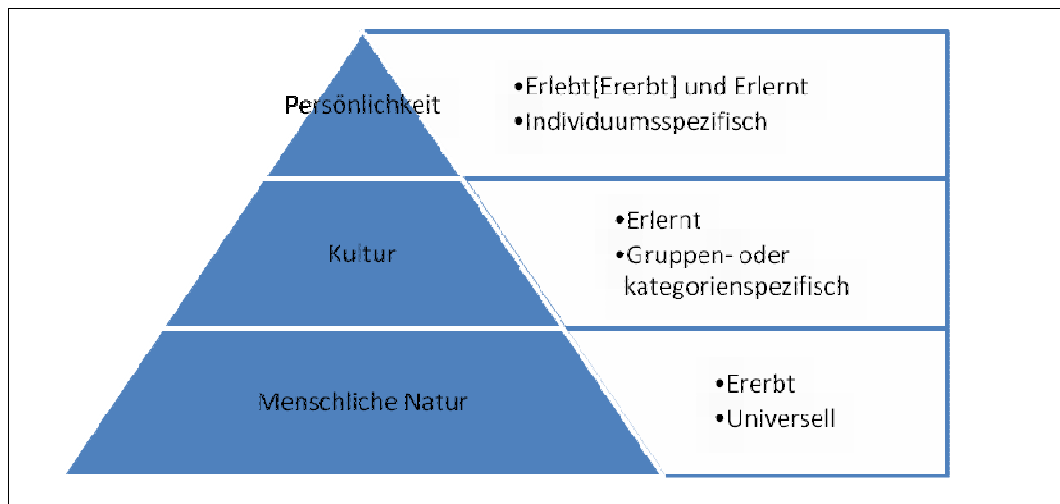
Interkulturelle Kommunikation setzt sich aus den Teilbegriffen Inter-, Kultur und Kommunikation zusammen. Daher werden in der vorliegenden Arbeit als erstes die Begriffe Kultur und Kommunikation erläutert. Erst dann wird auf die interkulturelle Kommunikation eingegangen.

### 1.4. KULTUR

#### 1.4.1. Abgrenzung des Begriffs Kultur

Hofstede (2006, S. 4-5) grenzt zeigt mit seinem Modell der „mentale Programmierung“ (siehe Abb.1) eine klare Abgrenzung des Kulturbegriffs auf. Mit „mentaler Programmierung“ bezeichnet er die Denk-, Fühl- und Handlungsmuster eines Menschen. Diese Muster unterteilt er in drei Ebenen. Die unterste Ebene – „menschliche Natur“ – beinhaltet Muster, welche vererbt werden und universell sind. Zum Beispiel sind dies die Fähigkeit, Angst, Liebe, Hass, Freude, Zorn oder Traurigkeit zu empfinden oder der menschliche Drang nach Gesellschaft, Spiel und Bewegung. Die zweite Ebene – „Kultur“ – beinhaltet die Muster, wie mit solchen Gefühlen und Verlangen umgegangen wird. Kultur wird im Vergleich zur „menschlichen Natur“ nicht in den Genen vererbt, sondern innerhalb einer Gruppe erlernt und ist somit eine kollektive Grösse. Die dritte Ebene – „Persönlichkeit“ – beinhaltet Muster, die sich von persönlichen Charakterzügen ableiten lassen. Sie sind bei jedem Individuum unterschiedlich. Es sind Muster, die in den Genen vererbt und durch Erfahrungen erlernt werden. Sie werden von der jeweiligen Kultur beeinflusst. Daher ist unter Sozialwissenschaftlern umstritten, wo genau die Grenze zwischen Persönlichkeit und Kultur liegt.

**Abb. 1: Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen**



Quelle: Hofstede (2006, S. 4)

Zusammenfassend ist für Hofstede Kultur die Summe aller Denk-, Fühl- und Handlungsmuster, die nicht von der Persönlichkeit (individuell) kommen und die nicht „menschlicher Natur“ (universell) sind. Kultur ist erlernbar und gruppen- oder kategorienbezogen, also kollektiv.

### **Gruppen und Kategorien**

Als Gruppe bezeichnet Hofstede (2006, S. 47) Menschen, die miteinander in Kontakt stehen, wie beispielsweise eine Familie oder ein Turnverein. Kategorien sind Menschen, die eine Gemeinsamkeit aufweisen, aber nicht zwingend miteinander in Kontakt stehen, z.B. alle weiblichen Manager oder alle Europäer. Solche Gruppierungen oder Kategorien können unter anderem geografischer, demografischer, religiöser oder auch sozialer Natur sein. Jede Person gehört mehreren Gruppen und Kategorien an und ist somit ein Mitglied von verschiedenen Kulturen. Diese Kombination von verschiedenen Kulturzugehörigkeiten ist bei jedem Mensch unterschiedlich und bildet laut Fischer (2010) die persönliche kulturelle Identität. Dies und die Tatsache, dass die Gesellschaften heute weitgehend heterogen sind, zeigen, dass ein Kulturtyp nicht als Stereotyp dargestellt werden darf. Beeinflusst beispielsweise von der Religionszugehörigkeit oder der sozialen Schicht, nimmt die „Landeskultur“ in einem bestimmten Land verschiedene Ausdrucksformen an (Öztürk, 2008, S. 4).

**Tab. 1: Beispiel: Ich als Mitglied von verschiedenen Kulturen**

Ich als Europäerin, Schweizerin, Baslerin	Geografische Kategorie
Ich als Frau Mitte 30	Demografische Kategorie
Ich als Studentin	Demografische Kategorie
Ich als Kletterin	Soziale Gruppierung
Ich in meinem Freundeskreis	Soziale Gruppierung
Ich in meiner Familie	Soziale Gruppierung
Ich als getaufter Mensch	Religiöse Kategorie

Quelle: eigene Darstellung

So wurde meine Persönlichkeit sowohl von der europäischen Kultur als auch von unserer persönlichen Familienkultur oder der Kultur, welche ich mit meinen Kletterkollegen teile, geprägt. Für diese Arbeit ist der Unterschied zwischen Gruppe und Kategorie irrelevant und kann vernachlässigt werden. Daher wird von nun an nur noch von Gruppen die Rede sein.

#### 1.4.2. Definition des Begriffs Kultur

Ursprünglich leitet sich Kultur von dem lateinischen Verb „*colere*“ ab, was sich auf die Feldarbeit bezieht und so viel wie urban machen, bebauen, bestellen oder pflegen bedeutet (Gabler, 2010, S. 2054). Heute greift der Kulturbegriff aber viel weiter. Wissenschaftler aus verschiedenen Bereichen haben versucht, eine treffende Definition zu finden. So definierte 1948 der Anthropologe Herskovits (vgl. Apfenthaler, 1999, S. 30) Kultur sehr allgemein als „The man-made part of the human environment“. Herskovits bezeichnet also alles von Menschenhand Erschaffene als Kultur. Der Psychologe Alexander Thomas (1993, S. 378) geht in seiner Definition ein wenig weiter und beschreibt Kultur als ein Orientierungssystem für die Mitglieder einer bestimmten Gesellschaft.

Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Nation, Organisation und Gruppe aber typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet, die in der jeweiligen Gesellschaft, Gruppe usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Das Orientierungssystem ermöglicht den Mitgliedern der Gesellschaft ihre ganz eigene Umweltbewältigung. (Thomas, 1993, S. 378)

Wie schon unter Punkt 1.1.1 erwähnt, setzt der niederländische Experte in Kulturwissenschaft, Geert Hofstede (2006, S. 2-20) Kultur in seinem Model der „mentalen Programmierung“ zwischen die „Persönlichkeit“ und die „menschliche Natur“. Er definiert Kultur als „Die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von einer anderen unterscheidet“ (Hofstede, 2006, S. 4). Damit meint er die inneren Muster des Denkens, Fühlens und Handelns, die durch das soziale Umfeld, in dem jemand aufwächst, geprägt sind. Da die Umwelt sich im stetigen Wandel befindet, ist auch die Kultur nicht als ein statisches Gefüge zu sehen, sondern als dynamisches, sich ständig erneuerndes Programm.

### 1.4.3. Kulturmodelle

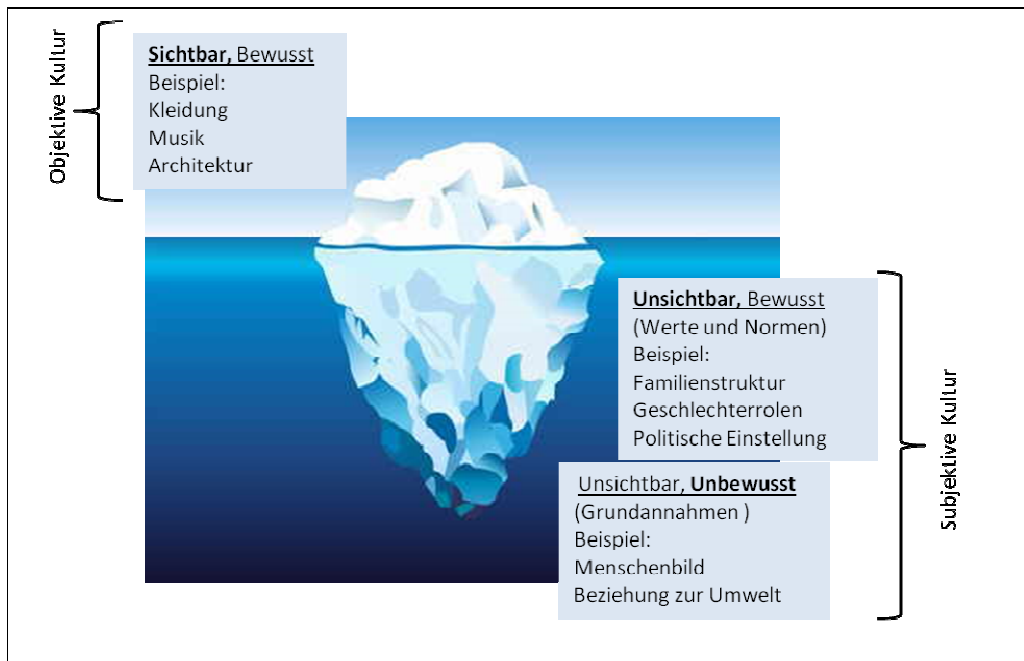
Anhand der drei Definitionen wurde ersichtlich, dass Kultur ein sehr komplexer Begriff ist. Nachdem er mit Hilfe von Hofstedes Modell der „mentalen Programmierung“ zwischen „menschlicher Natur“ und „Persönlichkeit“ eingebettet wurde, kann der Begriff Kultur etwas genauer untersucht werden. Um die diversen Aspekte der Kultur darzustellen, werden zwei Modelle von verschiedenen Wissenschaftlern herangezogen.

#### ***Kultur als Eisberg - Objektive und Subjektive Kultur***

Brake, Walker und Walker (1995, S. 78) vergleichen Kultur mit einem Eisberg, da nur ein kleiner Teil der Kultur ist sichtbar und bewusst wahrnehmbar. Dies sind Kulturaspekte wie Begrüssungsrituale, Essgewohnheiten, Kunst oder Musik. Der Teil des Eisbergs, welcher unter Wasser liegt, stellt den weitaus grösseren Teil der Kultur dar. Er repräsentiert Aspekte, die nicht sichtbar sind und zum Teil unbewusst bestehen. Solche „unsichtbare“ Aspekte der Kultur sind Normen, Werte und Grundannahmen einer Gruppe. Beispielsweise die Bedeutung von Status oder die Einstellung zur Rolle der Frau (Öztürk, 2008, S. 4). Das Wissen über die sichtbare Kultur ist wichtig für das

Verständnis der Geschichte oder der Produkte einer Kulturgruppe. Es reicht jedoch nicht aus, um die Personen der jeweiligen Kultur wirklich zu verstehen. Dazu braucht es die Kenntnisse der unsichtbaren Kultur (Bennett, 2001).

**Abb. 2: Kultur als Eisberg**

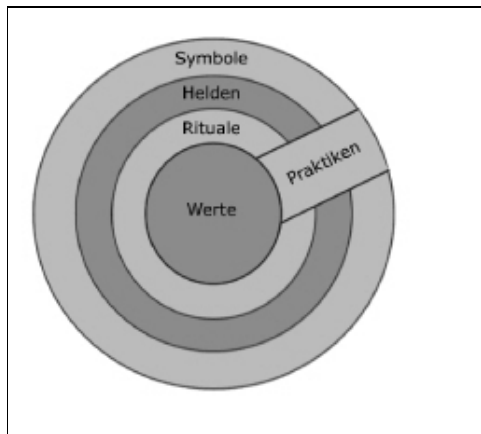


Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Brake, Walker und Walker (1995, S. 78)

## Zwiebelmodell

Auch Hofstede ist in seinem Modell der „mentalen Programmierung“ etwas genauer auf die Kultur eingegangen. Er stellt die verschiedenen Aspekte einer Kultur in einem Zwiebelmodell dar, wobei die äusserste Schicht oberflächlich ist und die inneren Schichten zum Zentrum hin immer tiefer in die Kultur greifen.

**Abb. 3: Zwiebelmodell nach Hofstede**



Quelle: Hofstede (2006, S. 10)

### **Symbole:**

Symbole sind für Aussenstehende sicht- und wahrnehmbar. Zum Beispiel können dies Gesten, Bilder, Objekte, Kleidung, Worte, Fachausdrücke oder Statussymbole sein.

### **Helden:**

Helden sind Verhaltensvorbilder. Dies können die Eltern, Lehrer, aber auch eine Comicfigur oder ein Fussballstar sein.

### **Rituale:**

Rituale sind Verhaltensweisen, welche innerhalb einer Kultur verlangt werden, aber theoretisch nicht direkt zum Erreichen eines Ziels beitragen. Zu den Ritualen zählt Hofstede u.a. die Begrüßungsformeln, Small-Talks oder ein Geschäftsessen.

Diese ersten drei Schichten fasst Hofstede unter „Praktiken“ zusammen. Sie sind für Personen, die dieser bestimmten Kultur nicht angehören, sichtbar und somit nachahmbar, können jedoch nur mit kulturellem Hintergrundwissen richtig verstanden werden.

### **Werte:**

Die Werte bilden die innerste Schicht und werden nur von denjenigen, die der gleichen Kultur angehören, verstanden. Es sind beispielsweise die Neigungen etwas zu bevorzugen und anderes abzulehnen. Dies können Neigungen zu böse oder gut, zu verboten oder erlaubt, zu gefährlich oder sicher etc. sein.

Regula Fischer (2009) zeigt auf ihrer Internetseite „Transkulturelles Portal“ ein Beispiel anhand eines Fussballfans auf:

- Trägt stolz Trikot und Schal von seinem Lieblingsverein (Symbole)
- Verehrt bewährte Spieler, die sich mit dem Verein identifizierten (Helden)
- Regelmässiger Matchbesuch und lautstarke Fan-Gesänge im Stadion (Rituale)
- Spieler, die den Verein wechseln, gelten als Verräter. Treue zum Verein ist höchstes Gut (Werte)

Zusammenfassend wird Kultur vom Umfeld geprägt und ist kollektiv. Sie wird von ihren Mitgliedern erlernt und ist durch die Veränderung der Umwelt einem stetigen Wandel unterworfen. Sie ist vielschichtig und besteht aus sichtbaren sowie unsichtbaren und unbewussten Aspekten. Jede Person gehört mehreren Kulturen an. Somit ist eine Kultur nicht homogen, das Verhalten von Menschen innerhalb einer Kultur darf also nicht verallgemeinert werden.

## **1.5. KOMMUNIKATION**

" Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren." Paul Watzlawick (2000, S.53)

Dies ist die erste von fünf Grundannahmen (Axiomen), welche Watzlawick über Kommunikation formuliert hat. Sie besagt, dass sobald sich zwei Menschen begegnen, sie miteinander kommunizieren, ob sie wollen oder nicht, denn auch Schweigen ist eine Art von Kommunikation. Somit wird klar, dass Kommunizieren nicht mit Sprechen gleichgesetzt werden darf. Das Sprechen ist nur ein kleiner Teil der Kommunikation (Eichler & Pankau, undatiert).



### 1.5.1. Definition

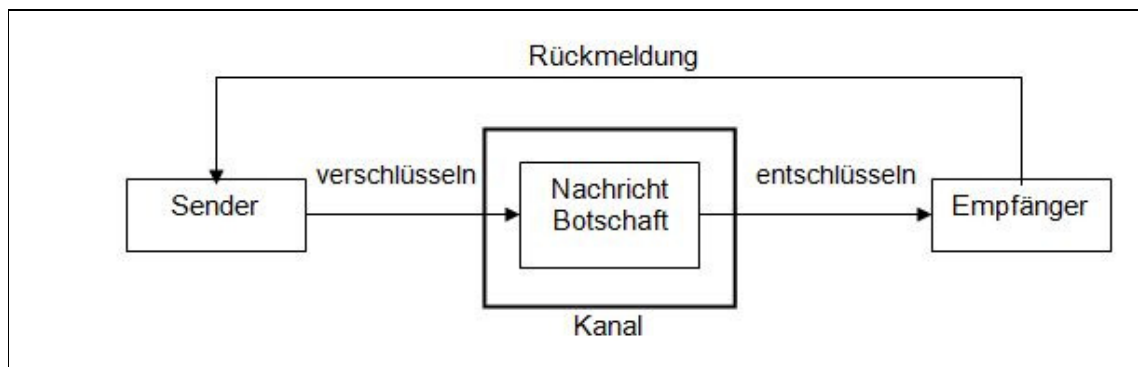
„Prozess der Übertragung von Nachrichten zwischen einem Sender und einem oder mehreren Empfängern. Austausch von Botschaften oder Informationen zwischen Personen. Als Kommunikationskanäle werden die Sprache einerseits sowie die Körpersprache (nonverbale K.), u.a. Mimik, Gestik, Blickkontakt, räumliche Distanz verwendet“ (Gabler, 2010, S. 1705).

### 1.5.2. Kommunikationsmodelle

#### *Sender-Empfänger Modell*

Kommunikationspsychologen stellen den Prozess der Kommunikation mit Hilfe eines erweiterten Modells aus der Nachrichtentechnik dar.

**Abb. 4: Sender-Empfänger Modell**



Quelle: Prändle (undatiert)

Der Sender (Sprecher) verschlüsselt seine Nachricht in Worte, Gesten, Zeichen und übermittelt sie an den Empfänger (Hörer). Der Empfänger entschlüsselt die Nachricht und gibt eventuell eine Rückmeldung darüber, wie die Nachricht bei ihm angekommen ist. Die Nachricht setzt sich jeweils aus den verbalen, nonverbalen und paraverbalen Botschaften (siehe unten) zusammen (Prändl, undatiert).

### **Verbale Kommunikation:**

Verbale Kommunikation beinhaltet die gesprochene Botschaft (Sprache, Wort, Inhalt). Sie ist zu sieben Prozent Ursache dafür, dass die Information beim Empfänger ankommt (Fischer & Furrer-Küttel, 2009a, S. 7).

### **Nonverbale Kommunikation:**

„Wir lügen mit dem Mund, aber sagen mit dem Maul, das wir dabei machen, doch die Wahrheit.“  
Friedrich Nietzsche (Fischer & Furrer-Küttel, 2009a, S. 9)

Bei der nonverbalen Kommunikation wird mit dem Körper kommuniziert. Zur nonverbalen Kommunikation zählt sowohl die Körpersprache (Gestik, Mimik, Körperhaltung, räumliche Distanz zum anderen, vegetative Symptome wie erröten oder schwitzen) als auch die Objektsprache (Kleidung, Schmuck, Frisur). Auf diese Weise wird die wahre Botschaft oft unbewusst vermittelt. Nonverbale Kommunikation ist zu 55 Prozent daran beteiligt, dass die Information beim Empfänger ankommt (Fischer & Furrer-Küttel, 2009a, S. 7).

### **Paraverbale Kommunikation:**

« C'est le ton qui fait la musique » Französisches Sprichwort

Paraverbale Kommunikation wird über die Stimme übertragen. Es geht hier um die Art und Weise wie gesprochen wird. Die paraverbale Kommunikation trägt rund 38 Prozent dazu bei, dass die Information den Empfänger erreicht (Fischer & Furrer-Küttel, 2009a, S. 7).

Dabei unterscheidet man zwischen:

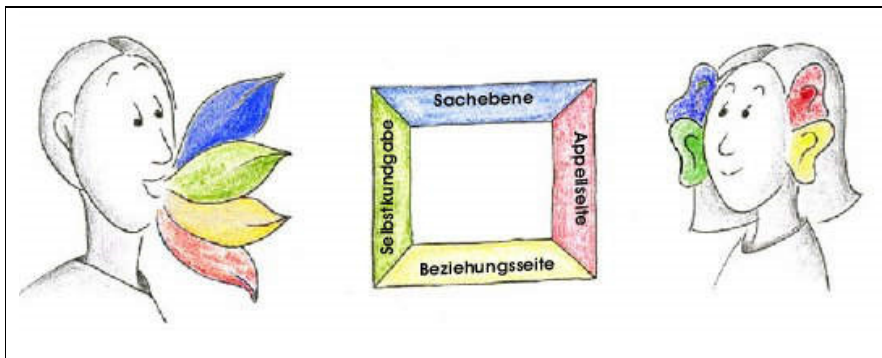
- der Stimmlage (hoch/tief, tragend/zitternd)
- der Lautstärke (angenehm/unangenehm laut/unangenehm leise)
- der Betonung einzelner Wörter oder Satzteile
- dem Sprechtempo (schnell/langsam)
- der Sprachmelodie (eintönig/moduliert/singend)
- dem Schweigen/Pause

Stimmen die Botschaften, die parallel auf der verbalen, nonverbalen und paraverbalen Ebene übermittelt werden, nicht überein, so kommt es beim Hörer zu Verwirrung. Dies führt dann oft zu Missverständnissen. Sagt jemand beispielsweise mit einem schmerzverzerrten Gesicht, es gehe ihm gut, weiss der Empfänger nicht, wie er das verstehen soll. Eine effektive und erfolgreiche Kommunikation kann also nur entstehen, wenn die beiden Kommunikationspartner die gleichen Schlüssel für das Ver- und Entschlüsseln der Botschaft verwenden. Zudem muss der Sender seine Botschaft auf der verbalen, der nonverbalen und der paraverbalen Ebene einheitlich aussenden. Nur so kommt die Botschaft, die der Sender übermitteln wollte, richtig und ohne Gefahr eines Missverständnisses beim Empfänger an (Herbrand, 2002, S. 37).

**Das Kommunikationsquadrat („Vier Ohren Modell“) von Schulz von Thun**

Seit Watzlawicks kommunikationspsychologischen Analysen ist bekannt, dass eine Botschaft einen Sach- oder Inhaltsaspekt und einen Beziehungsaspekt enthält. Alles was gesagt wird, bringt daher auch implizit den Beziehungsstatus zwischen Sender und Empfänger zum Ausdruck. (Eichler & Pankau, undatiert). Kommunikationswissenschaftler Schulz von Thun (2004) fügte in seinem Kommunikationsquadrat noch zwei weitere Aspekte hinzu: den Aspekt der Selbstkundgabe und der Aspekt des Appells. Laut Schulz von Thun (2004) wird somit jede Nachricht vom Sender durch vier „Schnäbel“ vermittelt und vom Empfänger durch vier „Ohren“ aufgenommen. Um Spannungen und Missverständnisse zu verhindern, müssen die Schnäbel und Ohren miteinander korrespondieren.

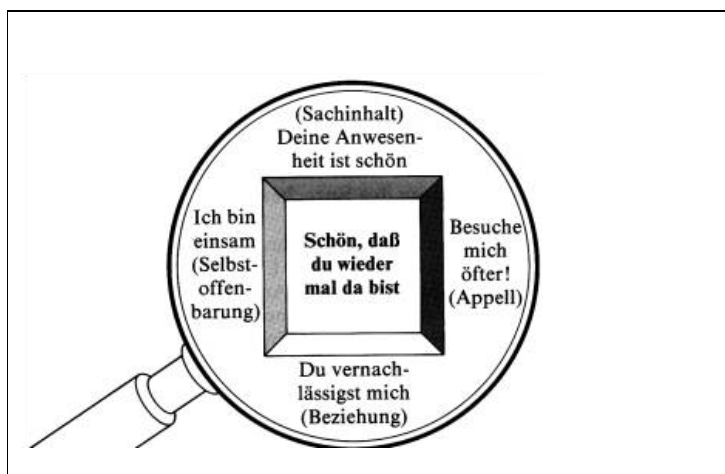
**Abb. 5: Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun**



Quelle: Schulz von Thun (2004)

1. Auf der Sachebene enthält die Botschaft eine Sachinformation mit objektiven Daten und Fakten.
2. Auf der Ebene der Selbstkundgabe gibt der Sender etwas von seiner Person preis.
3. Auf der Beziehungsebene wird klar, wie der Sender zum Empfänger steht.
4. Auf der Appellebene wird auf den Empfänger Einfluss genommen. Er wird aufgefordert, etwas zu tun oder zu unterlassen.

**Abb. 6: Die vier Seiten des Kommunikationsquadrat**



Quelle: Geisler (1992)

Dieses Beispiel zeigt die vier Seiten einer Botschaft auf. (Siehe auch Beispiel von Wang, Seite 21)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Kommunikation aus einer Nachricht besteht, welche kodiert von einem Sender zu einem Empfänger übermittelt wird. Die Nachricht wird stets mit einer Aussage auf der verbalen, non-verbalen und paraverbalen Ebene gesendet und umfasst einen oder mehrere von Schulz von Thuns Aspekten. Für eine erfolgreiche Kommunikation ist es also wichtig, dass Sender und Empfänger die gleiche Kodierung verwenden, die Botschaft auf der verbalen, non-verbalen und paraverbalen Ebene kohärent ist und der richtige Aspekt aus einer Nachricht herausgehört wird.

## 1.6. INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION

### 1.6.1. Definition

„Wenn Menschen verschiedener Kulturen einander begegnen, bezeichnen wir die Prozesse, die dabei ablaufen, als ‘interkulturelle Kommunikation’“ (Maletzke, 1996, S. 15). Somit ist interkulturelle Kommunikation das Übermitteln einer kodierten Botschaft von einem Sender aus Kultur A zu einem oder mehreren Empfängern aus Kultur B. Thomas Baumer (2002, S. 54) fügt Maletzkes Definition noch eine weitere Komponente das Bewusstsein, hinzu: „Interkulturelle Kommunikation [...] ergibt sich, wenn die Begegnungspartner verschiedenen Kulturen angehören und sich die Partner der Tatsache bewusst sind, dass der jeweils andere ‘anders’ ist, man sich also wechselseitig ‘fremd’ ist“. Bei der Interkulturellen Kommunikation werden also vertraute und fremde Codes, Einstellungen und Verhaltensweisen usw. vermischt und man ist sich der Andersartigkeit seines Gegenübers bewusst (Baumer, 2002, S. 54).

### 1.6.2. Unterscheidungsmerkmale

Um sich der Verschiedenheiten bewusst zu werden, ist es hilfreich, einige Referenzpunkte zu bilden, anhand derer die Kulturen vergleichbar gemacht werden können. Im Folgenden werden deshalb einige Unterscheidungsmerkmale anhand von Beispielen erklärt.

#### ***Unterscheidungsmerkmale nach Maletzke***

Maletzke (1996, S. 42-107) charakterisiert zehn Strukturmerkmale, mit denen sich die Kulturen unterscheiden lassen:

##### **1. Nationalcharakter, Basispersönlichkeit**

Der Nationalcharakter oder die Basispersönlichkeit beschreibt Gemeinsamkeiten innerhalb einer Nation beziehungsweise innerhalb einer Gruppierung. Zum Beispiel ist in China die kindliche Ehrfurcht gegenüber den Eltern sehr gross. Kinder treten ihren Eltern mit Respekt gegenüber und nehmen viele Verpflichtungen auf sich. In Lateinamerika ist der Einfluss der Familie sogar meist viel stärker als derjenige der staatlichen Instanzen.

## 2. Wahrnehmung

Das Sehen, Tasten und Riechen wird von jeder Kultur unterschiedlich erlebt. Beispielsweise werden in den USA werden mit Hilfe von Duftsprays viele Gerüche unterdrückt. Araber oder Inder hingegen erfreuen sich in ihrem Alltag an vielen verschiedenen und zum Teil sehr intensiven Gerüchen.

## 3. Zeiterleben

Mit Zeit wird kulturspezifisch sehr unterschiedlich umgegangen. So legen z.B. Schweizer grossen Wert auf minutengenaue Pünktlichkeit. In Lateinamerika ist man auch 30 Minuten nach dem vereinbarten Zeitpunkt noch pünktlich.

## 4. Raumerleben

Der Raum wird von Kultur zu Kultur verschieden wahrgenommen. „Im Westen nehmen die Menschen die Objekte wahr, nicht aber die Räume dazwischen. In Japan werden die Zwischenräume wahrgenommen und als das „*ma*“ (das dazwischenliegende Intervall) verehrt“ (Hall, 1969, S. 75). Auch ist der Abstand und Winkel, den man zu seinem Gesprächspartner einnimmt, in jeder Kultur unterschiedlich. „In Brasilien werden Gespräche oftmals nur als angenehm empfunden, wenn sich ein Westeuropäer oder Nordamerikaner schon äusserst irritiert fühlt (entweder sexuelle oder feindliche Gefühle empfindet) und fortlaufend zurückweicht [...] während der Brasilianer immer wieder nachrückt [...] um die ihm angenehme Nähe zu finden“ (Baumer, 2002, S. 27). Sitzordnung und räumliche Distanz zwischen den Geschäftspartnern ist vor allem im asiatischen Raum sehr wichtig.

**5. Denken**

Die verschiedenen Denkformen lassen sich vereinfacht in vier Gegensatzpaaren darstellen.

**Tab. 2: Verschiedene Denkformen**

Denkform:	Beschreibung:	Findet man vor allem in:
Logisch	analytisch, linear, rational	Europa, USA
Prälogisch	ganzheitlich, assoziativ, affektiv	
Induktiv	geht vom Besonderen zum Allgemeinen	Europa, USA
Deduktiv	geht vom Allgemeinen zum Besonderen; von der Theorie zur Empirie	Russland, Lateinamerika und arabische Länder
Abstrakt	objektiv, eher auf Gegenstände bezogen, emotional neutral	Europa, USA
Konkret	bildlich, subjektiv, eher auf Personen bezogen, emotional	Afrika
Alphabetisch	abstrakt, unabhängig von konkreten Gegebenheiten	Europa, USA
Analphabetisch	stark auf Konkretes, Personen, Situationen, Raum / Zeit und den Augenblick bezogen	Afrika, Asien

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Baumer (2002, S. 28-29)

Aberglaube, Magie oder Hexerei findet man auch heute noch in vielen Kulturen. So bedeuten zum Beispiel in Japan gewisse Zahlen Glück und Erfolg, andere wiederum genau das Gegenteil.

**6. Sprache**

Die Sprache wird in jeder Kultur unterschiedlich eingesetzt und angewandt. Sie verrät die Weltsicht und die Prioritäten einer bestimmten Kultur. Zum Beispiel war das Kamel in gewissen Regionen früher sehr wichtig. So gab es im klassischen Arabisch mehr als sechstausend Wörter für dieses Tier. Die deutsche Sprache kennt nur einen Ausdruck

dafür. Ein anderes Beispiel bietet Japan, wo ein klares Nein als sehr unhöflich gilt. Daher gibt es im Japanischen viele Wörter und Ausdrucksweisen, welche das klare Nein umschreiben oder ersetzen (Siehe auch Beispiel von Lavric, Seite 20).

#### 7. **Nonverbale Kommunikation (siehe auch: Nonverbale Kommunikation, Seite 11)**

Der Einsatz von Körpersprache und Mimik ist kulturabhängig. So bedeutet beispielsweise ein Kopfschütteln (seitwärts) in Indien ein klares „Ja“. Im Westen wird es hingegen als ein „Nein“ interpretiert. In Asien gilt es als respektlos jemandem direkt in die Augen zu sehen. Bei uns hingegen zeugt es von Anstand und Interesse (Siehe auch Beispiel von Baumer, Seite 15).

#### 8. **Wertorientierungen**

Die Werte einer Kultur beeinflussen das Denken, Erleben oder Handeln der Kulturmitglieder. So glauben die Nordamerikaner an die Herrschaft des Menschen über die Natur, wohingegen sich die Südamerikaner deutlich der Natur unterwerfen.

#### 9. **Verhaltensmuster: Sitten, Normen, Rollen**

Im Vergleich zu den eher abstrakten Wertorientierungen sind Sitten und Normen konkrete Regeln, welche im Alltagsverhalten verankert sind. In den Industrieländern sind feste Verkaufspreise fixiert und der Kauf läuft relativ unpersönlich ab. In orientalischen Ländern entsteht durch das Aushandeln des Preises eine Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer.

#### 10. **Soziale Gruppierungen und Beziehungen**

Die Bedeutung von sozialen Gruppierungen und Beziehungen ist kulturspezifisch geprägt. In den Industrieländern wird meist in Kleinfamilien gelebt und die Familienmitglieder haben eine relativ grosse Handlungs- und Entscheidungsfreiheit. Asien und Afrika sind von Grossfamilien geprägt, in denen das Familienoberhaupt das Sagen und die Kontrolle hat.



## **Unterscheidungsmerkmale nach Hofstede**

Im Rahmen einer weltweiten Untersuchung verglich Hofstede (2006, S. 26-39) die unterschiedlichen Verhaltensweisen im Management des IBM-Konzerns. Er fasst die Unterschiede in den folgenden fünf Dimensionen zusammen:

### **1. Machtdistanz**

Machtdistanz gibt an, wie die Macht in einer Kultur verteilt ist. Sind alle Mitglieder gleichwertig oder besteht eine steile Hierarchie?

Beispiele:

- Hohe Machtdistanz (Hierarchiesystem und Autorität sind sehr ausgeprägt): Russland, China, Indien
- Tiefe Machtdistanz (Hierarchiesystem und Autorität sind nicht so stark ausgeprägt): Australien, Kanada, Deutschland

### **2. Individualismus versus Kollektivismus**

Individualismus oder Kollektivismus gibt den Integrationsgrad von Individuen in Gruppen an.

Beispiele:

- Individualismus: USA, Australien, England
- Kollektivismus: Japan, Korea, Kolumbien

### **3. Femininität versus Maskulinität**

Diese Dimension ist der Indikator für genderspezifische Fragen: Sind die Geschlechter klar voneinander abgegrenzt oder gibt es Überschneidungen?

Beispiele:

- Femininität: Schweden, Spanien, Korea
- Maskulinität: Japan, USA, Italien

### **4. Unsicherheitsvermeidung**

Unsicherheitsvermeidung gibt an, wie offen eine Gesellschaft für Neues ist.

Beispiele

- Hohe Risikobereitschaft: China, Indien, Schweden
- Tiefe Risikobereitschaft: Griechenland, Polen, Russland

## 5. Langfristige versus kurzfristige Orientierung

Die langfristige oder kurzfristige Orientierung gibt an, ob eine Gesellschaft eher an der Gegenwart oder an der Zukunft orientiert.

Beispiele:

- Langfristig orientiert: Japan, Indien, Brasilien
- Kurzfristig orientiert: USA, England, Deutschland

Das Wissen über Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Kulturen hilft, die Komplexität einer Kultur zu verstehen. Wichtig ist aber auch eine gewisse Sensibilität, um ein auftretendes Problem oder Missverständnis als kulturbedingt erkennen zu können. Dazu braucht es Offenheit, Empathie, Toleranz und Geduld (Herbrand, 2002, S. 33).

### 1.6.3. Kulturbedingte Missverständnisse

Wie bereits erwähnt muss die übermittelte Botschaft auf der verbalen, nonverbalen und paraverbalen Ebene übereinstimmen, damit es nicht zu Missverständnissen kommt. Weiter müssen auch die vier „Schnäbel“ und die vier „Ohren“ (siehe auch Seite 12) zusammenspielen. Auf der interkulturellen Ebene ist dies eine erhebliche Herausforderung, denn die Codes für die Verschlüsselung der Botschaft, das verbale, nonverbale und paraverbale Verhalten sowie die Interpretation der vier Aspekte einer Botschaft sind von Kultur zu Kultur unterschiedlich. Unkenntnis der jeweiligen Kulturgewohnheiten kann zu grossen Missverständnissen oder sogar Kommunikationsabbrüchen führen (Kumbier & Schulz von Thun, 2006, S. 14).

Beispiele:

Ein Deutscher verabredet sich mit einem Österreicher für einen Kinobesuch: „Wir sehen uns also um acht da“. Der Österreicher befindet sich um acht an dem Ort, an dem die Verabredung getroffen wurde, während der Deutsche vergeblich beim Kino wartet. Hier liegt der Grund des Missverständnisses im Gebrauch der Sprache. In Österreich versteht man unter da „hier“, in Deutschland jedoch „dort“ (Lavric, 2009).

Macht ein Japaner das bei Piloten und Tauchern als „alles-OK“ bekannte Zeichen (Daumen und Mittelfinger bilden ein Kreis) meint er „jetzt können wir über Geld reden“, der Franzose versteht jedoch „c'est nul“ (nichts, wertlos) und der Russe fasst es als vulgäre sexuelle Geste auf (Baumer, 2002, S. 34). Dieses Beispiel zeigt ein Missverständnis auf der Ebene der nonverbalen Kommunikation auf.

Eine Chinesin wird von ihrer deutschen Gastgeberin gefragt, ob sie Tee haben wolle. Sie antwortet freundlich mit einem „nein danke“ und bekommt dementsprechend auch keinen Tee. Die Stimmung zwischen den beiden Frauen ändert sich. Die Chinesin ist gekränkt, da sie keinen Tee bekommt und die Deutsche spürt, dass etwas nicht in Ordnung ist. Analysiert man die Situation mit Hilfe des Kommunikationsquadrates, wird ersichtlich, dass die zwei Frauen die vier Aspekte der Botschaft der Antwort unterschiedlich interpretiert haben.

Aussage: Nein danke, ich möchte keinen Tee!

Interpretation der chinesischen Frau:

Sachaussage: Die Ablehnung ist Teil des Höflichkeitsrituals.

Selbstkundgabe: Ich möchte keine Umstände machen. Ich bin ein höflicher Mensch.

Beziehungsbotschaft: Ich freue mich über das Angebot, aber als Gast darf ich dich nicht mit vielen Arbeiten belasten.

Appell: Wenn du dein Angebot ernst meinst, dann hör auf zu fragen und koch mir einfach einen Tee.

Interpretation der deutschen Frau:

Sachaussage: Es ist kein Tee erwünscht.

Selbstkundgabe: Ich möchte keinen Tee.

Beziehungsbotschaft: Danke für das Angebot!

Appell: Bemühe dich nicht weiter.

Quelle: Lei Wang (2006, S. 191)

Solche Beispiele verdeutlichen die Komplexität der interkulturellen Kommunikation. Sie zeigen auf, wie wichtig es ist, sich der kulturellen Unterschiede bewusst zu sein und mit Sensibilität und Offenheit auf Menschen einer anderen Kultur zuzugehen. Nur so können die Missverständnisse verringert werden.

Wie gehen Menschen in Wirklichkeit auf Menschen von fremden Kulturen zu und auf welche Schwierigkeiten und Unterschiede treffen? Im nächsten Teil wird anhand von Interviews dieser Frage nachgegangen.

## EMPIRISCHER TEIL

### 1.7. EINLEITUNG UND METHODIK

Um zu verdeutlichen, wie das Zusammentreffen von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen tatsächlich erlebt wird, wurden einige Personen gebeten ihre Erfahrungen zu schildern. Für die Interviews wurden Personen ausgewählt, welche mehrere Monate in einem Land ausserhalb ihres Heimatlandes verbracht haben und wenn möglich in diesem Land gearbeitet haben.

Die Interviews wurden als Experteninterviews durchgeführt. Zum Einstieg bekam jede Person die gleichen Fragen (siehe unten). Diese Fragen sollten nur als erste Anregung gelten und es wurde nicht erwartet, dass sie konkret beantwortet werden. Danach durften die Teilnehmer frei erzählen, wobei der Interviewer versuchte, so wenig wie möglich Einfluss auszuüben. Auf diesem Weg wurden als erstes die Erlebnisse, welche sich am meisten ins Gedächtnis geprägt hatten, genannt. Schweifte eine Person zu weit ab, wurde sie mit einer kleinen Frage wieder zum Thema zurückgebracht. Wusste jemand schon nach kurzer Zeit nichts mehr zu erzählen, wurde versucht, mit Stichworten wie Pünktlichkeit, Hierarchie, Begrüssungsritual, Gesten usw. nachzuhelfen. Ansonsten schilderten die Teilnehmer möglichst unbeeinflusst ihre Erfahrungen und Empfindungen. Teilweise fiel es den Personen schwer, ein Fazit zu ziehen. Einige Aussagen wurden daher auch ohne Fazit belassen.

Mit den folgenden offenen Fragen wurden die Teilnehmer angeregt, ihre Erlebnisse, Erfahrungen und Empfindungen frei zu erzählen:

- Wie haben Sie die Zusammenarbeit mit den Menschen einer anderen Kultur empfunden?
- Was ist ihnen im Verhalten dieser Menschen aufgefallen und was würden Sie als typisch für dieses Land bezeichnen?
- Haben Sie eine lustige Anekdote zu erzählen?
- Was sollte man nicht sagen, um nicht in ein „Fettnäpfchen“ zu treten?

Zwei Interviews wurden schriftlich geführt. Alle anderen wurden mündlich vorgenommen und fanden während einer persönlichen Begegnung statt. Nach der Reinschrift wurden alle Interviews zum Gegenlesen und zur Bestätigung der Richtigkeit nochmals an die Teilnehmer geschickt.

Im Folgenden werden die Interviews analysiert. Sie werden anhand des Eisbergmodells (Brake, Walker, & Thomas, 1995, S. 78) untersucht, und es wird versucht, konkrete Beispiele aus den

Interviews für die zehn Strukturmerkmale von Maletzke (1996, S. 42-107) zu finden. Gleichzeitig wird untersucht, ob die individuellen Erfahrungen anhand der Theorie, die im erstellten Business-Knigge Kurs eingebaut wurde, bestätigt werden können. Des Weiteren wird nach übereinstimmenden Aussagen verschiedener Personen über dasselbe Land gesucht.

Bei den Interviews ist es wichtig, dass man sich immer im Klaren ist, dass die Aussagen auf einzelnen, individuellen Erlebnissen basieren und nicht verallgemeinert werden dürfen. In diesem Teil wurden nur einzelne Auszüge aus den Interviews zitiert. Die kompletten Interviews befinden sich im Anhang.

## 1.8. ANALYSE

Es wurden dreizehn Personen nach ihren Erlebnissen und Erfahrungen in einem fremden Land befragt. Fünf von ihnen haben Erfahrungen in mehr als einem Land gesammelt. So kommt es, dass fünf Länder mehr als einmal erwähnt wurden und insgesamt über fünfzehn verschiedene Länder berichtet wurde. Der Vergleich wurde immer mit der Schweiz oder mit Deutschland gemacht.

**Tab. 3: Länder, über welche berichtet wurde**

Länder:	Anzahl Personen, die über dieses Land gesprochen haben:
Indien	3
Mexico	1
Kanada	3
Dom. Rep	1
Thailand	1
Ecuador	1
China	3
Finnland	1
USA	3
Kolumbien	2
Schweden	1
Deutschland	2
Nepal	1
Schweiz	1
Russland	1

Quelle: Eigene Darstellung

### 1.8.1. Analyse der Interviews anhand des Eisberg-Modells (siehe Seite 5)

Die meisten Aussagen können der „subjektiven Kultur“ zugeordnet werden. Dies sind die sichtbaren Aspekte der Kultur. Oft wurde über Hierarchie und Respekt, über den Umgang mit der Zeit, die Rollenverteilung oder die Arbeitsmoral berichtet. Häufig wurde auch erwähnt, ob Gefühle gezeigt oder versteckt werden.

**Tab. 4: Äusserungen zu unsichtbaren Aspekten der Kultur („subjektive Kultur“)**

Auszug aus Sovits Interview zu Nepal (vgl. Anhang II, Seite 43):

*Hierarchie ist sehr wichtig in Nepal. Dem Chef muss man mit Respekt und Unterwürfigkeit gegenüber treten. Man widerspricht ihm nicht und folgt seinem Befehl. In der Schweiz ist der Chef eher wie ein Freund. Man kann auch mal über was Persönliches mit ihm sprechen.*

Auszug aus Marias Interview zu Kolumbien (vgl. Anhang XI, Seite 58):

*In Kolumbien wird alles auf morgen verschoben. „Mañana“ (morgen) ist das Zauberwort, mit welchem man sich elegant aus allen Situationen retten kann. Auch werden Termine nicht so ernst genommen wie hier. Eine Regel für Pünktlichkeit gibt es nicht. Man kommt, wenn man kommt und wenn man nicht kommt, ist dies auch nicht so schlimm. Niemand wartet; das Programm wird einfach spontan abgeändert und man beschäftigt sich mit etwas anderem.*

Auszug aus Annas Interview zu Indien (vgl. Anhang I, Seite 41):

*Die InderInnen zeigen nicht, was sie fühlen. Ich hatte immer das Gefühl, dass das Verhältnis zwischen mir oder uns Schweizern und den indischen Mitarbeitern gut ist. Bis ich mitbekam, wie die indischen Mitarbeiter der Chefin vorwarfen, sie müsse sich nicht so aufspielen, nur weil sie mit den Schweizern gut auskomme. Es ist für mich schwierig zu verstehen was da vor sich geht: mögen sie uns Schweizer nicht? Hat es mit der Person oder einfach der Position zu tun? Dieses Verhalten hat zur Folge, dass man nie genau weiss, woran man ist.*

Quelle: Eigene Darstellung

Welches Hierarchiesystem oder welche Vorstellung von Respekt in einem Land herrscht und wie der Umgang mit Zeit ist, sieht man einer Kultur von aussen nicht an. Sovit, Maria und Anna haben längere Zeit in den jeweiligen Ländern gelebt und bekamen daher auch diese auf den ersten Blick unsichtbare Aspekte der jeweiligen Kultur zu spüren.



Zur „objektiven Kultur“, den sichtbaren Aspekten der Kultur, wurden sehr viel weniger Äusserungen gemacht. Es wurden fast keine Unterschiede in der Gestik oder im nonverbalen Verhalten geschildert, auch nicht, wenn vom Interviewer darauf aufmerksam gemacht wurde.

**Tab. 5: Äusserungen zu sichtbaren Aspekte der Kultur („objektive Kultur“)**

Auszug aus Noras Interview zu Ecuador (vgl. Anhang VIII, Seite 54):

*Man begrüsst auch Unbekannte sehr herzlich und empfängt sie mit Küsschen.*

Auszug aus Flurinas Interview zu Schweden (vgl. Anhang IX, Seite 56):

*Die Schweden trinken sehr viel. Im Vergleich zu uns tun sie dies jedoch oft alleine und nicht in Gesellschaft.*

Auszug aus Santoshs Interview zu Kanada (vgl. Anhang VI, Seite 50):

*Es gibt fast keine Gärtenzäune oder Hecken, welche als Abgrenzung oder Sichtschutz zwischen den Häusern dienen.*

Quelle: Eigene Darstellung

Begrüssungsrituale, das Trinkverhalten einer Gesellschaft oder ihre Stadtplanung sind zwar drei sehr unterschiedliche Aspekte, sie gehören jedoch alle drei der „objektiven Kultur“ an. Man sieht von aussen, ohne dass man tief in deren Kultur eintauchen muss, wie sich Menschen begrüssen, ob sie viel trinken und wie sie ihre Städte konzipieren.

Es ist auffällig, dass die Unterschiede der unsichtbaren Aspekte einer Kultur anscheinend viel bewusster wahrgenommen werden als die sichtbaren Aspekte der Kultur. Wie Bennett (2001, S.4) erklärt, braucht man die Kenntnisse und das Verständnis der unsichtbaren Aspekte einer Kultur, um eine Person aus der jeweiligen Kultur wirklich zu verstehen. Deshalb liegt die Vermutung nahe, dass die meisten Teilnehmer versuchten, die Kultur der betroffenen Bevölkerung zu verstehen und sich daher vor allem an diese Aspekte erinnerten.

### **1.8.2. Unterscheidungsmerkmale nach Maletzke (siehe Seite 11)**

Maletzke (1996, S. 42-107) stellte zehn Strukturmerkmale auf, anhand derer sich die Unterschiede von verschiedenen Kulturen aufzeigen lassen. Zu fünf dieser Strukturmerkmale wurden konkrete Beispiele aus den Interviews gefunden. Besteht ein Zusammenhang zwischen dem Beispiel und der Theorie vom Business-Knigge Kurs auf Ritzycampus, wurde dieser zusätzlich angefügt.

### **Nationalcharakter, Basispersönlichkeit**

*Der Chef sei für sie [die Chinesen] "der liebe Gott" - sie machen alles, um seinen Respekt nicht zu verlieren. (Eli zu China, vgl. Anhang III, Seite 45)*

In China übernimmt der Vorgesetzte eine Vorbildfunktion. Daher wird ihm auch mit sehr viel Respekt entgegen getreten. (Diekmann & Fang, 2008, S. 42)

### **Zeiterleben**

*Die Dominikaner haben ein anderes Zeitgefühl und eine andere Arbeitsweise. (Sandra zur Dominikanischen Republik, vgl. Anhang VII, Seite 52)*

*Mit der Pünktlichkeit, nehmen sie [die Kanadier] es nicht ganz so genau wie wir in der Schweiz. Dies hängt vielleicht auch damit zusammen, dass es vor allem im Winter, durch den vielen Schnee bedingt, oft unmöglich ist, auf die Minute genau zur Stelle zu sein. (Santosh zu Kanada, vgl. Anhang VI, Seite 50)*

### **Raumerleben**

*Da alles sehr weit ist, sind sie [die Amerikaner] es sich gewohnt, weite Distanzen zu fahren. So ist es für sie normal, eine Stunde zum nächsten Shoppingcenter zu fahren. (Denis zu den USA, vgl. Anhang V, Seite 48)*

### **Denken**

*You shouldn't give a clock as a gift. (Leo zu China, vgl. Anhang IV, Seite 47)*  
*(Als Geschenk sollte man keine Uhr mitbringen)*

Rohner (2008, S. 67) weiss, dass Uhren Zeichen der Vergänglichkeit sind. Das Schenken einer Uhr würde auf die Vergänglichkeit der Freundschaft hindeuten. Daher sollten keine Uhren verschenkt werden.

## Nonverbale Kommunikation

*In der Öffentlichkeit - sei es im Restaurant oder im Bus - ist es so laut, dass uns manchmal die Ohren schmerzen, weil sie [die Chinesen] so "schreien". Für sie ist es aber eine normale Lautstärke. (Eli zu China, vgl. Anhang III, Seite 45)*

*Man sollte [in Nepal] älteren Menschen nicht direkt in die Augen sehen. Direkter Blickkontakt bedeutet Respektlosigkeit. (Sovit zu Nepal, vgl. Anhang II, Seite 43)*

*Sie [die Chinesen] spucken und schnäuzten hier völlig ungeniert auf die Strasse. Auch ist es nichts komisches, wenn jemand im Restaurant schmatzt oder rülpst. Am Anfang hat es mir fast den Magen umgedreht. (Eli zu China, vgl. Anhang III, Seite 45)*

Auch Ooppel (2008, S. 87) beschreibt, dass die Chinesen oft auf den Boden spucken oder schnäuzen und geräuschvoll essen. Unsere Art, in ein Taschentuch zu schnäuzen gilt in China hingegen als sehr unanständig.

## Soziale Gruppierungen und Beziehungen

*In Nepal kommt das Zwischenmenschliche vor dem Geschäft. Es ist sehr wichtig, wen man kennt und aus welcher Familie man kommt. (Sovit zu Nepal, vgl. Anhang II, Seite 43)*

*Im Business [in Kolumbien] sind Beziehungen und die Grossfamilie (diese beinhaltet sowohl die Geschwister wie auch die beste Freundin der Urgrossmutter usw.) sehr wichtig. Die Familie unterstützt überall und hilft vor allem, an die wichtigen Kontakte zu kommen. (Maria zu Kolumbien, vgl. Anhang XI, Seite 58)*

### 1.8.3. Übereinstimmungen von verschiedenen Aussagen:

Da über manche Länder von mehreren Personen berichtet wurde, wurden die Interviews nach Übereinstimmungen untersucht. Nachträglich wurde auch hier nach einer Bestätigung in der Theorie gesucht. Für Indien, China und die USA wurden die folgenden ähnlichen Aussagen von verschiedenen Personen gemacht.

**Tab. 6: Aussagen zu Indien**

Aussage von Anna (vgl. Anhang I, Seite 41):

*Ist man in Indien in Not und denkt, es gibt keinen Ausweg mehr, lässt sich doch immer noch irgendeine Lösung finden. Die InderInnen sind sehr flexibel, einfallsreich und spontan.*

*Fazit: Man muss hartnäckig sein, denn mit einem starken Willen ist in Indien alles möglich.*

Aussage von Meggi (vgl. Anhang XII, Seite 60):

*Inder sind sehr hartnäckig. Zum Beispiel, legen sie das Telefon nicht auf, bevor sie nicht bekommen haben, was sie wollen. „Aber könnte man nicht so oder so...“ Sie suchen immer nach Lösungen.*

Aussage von Lukas (vgl. Anhang XII, Seite 60):

*Inder sind sehr hartnäckig und hören nicht zu.*

Quelle: Eigene Darstellung

Meggi und Lukas arbeiten in der Schweiz in einem internationalen Unternehmen und stehen oft mit indischen Kunden in Kontakt. Sie empfinden Inder als sehr hartnäckig. Anna schaut von einem anderen Blickwinkel auf die Inder. Sie hat in Indien gelebt. Auch sie spricht von Hartnäckigkeit, jedoch eher im positiven Sinn. Für sie ist Indien ein Land, in welchem alles möglich ist. Man muss nur hartnäckig sein und nicht gleich nachgeben, dann gibt es für alles eine Lösung. Dies könnte eine Erklärung sein, warum Meggi und Lukas die indischen Kunden als hartnäckig empfinden. Die Inder sind es sich wohl gewohnt, dass es für alles irgendwann eine vernünftige Lösung gibt. Zudem müssen sie sich gegenüber 1.15 Milliarden anderer Inder behaupten, und dazu braucht es wahrscheinlich eine gewisse Hartnäckigkeit, um überhaupt irgendetwas zu erreichen.

Dass dieses Hartnäckige Verhalten typisch für Indien ist, kann man nach diesen drei unabhängigen Aussagen annehmen, eine Bestätigung wurde jedoch nicht in der Theorie gefunden.

**Tab. 7: Aussagen zu China**

Aussage von Eli (vgl. Anhang III, Seite 45):

*Der Chef sei für sie "der liebe Gott" - sie machen alles, um seinen Respekt nicht zu verlieren.*

Aussage von Leo (vgl. Anhang IV, Seite 47):

*I have the experience that in Germany the boss tries to be your friend whereas in China and the USA they always show that they are the boss. (Ich habe die Erfahrung gemacht, dass ein Chef in Deutschland auch versucht ein Freund zu sein, hingegen zeigt in China und den USA ein Chef immer, dass er der Chef ist.)*

Quelle: Eigene Darstellung

Eli lebt seit zwei Jahren in China. Sie ist Studentin und hat nie in China gearbeitet. Sie interpretiert das Verhalten der Chinesen gegenüber ihren Vorgesetzten als sehr unterwürfig. Leo hingegen ist in China aufgewachsen und hatte auch mehrmals als Angestellter gearbeitet. So sieht er die Situation aus einem anderen Blickwinkel. Er empfindet die chinesischen Vorgesetzten als autoritär.

Diekmann und Fang (2008, S. 42) erklären, dass China von einem sehr starken Hierarchiesystem geprägt ist. Sie verweisen auch auf Konfuzius (chinesischer Philosoph, 551 bis 479 n. Chr.) und seine Aufgabenverteilung in den Kardinalbeziehungen<sup>1</sup>. Konfuzius verpflichtete die „Herrscher“ zu Fürsorge, Schutz, Anleitung und Anstand und die „Untertanen“ zu Loyalität, Anstand und zur Unterlassung von Kritik. Die Aussage von Eli betreffend Angestellten passt zu den Pflichten, welche Konfuzius den „Untertanen“ zuteilte. Die Äusserung von Leo betreffend der Vorgesetzten stimmt mit Pflichten der „Herrscher“ überein. Dies deutet darauf hin, dass die Lehren von Konfuzius auch heute noch einen grossen Stellenwert in der chinesischen Gesellschaft haben.

<sup>1</sup> Konfuzius legte die folgenden fünf Kardinalbeziehung fest: Eltern-Kind, Älterer-Jüngerer, Herrscher-Untertan, Mann-Frau, Freund-Freund. Innerhalb dieser Beziehungen legte er strenge gegenseitige Verpflichtungen fest.

**Tab. 8: Aussagen zu den USA**

Aussage von Denis (vgl. Anhang V, Seite 48):

*Geht man in einen Laden, wird man sofort angesprochen; es wird gefragt, wie es geht, was man macht usw. Man kann eine halbe Stunde über Gott und die Welt plaudern, ohne ein Wort über das Geschäft zu verlieren. Möchte man nichts kaufen, ist es überhaupt kein Problem, sich nach dem Gespräch zu verabschieden und den Laden mit leeren Händen zu verlassen.*

*Fazit: Menschen sind wichtiger als das Business. Zuerst muss man sich persönlich wohl fühlen bevor man auf ein Geschäft eingeht.*

Aussage von Nora (vgl. Anhang VIII, Seite 54):

*Sehr aufdringliche Beratung. Egal ob man in ein Lebensmittelgeschäft oder in eine Bank geht, es kommt immer sofort jemand und bietet Hilfe an.*

*Die Amerikaner sind sehr verkaufsorientiert und machen sehr oberflächlichen Smalltalk.*

*Fazit: Für uns kann es sehr unangenehm sein, nach so einer intensiven Beratung ein Geschäft ohne etwas zu kaufen zu verlassen. Für die Amerikaner gehört dies jedoch zum täglichen Business.*

Quelle: Eigene Darstellung

Denis und Nora haben in den USA ähnliche Erfahrungen gemacht. Sie berichten beide, dass man beim Einkaufen immer sehr rasch vom Personal angesprochen wird. Die beiden haben aber diese Erfahrung sehr unterschiedlich empfunden. Für Denis war es sehr angenehm. Er interpretiert das Verhalten als eine gewisse Offenheit und beschreibt die Amerikaner als beziehungsorientiert. Nora hingegen war es eher unangenehm, und sie empfand dieses Verhalten als aufdringlich und oberflächlich. Sie beschreibt die Amerikaner als verkaufsorientiert.

In diesem Fall stimmen die individuellen Erfahrungen zum Teil auch mit Oppels (2008, S. 45) Beschreibung überein. Er beschreibt die Amerikaner als ein abschlussorientiertes Volk, welches nach dem Motto „Time is money“ handelt. Er erwähnt aber auch, dass trotz dieser Haltung ein fünf- bis zehnminütiger Smalltalk vor jedem Geschäft stattfinden muss.

Diese Aussagen zeigen sehr schön auf, wie ein ähnliches Erlebnis sehr unterschiedlich empfunden und interpretiert werden kann.

## ONLINE KURS: BUSINESS-KNIGGE

Moodle als Lernplattform eignet sich ausgezeichnet, um einen E-Learning Kurs für international tätige Unternehmen anzubieten. So haben Mitarbeiter weltweit Zugriff auf den Kurs und können sich im Selbststudium die wichtigsten Verhaltensweisen von dem betreffenden Land aneignen. Ausserdem können sich die Mitarbeiter durch zusätzliche multimediale Inhalte, wie zum Beispiel Artikel aus Fachzeitschriften, Audio-Podcasts oder Filme für die fremde Kultur sensibilisieren. In diesem Kapitel wird der Aufbau dieses Online-Kurses für den Business-Knigge aufgezeigt.

### 1.9. INHALT DES KURSES

Der Business-Knigge Kurs ist in folgende Kapitel unterteilt:

- Einleitung
- 1. Anleitung zum Kurs
- 2. Indien
- 3. China
- 4. Japan
- 5. Russland
- 6. USA

## 1.10. AUFBAU DER EINZELNEN KAPITEL

### 1.10.1. Einführung

Im ersten Kapitel – Einführung - wird der Nutzer willkommen geheissen, und es wird ihm erklärt, um was es in diesem Kurs geht (vgl. Abbildung 7).

#### Abb. 7: Kapitel: Einführung

### Willkommen zum Business-Knigge Kurs

In den folgenden Lektionen können Sie sich ein Basiswissen über Sitten, Bräuche und das korrekte Verhalten im Geschäftsalltag von **Indien, China, Japan, Russland**, und den **USA** aneignen.



**Wichtig** ist zu beachten, dass die Bevölkerung eines Landes **nie homogen** ist. Sie setzt sich aus Menschen von verschiedenen Religionen, ethnischen Gruppen und unterschiedlichen sozialen Schichten zusammen. Daher ist es schwierig allgemein gültige Verhaltensmuster für ein ganzes Land aufzustellen. Da dieser Kurs vor allem die **Geschäftswelt** betrifft, wird davon ausgegangen, dass die betreffenden Personen im Ausland einer eher höheren sozialen Schicht angehören, gebildet sind, eher in der Stadt als auf dem Land leben und schon mit Ausländern in Kontakt kamen. Trotz dieser Abgrenzung dürfen die Verhaltensregeln **nicht als allgemein gültig** angesehen werden –speziell auch daher, da Kultur nicht statisch ist, sondern wandlungsfähig und sich damit auch die Sitten und Verhaltensweisen ständig verändern. Es ist empfehlenswert das **Verhalten** der jeweiligen Geschäftspartner zu **beobachten** und so das eigene Verhalten an die jeweilige **Situation anzupassen**.

Quelle: eigene Darstellung



### 1.10.2. Anleitung zum Kurs

In dem Kapitel „Anleitung zum Kurs“ wird dem Nutzer erklärt, wie er den Kurs durchführen soll, um ein möglichst nachhaltiges und effizientes Lernen zu erzielen. Zusätzlich hat er hier Zugriff auf die folgenden Rubriken (vgl. Abbildung 8):

1. Glossar: alle grau hinterlegten Wörter werden in der Glossar erklärt.
2. Allgemeine Links: weist auf themenrelevante Webseiten hin.
3. Artikel zum Thema „Interkulturelle Kommunikation“: stellt eine kleine Sammlung von Artikeln aus wissenschaftlichen Fachzeitschriften zur Verfügung.
4. Literaturverzeichnis: führt die, für die Erstellung des Kurses verwendete Literatur auf.
5. Nachrichtenforum: Ermöglicht den Nutzern eine Nachricht zu hinterlassen.

Abb. 8: Kapitel: Anleitung zum Kurs

1 **Anleitung zum Kurs**

Der Kurs setzt sich aus **Lernlektionen** und **Selbsttests** zusammen. Zusätzlich wird hilfreiches Material in Form von Podcasts, Videos und Artikeln sowie Links zu interessanten Websites, zur Verfügung gestellt. In den **Lernlektionen** werden die Sitten, Verhaltensregeln und spezielle Gepflogenheiten der Länder erklärt und mit einigen **Testfragen** ergänzt. Bitte klicken Sie immer auf "**Fortfahren**" und nicht auf den "Zurück-Button" Ihres Browsers. So werden Sie durch die gesamte Lektion geführt. Die **Selbsttests** bestehen aus Fragen mit lernförderlichen Feedbacks. Im ganzen Kurs sind die grau hinterlegten Wörter mit der Glossar verlinkt wo sie auch erklärt werden.

Für ein **erfolgreiches Lernen**, empfehle ich Ihnen, heute durch die Lernlektion zu gehen und erst in einigen Tagen ihr angeeignetes Wissen anhand der Selbsttests zu überprüfen.

Ich wünsche Ihnen viel **Freude** und **Spass** beim Entdecken der verschiedenen Sitten, Bräuche und Gewohnheiten.

- 1 [Glossar](#)
- 2 [Allgemeine Links](#)
- 3 [Artikel zum Thema "Interkulturelle Kommunikation"](#)
- 4 [Literaturverzeichnis](#)
- 5 [Nachrichtenforum](#)

Quelle: eigene Darstellung

### 1.10.3. Länder


Die Kapitel über die verschiedenen Länder wurden alle mit der gleichen Inhaltsstruktur erstellt. Der Aufbau wird anhand des Kapitels Indien, stellvertretend für alle fünf Länder, aufgezeigt.

#### Abb. 9: Kapitel: Indien

**2** **Indien**

Indien ist ein Land der Gegensätze. Luxuskarossen fahren neben Slums vorbei. Vor Softwareentwicklungsfirmen lassen sich Analphabeten Briefe in altertümliche Schreibmaschinen tippen. Laut Weltbank lebt knapp die Hälfte der Bevölkerung mit weniger als einem Dollar pro Tag, und gleichzeitig ist es eines der am stärksten aufstrebenden Länder der Welt (Oppel, 2008).

1



**Lernlektion**

Lernlektion Indien

2

**Selbsttests**

Indien: Begrüssung, allgemeine Werte und Verhalten

Indien: Meetings, Verhandlungen, Geschäftsessen und private Einladungen

3

**Podcast und Video**

Podcasts Indien

Videos Indien

4

**Links**

Praktische Tipps für Indien

Nichts ist unmöglich

Interview: "Die Führung ist klar definiert"

Business-Knigge Indien als pdf.

5

Quelle: eigene Darstellung

1. Kurze Einleitung zum Land
2. Lernlektion (Siehe Punkt 4.3)
3. Selbsttests (Siehe Punkt 4.4)
4. Audio-Podcast und Videos zum Thema
5. Links zu themenrelevanten Artikel und Webseiten. Die Theorie aus der Lernlektion steht hier als PDF-Dokument zur Verfügung.

## 1.11. LERNLEKTIONEN

Für jedes Land wurde eine Lernlektion mit Theorieseiten über die Verhaltensregeln und einigen Testfragen erstellt (vgl. Abbildung 10). Die eingebauten Testfragen sollen das Gelesene festigen. Wird die Frage richtig beantwortet, kommt man zum nächsten Thema, anderenfalls wird man nochmals auf die entsprechende Theorieseite geführt.

Abb. 10: Lernlektion


### Theorieseite

#### Begrüssung und Anrede

Am weitesten verbreitet ist der traditionelle Gruss „Namaste“. Man legt die Hände wie zum Gebet vor die Brust, beugt sich leicht nach vorne und sagt „Namaste“. Im Geschäftsleben hat sich jedoch der Handschlag durchgesetzt. Dabei beugt man sich mit einem Nicken leicht nach vorne.

Bei der Begrüssung einer Frau oder einer ranghohen Persönlichkeit, sollte abgewartet werden und die Wahl der Begrüssungsform seinem Gegenüber überlassen werden.

Die Erwähnung des akademischen Titels ist bei persönlicher Ansprache sowie bei jeder Korrespondenz sehr wichtig. Generell spricht man sich mit Nachnamen an.



Namaste

#### Testfrage

Im indischen Geschäftsleben hat sich der Handschlag zur Begrüssung durchgesetzt. Ist diese Aussage wahr oder falsch?

Wahr

Falsch

Antwort auswählen und absenden

Quelle: eigene Darstellung

Die folgenden Themen wurden jeweils in den Lernlektionen behandelt:

- Begrüssung und Anrede
- Smalltalk
- Werte
- Nonverbales Verhalten
- Dresscode
- Kontakthanbahnung
- Büroalltag und Verhandlungen
- Geschäftsessen
- Einladungen und Geschenke

## 1.12. SELBSTTESTS

Für jedes Land wurden zwei Selbsttests erstellt. Der erste Test beinhaltet die Themen Begrüssung, Smalltalk, Werte und nonverbales Verhalten, der zweite Test die Themen Dresscode, Kontaktabbau, Büroalltag und Verhandlungen, Geschäftsessen, Einladungen und Geschenke.

Für die Selbsttests wurden die folgenden drei Fragetypen angewandt (vgl. Abbildung 11):

1. Wahr/Falsch-Fragen
2. Multiple-Choice-Fragen mit mehreren richtigen Antworten
3. Multiple-Choice-Fragen mit nur einer richtigen Antwort

Abb. 11: Selbsttest

The screenshot shows a self-test interface with three questions. The first question is a true/false question: "In Indien zieht man sich öfter die Schuhe aus. Ist diese Aussage wahr oder falsch?" The answer options are "Wahr" and "Falsch", with "Wahr" selected. A red box highlights the answer options, and a red number "1" is next to it. The second question is a multiple-choice question: "Welche der folgenden Aussagen trifft für Indien zu?" The answer options are "Gibt es absolut keine andere Möglichkeit, darf man eine Lüge, zur Not, aufpassen.", "Lügen gelten als respektlos und sind intolerabel.", "Lügen werden als Ausrede angesehen und toleriert.", and "Jüngere Menschen dürfen Ältere nicht korrigieren auch wenn die Aussage nicht korrekt ist." All four options are selected. A red box highlights the entire question and answer options, and a red number "2" is next to it. The third question is a multiple-choice question: "Welchen Körperteil einer indischen Person sollte man nie berühren?" The answer options are "Den Kopf", "Den Fuss", "Den Bauch", and "Den Ellbogen", with "Den Kopf" selected. A red box highlights the answer options, and a red number "3" is next to it.

Quelle: eigene Darstellung

## **SCHLUSSFOLGERUNG**

Die verschiedenen Interviews zeigten auf, dass die gleiche Situation von verschiedenen Personen sehr unterschiedlich interpretiert und empfunden werden kann. Wie eine Verhaltensweise erlebt wird, hängt sehr stark vom jeweiligen Blickwinkel und Kontext ab. So kommt es beispielsweise darauf an, ob man in dem jeweiligen Land lebt oder ob man im eigenen Heimatland Menschen aus einer fremden Kultur begegnet. Auch wird deutlich, wie schwierig es ist, eine Kultur mit allgemein gültigen Verhaltensweisen zu beschreiben und wie wichtig es ist, sich offen auf eine neue Kultur einzulassen und sich der jeweiligen Situation anzupassen.

Für mich persönlich war es eine sehr interessante Arbeit. Seit ich mich mit dem Thema der interkulturellen Kommunikation intensiv auseinandergesetzt habe, hat sich mein eigenes Verhalten geändert. Ich bin mir der unterschiedlichen Verhaltensweise von Menschen aus verschiedenen Kulturen viel bewusster geworden. Gibt es Probleme oder Unsicherheiten, analysiere ich heute anders. Ich überlege mir, ob es sich um ein kommunikatives Missverständnis handelt, welches eventuell durch unterschiedliche kulturelle Hintergründe entstanden ist, und versuche mit zusätzlichen Fragen herauszufinden, was mein Gegenüber genau meint. Ich fühle mich heute auch nicht mehr schlecht behandelt, wenn sich mein amerikanischer Gesprächspartner am Telefon nicht vorstellt und auf meine „Smalltalk-Fragen“ nicht eingeht, sondern nur kurz und trocken die geschäftlichen Anliegen bespricht. Denn ich weiss nun, dass Amerikaner in der Regel am Telefon keinen Smalltalk betreiben.

Die Erstellung der Lernlektionen und Selbsttests für den Onlinekurs war spannend und lehrreich. Mit moodle lernte ich eine sehr praktische Software kennen und anzuwenden, und die Recherche nach interessantem Material und das Zusammenstellen der Fragen brachten mir ein fundiertes Wissen über die Verhaltensregeln der behandelten Ländern.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Baumer, T. (2002). *Handbuch Interkulturelle Kompetenz*. Zürich: Orell Füssli.
- Bennett, M. J. (2001). Developing intercultural competence for global leadership. In R.-D. Reineke, & C. Fussinger, *Interkulturelles Management*. Deutschland: Gabler.
- Brake, T., Walker, D. M., & Thomas, W. (1995). *Doing business internationally*. New York: McGraw Hill Companies.
- Diekmann, E., & Fang, J. (2008). *China Knigge, Business und Interkulturelle Kommunikation*. München: dtv GmbH & Co.KG.
- Eichler, W., & Pankau, J. (undatiert). *Fünf kommunikationspsychologische Axiome*. Abgerufen am August 2010, von [http://www.germanistik-kommprojekt.uni-oldenburg.de/sites/1/1\\_05.html](http://www.germanistik-kommprojekt.uni-oldenburg.de/sites/1/1_05.html)
- Fischer, R. (2010). *Kulturelle Identität*. Abgerufen am September 2010, von Transkulturelles Portal: [http://www.transkulturelles-portal.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=60&Itemid=67](http://www.transkulturelles-portal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=67)
- Fischer, R., & Furrer-Küttel, A. (2009). *Kulturschichten*. Abgerufen am August 2010, von [www.transkulturelles-portal.com](http://www.transkulturelles-portal.com)
- Fischer, R., & Furrer-Küttel, A. (2009a). *Verbale-, non- und paraverbale Kommunikation*. Abgerufen am September 2010, von Transkulturelles Portal: [http://www.transkulturelles-portal.com/images/Folien/kommunikation\\_verbal\\_non\\_para.pdf](http://www.transkulturelles-portal.com/images/Folien/kommunikation_verbal_non_para.pdf)
- Gabler. (2010). *Wirtschafts Lexikon 17. Aufl.* Wiesbaden: GWV Fachverlag.
- Geisler, L. (1992). *Die 4 Botschaften des Sprechens*. Abgerufen am August 2010, von Begegnung im Gespräch: [http://www.linus-geisler.de/ap/ap05\\_botschaften.html](http://www.linus-geisler.de/ap/ap05_botschaften.html)
- Hall, E. T. (1969). *The hidden dimension*. New York: Anchor Books Edition.
- Herbrand, F. (2002). *Fit für fremde Kulturen*. Wien: Paul Haupt.
- Hesse und Schrader. (2000 - 2009). *Kommunikation - Mitteilen und Verstehen*. Abgerufen am August 2010, von <http://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/kommunikationsmodelle-sender-empfaenger-modell.php>
- Hofstede, G. (2006). *Lokales Denken, globales Handeln*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Huber. (undatiert). Abgerufen am August, 2010, von <http://www.hueber.de/sixcms/media.php/36/interkultur2.1966.pdf>
- Koch, T. (2007). *Business Knigge*. München: Trivero.
- Koch, T. (2008). *Business Knigge*. München: Trivero Hörbuch.
- Kumbier, D., & Schulz von Thun, F. (. (2006). *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele*. Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.

- Lavric, E. (2009). *Interlinguale und interkulturelle Missverständnisse*. Abgerufen am September 2010, von Fallbeispiele Transkulturelle Kommunikation: [http://www.transkulturelles-portal.com/images/Fallbeispiele/fallbeispiel\\_kommunikationsstile\\_interlinguale\\_u\\_interkult\\_misverstaendnisse.pdf](http://www.transkulturelles-portal.com/images/Fallbeispiele/fallbeispiel_kommunikationsstile_interlinguale_u_interkult_misverstaendnisse.pdf)
- Maletzke, G. (1996). *Interkulturelle Kommunikation: Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Moodle. (undatiert). *Lernprozesse mit Moodle online gestalten*. Abgerufen am November 2010, von: <http://www.moodle.de/>
- Oppel, K. (2008). *Business Knigge International*. München: Hauf Verlag GmbH & Co. KG.
- Öztürk, H. (2008, Juni). Professionalität im "globalen Dorf": interkulturelle Kompetenz in der Weiterbildung. *Magazin, Erwachsenen Bildung, das Fachmedium für Forschung, Praxis, und Diskurs*, pp. 08-1 - 08-15.
- Prändl, I. (undatiert). *Modell der Kommunikation*. Abgerufen am August 2010, von Kommunikation: <http://kommunikation.psychotherapie-praendl.de/modell-der-kommunikation/index.html>
- Rohner, S. (2008). *Knigge; Andere Länder, andere Sitten*. Eggolsheim: Dörfler Verlag.
- Schulz von Thun, F. (2004). *Das Kommunikationsquadrat*. Abgerufen am August 2010, von Schulz von Thun: <http://www.schulz-von-thun.de/mod-komquad.html>
- Southampton Solent University (undatiert). *International Business Management and English*. Abgerufen am August 2010, von International Business: [http://www.solent.ac.uk/courses/undergraduate/international\\_business\\_management\\_and\\_en/course\\_details.aspx](http://www.solent.ac.uk/courses/undergraduate/international_business_management_and_en/course_details.aspx)
- Thomas, A. (. (1993). *Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung*. Göttingen: Hogrefe.
- Uni Hildesheim. (undatiert). *E-learning Definition*. Abgerufen am November 2010, von Uni Hildesheim: <http://www2.uni-hildesheim.de/de/9808.htm>
- Wang, L. (2006). Wenn Konfuzius Schulz von Thun trifft. In D. Kumbier, & F. (. Schulz von Thun, *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele* (pp. 187-205). Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Watzlawick, P. (1996). *Menschlich kommunizieren*. Bern: Hans Huber Verlag.

## ANHANG I: EXPERTENINTERVIEW ANNA

Expertin: Anna  
Kontakt: bernhard.an@gmail.com  
Nationalität: Schweizerin  
Ort: Basel  
Datum: 16. Mai 2010  
Betreffende Gebiete: **Indien**

### Zur Situation:

Anna war im Rahmen ihres Nadel-Studiums (Nachdiplomstudium für Entwicklungsländer) ein Jahr in Indien, wo sie an einem Dezentralisierungsprojekt der DEZA (Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit) mitgearbeitet hat. In diesem Projekt arbeiteten Schweizer und InderInnen zusammen, wobei die Schweizer die Geldgeber sind und die Leitungspositionen einnehmen.

### Annas Eindrücke und Erfahrungen:

Wir waren Leute aus der Schweiz und aus Indien, die zusammen arbeiteten. Dabei merkte ich, dass die Hautfarbe etwas sehr Wichtiges ist. Bei Wichtigkeiten muss man ein „weisses Gesicht“ zeigen, um ernst genommen zu werden. Wird etwas von einem Europäer gesagt, geht man darauf ein.

Die InderInnen zeigen nicht, was sie fühlen. Ich hatte immer das Gefühl, dass das Verhältnis zwischen mir oder uns Schweizern und den Indischen Mitarbeitern gut ist. Bis ich realisierte, wie die indischen Mitarbeiter der Chefin vorwarfen, sie müsse sich nicht so aufspielen, nur weil sie mit den Schweizern gut auskommt. Es ist für mich schwierig zu verstehen, was da vor sich geht: mögen sie uns Schweizer nicht? Hat es mit der Person oder einfach der Position zu tun? Dieses Verhalten hat zur Folge, dass man nie genau weiss, woran man ist.

Konflikte können nicht offen vor dem Chef ausgetragen werden. Man wartet lieber, bis Zeit vergangen ist. Dazu habe ich eine kurze Geschichte: Ich durfte einen Feldbesuch machen mit der Aufgabe, einfach zu beobachten und einen Bericht zu erstellen. Ich verfasste einen ehrlichen Bericht von meinen Beobachtungen, wobei ich auch erwähnte, was nicht gut war. Mein Schweizer Chef fand es sehr gut, und meine Arbeit brachte etwas ins Rollen. So kam ein Befehl von oben, dass ich mich mit dem indischen Chef der ausführenden Partnerorganisation treffen soll, um ihm meine Beobachtungen zu schildern. Das Treffen hat stattgefunden, und ich konnte meinen Bericht vorlegen. Wir diskutierten auch die Schwächen. Ich hatte das Gefühl, dass das Gespräch gut verlaufen ist. Dieses Treffen hatte jedoch unerwartete Folgen. Pradeep<sup>2</sup>, der indische Chef, hat sich betreffend diesem Projekt bei mir nicht mehr gemeldet, und somit versandete meine ganze Arbeit. Im Büro begegneten wir uns immer wieder, und er war stets sehr freundlich doch er verlor kein weiteres Wort über unser Treffen.

---

<sup>2</sup> Der Name wurde geändert.



Ich denke, es war ihm peinlich und unangenehm, dass ich, als junge Frau, Kritik gegenüber dem älteren und höher gestellten Chef der Partnerorganisation ausübte. Es war eine sehr schwierige Situation. Die Schweizer wollten ein ehrliches und offenes Feedback von mir, und dies wiederum kam bei den Indern nicht gut an. Denn in Indien ist die Hierarchie sehr wichtig, und die Mitarbeiter tiefer gestellter Hierarchieebenen müssen sich immer untergeben aber trotzdem freundlich, nett und höflich sein. Da sich Pradeep also meinem Schweizer Chef gegenüber untergeordnet sieht, ist er der Einladung zum Treffen gefolgt. Mir gegenüber fühlt er sich jedoch übergeordnet und war durch meine Kritik beleidigt. Um dem Wunsch von meinem Schweizer Chef nachzukommen, blieb er jedoch auch mir gegenüber sehr freundlich und liess sich nicht anmerken, dass dieses Treffen für ihn nicht in Ordnung war.

InderInnen sagen nie, dass sie etwas nicht wissen. Sie geben lieber eine falsche Antwort als zuzugeben, dass sie die Antwort nicht wissen.

Fazit: Man soll immer mehrere unabhängige Personen befragen. Mit der Zeit lernt man, anhand der Gestik oder Körpersprache zu deuten, ob die gegebene Antwort stimmt oder nicht. Daher ist es wichtig, dass man sich immer auf die Gestik und Mimik achtet.

Ist man in Indien in Not und denkt, es gibt keinen Ausweg mehr, lässt sich doch immer noch irgendeine Lösung finden. Die InderInnen sind sehr flexibel, einfallsreich und spontan.

Fazit: Man muss hartnäckig sein, denn mit einem starken Willen ist in Indien alles möglich.

Mann – Frau: Indische Frauen, die nach traditionellen Mustern leben, gehen nicht alleine zu einem Treffen mit einem Mann. Für junge, modern lebende Frauen aus der Stadt, vor allem, wenn sie noch im Ausland studiert/gelebt haben, trifft dies nicht unbedingt zu. Es kommt auch darauf an, ob sie verheiratet sind oder nicht. Verheiratete treffen sich in der Freizeit eher nicht mit anderen Männern, um geschäftliche Anliegen zu diskutieren aber schon.

Trifft sich eine europäische Frau mit einem Inder, welcher mit den westlichen Verhaltensweisen vertraut ist, weiss man doch nie genau, was sich dieser Mann nun von einem einfachen Treffen zum Tee verspricht. Frauen sollten keinen Alkohol trinken und mit Männern nicht lachen. Normalerweise treffen sich Frauen und Männer über Mittag, nicht aber am Abend. Etwas „trinken gehen“ ist in Indien nicht verbreitet wie hier.

Fazit: Frauen sollen im Umgang mit Männern zurückhaltend sein.

Die InderInnen fanden es sehr toll, wenn ich indische Kleider trug.

Fazit: InderInnen schätzen es, wenn wir versuchen, uns anzupassen.

## ANHANG II: EXPERTENINTERVIEW SOVIT

Experte: Sovit  
Kontakt: sovit5957@hotmail.com  
Nationalität: Nepali  
Ort: Basel  
Datum: 25. August 2010  
Betreffende Gebiete: **Nepal**

### Zur Situation:

Sovit kommt aus Nepal und lebt seit knapp zwei Jahren in der Schweiz. Er arbeitet als Hilfskoch in einem Restaurant.

### Sovits Eindrücke und Erfahrungen:

Hierarchie ist sehr wichtig in Nepal. Dem Chef muss man mit Respekt und Unterwürfigkeit gegenüber treten. Man widerspricht ihm nicht und folgt seinem Befehl. In der Schweiz ist der Chef eher wie ein Freund. Man kann auch mal über was Persönliches mit ihm sprechen.

Fazit: Wahrscheinlich würden viele Schweizer mit ihrem lockeren Umgang in Nepal anecken und als respektlos angesehen werden. Man muss sich seinem Chef unterordnen.

In Nepal gibt es ausser bei Staatsstellen keine geregelten Arbeitszeiten. Man arbeitet solange wie es Arbeit gibt. Jeder arbeitet mindestens sechs Tage in der Woche. Auch der Lohn ist sehr niedrig, daher lassen sich Nepali nicht gerne anstellen. Sie öffnen lieber ihr eigenes Business. So gibt es in Nepal nicht viele grosse Unternehmen aber viele kleine Familienbusiness.

Fazit: In Nepal wird lange und selbständig gearbeitet.

Da die Lebensbedingungen und die politische Situation in Nepal schlecht und sehr unstabil sind, wollen viele ins Ausland.

Fazit: Die Gebildeten wandern aus, die anderen bleiben in Nepal. Dies hat zur Folge, dass es in allen Bereichen an Professionalität fehlt.

Für das Business sind Beziehungen und Geld sehr wichtig. Kennt man die richtigen Personen und hat man zudem noch Geld, ist in Nepal alles möglich.

Fazit: In Nepal kommt das Zwischenmenschliche vor dem Geschäft. Es ist sehr wichtig, wen man kennt und aus welcher Familie man kommt. Korruption gehört zum Alltag.

Zur Begrüssung macht man in Nepal die Hände vor die Brust (Namaste). Im Geschäftsbereich wird danach oft auch noch die Hand geschüttelt. Küsschen gibt es unter Nepali keine. Sie werden jedoch von Ausländern akzeptiert.

In der Schweiz wird man sehr komisch angeschaut, wenn man als Mann einen anderen Mann umarmt oder Hand in Hand durch die Stadt schlendert. In Nepal ist dies normal. Wenn sich hingegen ein Mann und eine Frau in öffentlichem Raum küssen, ist dies in Nepal ein Grund, um die Polizei zu rufen.

Fazit: Aufpassen, wie man mit dem anderen Geschlecht in der Öffentlichkeit umgeht.

Im Business nehmen Frauen und Männer die gleichen Positionen ein und haben die gleichen Rechte.

Als ich neu in der Schweiz war, konnte ich kein Deutsch. Bei der Arbeit wird jedoch nur Deutsch gesprochen. Wurde mir etwas erklärt, fasste ich es oft als negative Kritik auf. Ich verstand die Worte nicht, jedoch der Tonfall und die Art und Weise wie etwas gesagt wurde, gab mir den Eindruck, dass ich etwas falsch gemacht habe. Im Nachhinein merkte ich jedoch, dass es oft ein Lob oder einfach nur eine Erklärung war.

Was man in Nepal vermeiden soll:

- In Nepal ist die Kuh heilig; daher wird nie Rindfleisch gegessen.
- Man sollte älteren Menschen nicht direkt in die Augen sehen. Direkter Blickkontakt bedeutet Respektlosigkeit.

## ANHANG III: EXPERTENINTERVIEW ELI

Expertin: Eli  
Kontakt: anonym  
Nationalität: Russin  
Ort: per Email  
Datum: 24. September 2010  
Betreffende Gebiete: **China**

### Zur Situation:

Eli ist in St. Petersburg aufgewachsen. Sie hat einen Schweizer geheiratet und lebte fast zehn Jahre in der Schweiz, bevor sie zusammen nach China gingen. Dort sind sie jetzt seit zwei Jahren.

### Elis Eindrücke und Erfahrungen:

Was den Unterschieden zwischen der chinesischen und schweizerischen Arbeitsweise betrifft, da gibt es wirklich einige:

Die Qualität in China, wie ich bemerkt habe, spielt nicht eine so grosse Rolle wie in der Schweiz. Hauptsache, es soll gut aussehen. Z. B. bei den Kleidern spielt es keine Rolle, dass dieses Kleid beim ersten Waschen auseinander geht oder Farbe verliert. Wichtig ist, dass es im Moment des Verkaufs gut aussieht. Dasselbe gilt für die Schuhe. Viele Sachen werden hier aus minderwertigen und sogar manchmal schädlichen Rohstoffen produziert. Wenn ich Geschirr im Laden kaufe, weiss ich nicht, welche schädliche Farbe bei der Produktion benutzt wurde. Dasselbe mit dem Essen - ich weiss nicht, aus welchen Zutaten es besteht. Mit einem Wort - hier zählt die Quantität und das Aussehen und nicht die Qualität.

Zweite Sache, die ich hier bemerkt habe: viele arbeiten sechs statt fünf Tage pro Woche; d.h. sie arbeiten auch am Wochenende. Zudem haben sie keine Ferien, ausser den gesetzlichen Feiertagen (Nationalfeiertag vom 1 bis 7 Oktober und Springfestival, auch ca. eine Woche).

Der Chef sei für sie "der liebe Gott" - sie machen alles, um seinen Respekt nicht zu verlieren. Es gilt als schlechter Ton, früher als der Chef die Arbeitsstelle zu verlassen.

Das hat mir mein Mann erzählt - am meisten haben sie Angst, ihr Gesicht zu verlieren. Wenn man ihnen etwas erklärt und nachher fragt, ob sie es verstanden haben, werden sie immer "ja" sagen, sogar wenn sie nichts verstanden haben. Wenn er nachher ihre Arbeit kontrolliert, stimmt das manchmal überhaupt nicht überein mit dem, was er ihnen erklärt hat. Man darf aber über sie nicht schimpfen, da sie Angst haben, ihr Gesicht gegenüber den anderen Chinesen zu verlieren. Sie fühlen sich auch sehr wohl in den Gruppen und sehr unwohl, wenn sie allein sind oder aus der Gruppe ausgestossen werden.

Bei der Begrüssung schüttelt man gewöhnlich in Europa die Hände und umarmt sich sogar. Hier macht man das nie. Sie finden es unangenehm, die Haut der Anderen zu berühren.

Eine andere Sache, die wir hier beobachtet haben: in der Öffentlichkeit - sei es im Restaurant oder im Bus - ist es so laut, dass uns manchmal die Ohren schmerzen, weil sie so "schreien". Für sie ist es aber eine normale Lautstärke. Ich weiss nicht wie es in der Schweiz ist, aber in Russland, ist es ein schlechter Ton, wenn jemand in der Öffentlichkeit laut redet. Das zeigt, dass er schlecht erzogen ist.

Noch eine Sache, welche wir am Anfang sehr komisch gefunden haben - sie spucken und schnäuzten hier völlig ungeniert auf der Strasse. Auch ist es nichts komisches, wenn jemand im Restaurant schmatzt oder rülpst. Am Anfang hat es mir fast den Magen umgedreht.

## ANHANG IV: EXPERTENINTERVIEW LEO

Experte: Leo  
Kontakt: leo.chan@berlin.de  
Nationalität: Chinese  
Ort: per Mail  
Datum: 21. August 2010  
Betreffende Gebiete: **China, Deutschland, USA** (San Francisco)

### **Zur Situation:**

Leo ist Chinese und in China aufgewachsen. Er hat drei Jahre in Berlin gewohnt und gearbeitet und ist nun seit einem Jahr in San Francisco, wo er ab und zu einen Job annimmt.

### **Leos Eindrücke und Erfahrungen:**

My experience at the work place in Berlin might not be typical since the employers were all Vietnamese. It was striking how mean they were to their (mostly Vietnamese) employees. They were shouting at them in front of the guests and similar things.

Hierarchy: I have the experience that in Germany the chef tries to also be your friend whereas in China and the USA they always show that they are the chef.

Directness: I think Chinese are also very direct, similar to Germans. A difference is that in China people who are in an unfavourable position tend to be less direct.

People talk less about their feelings in China and in China you never say bad things about your own family. In Germany people don't talk a lot about money.

Gift: You shouldn't give a clock as a gift or bring daisies in China.

Invitations: it's very rude in China not to come to an invitation. This is more relaxed in Germany or USA. In China it's normal to come half an hour before the time you're invited, that would be considered rude in Germany. In China it shows respect.

Humour is very different. Mostly I don't get jokes and the other ways around people don't think chinese jokes are funny.

## ANHANG V: EXPERTENINTERVIEW DENIS

Experte: Denis  
Kontakt: clodulf@gmail.com  
Nationalität: Schweizer  
Ort: Lausanne  
Datum: 24. August 2010  
Betreffende Gebiete: **US Westküste, Kanada** (San Francisco, Vancouver)

### Zur Situation:

Denis hat in San Francisco und Vancouver in einem buddhistischen Zentrum gearbeitet. Er war sechs Monate an der Westküste der USA.

### Denis Eindrücke und Erfahrungen:

Die Menschen sind sehr offen für neue Ideen. Man wird beim Wort genommen und nicht ausgelacht oder entmutigt wie in Europa, wenn man einen abstrusen Vorschlag macht. Sie wollen jedoch das Resultat sehen.

Beispiel: Würde ich in Lausanne erzählen, dass ich mein Fahrrad rosa anmalen möchte, würden sie mich für verrückt halten und mich entmutigen. An der Westküste würden sie antworten: Zeig mir ein Foto.

Sie sind gut ausgebildet und machen viele Weiterbildungen. Allgemein wird grosser Wert auf schnelle Entwicklung gelegt, und zwar auf allen Gebieten und in alle Richtungen.

Fazit: Es besteht ein grosses Interesse an Entwicklung und Fortschritt, und man wird unterstützt und ermutigt, seine Ideen umzusetzen.

An der Westküste findet man sehr schnell Freunde, auf die man auch zählen kann. Man wird nach kurzem wie ein Familienmitglied behandelt. D.h. sie hören wegen dir nicht auf zu leben, sondern integrieren dich in ihr Leben und gehen normal ihren Geschäften nach. Aber trotzdem ist ihnen das Zwischenmenschliche wichtiger als das Geschäft.

Beispiel: Geht man in einen Laden wird man sofort angesprochen; es wird gefragt wie es geht, was man macht usw. Man kann eine halbe Stunde über Gott und die Welt plaudern ohne ein Wort über das Geschäft zu verlieren. Möchte man nichts kaufen, ist es überhaupt kein Problem sich nach dem Gespräch zu verabschieden und den Laden mit leeren Händen zu verlassen.

Fazit: Menschen sind wichtiger als das Business. Zuerst muss man sich persönlich wohlfühlen, bevor man auf ein Geschäft eingeht.

Pünktlichkeit ist wie bei uns. Kommt man zu früh oder zu spät, gilt dies als unkorrekt. Bei der Begrüssung wird die Hand geschüttelt. Mit Begrüssungsküsschen sind sie überrumpelt.

Frauen haben mehr Rechte. Belästigungsanzeigen aufzugeben ist ihr Nationalsport.

Beispiel: ich habe eine Kundin nach ihrem Wohnort gefragt. Sie hat umständlich geantwortet und sich im Nachhinein bei meiner Chefin beklagt. Die Folge war meine sofortige Kündigung! Hätte mich die Kundin zuerst gefragt, wäre es kein Problem gewesen und ich hätte sie danach auch indirekt fragen können.

Ein Kompliment betreffend Kleidung kann von einer Frau sehr schnell als anzügliche Bemerkung und somit als Belästigung aufgefasst werden.

Befindet sich eine einzelne Frau in einem Fahrstuhl, sollte man als Mann lieber auf den nächsten warten oder die Treppe nehmen, um kein Risiko einer Anzeige einzugehen.

Fazit: Als Mann muss man sehr vorsichtig sein und darf nur reagieren, nicht aber agieren. Männer berühren sich untereinander, sie berühren jedoch niemals eine Frau.

Da alles sehr weit ist, sind sie sich gewohnt, weite Distanzen zu fahren. So ist es für sie normal, eine Stunde zum nächsten Shoppingcenter zu fahren. Dafür kaufen die Amerikaner immer grosse Mengen ein. Sie machen einen Wocheneinkauf und holen nicht jeden Tag frische Milch oder frisches Brot.



## ANHANG VI: EXPERTENINTERVIEW SANTOSH

Expertin: Santosh  
Kontakt: anonym  
Nationalität: Schweizer  
Ort: Sierre  
Datum: 12. September 2010  
Betreffende Gebiete: **Kanada** (Quebec)

### Zur Situation:

Santosh hat während sieben Monaten eine Filmbildung in Montreal gemacht und reiste zwei Monate durchs Land.

### Santoshs Eindrücke und Erfahrungen:

In Quebec sind die Menschen im Allgemeinen sehr offen und kontaktfreudig. Ging ich zum Beispiel abends in eine Bar, ging es keine fünf Minuten, bis ich in ein Gespräch verwickelt wurde. Freundschaften werden sehr einfach und spontan geschlossen. Sie können jedoch genauso schnell wieder beendet werden. Um eine wirkliche Freundschaft aufzubauen, braucht es sehr lange.

Die Offenheit spiegelt sich auch im Stadtbild wieder. Es gibt fast keine Gartenzäune oder Hecken, die als Abgrenzung oder Sichtschutz zwischen den Häusern dienen. Als ich eines Nachmittags aus dem Haus kam, waren meine Nachbarn im Garten und fragten mich sofort, was ich mache. Sie luden mich spontan zum BBQ ein. Ein andermal führte ich den Hund der Nachbarn aus und wurde von einem älteren Herrn angesprochen. Er fragte, ob ich neu im Quartier sei, er habe mich noch nie gesehen. Als ich ihm antwortete, dass ich für die Filmbildung hier sei, sagte er ganz erfreut: „ah vous etez le suisse!“. So eine gut funktionierende Nachbarschaft kann sich jedoch im Fall von „unsympathischen“ Nachbarn eher als Nachteil herausstellen.

Im Vergleich zu den Amerikanern, ist die Bevölkerung von Quebec eher „bäuerlich“. Es ist ein einfaches Volk, das gerne feiert.

Mit der Pünktlichkeit, nehmen sie es nicht ganz so genau wie wir in der Schweiz. Dies hängt vielleicht auch damit zusammen, dass es vor allem im Winter, durch den vielen Schnee bedingt, oft unmöglich ist, auf die Minute genau zur Stelle zu sein.

Eine Bemerkung von einem unserer Dozenten lässt darauf schliessen, dass man in Quebec generell nicht so gut strukturiert und organisiert ist wie in der Schweiz. Er gab Arbeiten zurück und meinte zu einigen: „Also bei diesen Arbeiten muss man die Namen nicht lesen um zu wissen, von wem sie kommen. Es ist jedes Jahr dasselbe. Die Arbeiten der Schweizer sind immer gut organisiert und durchstrukturiert“.

Bei Gesprächen kommt man schnell auf den Punkt und spricht auch negative Punkte oder Probleme direkt an.

Im pädagogischen Bereich sind sie sehr fortschrittlich. So hatten wir zum Beispiel für unsere Klasse von 25 Studenten einen Psychiater zur Verfügung.

Im ökonomischen Bereich sind sie ähnlich wie die Schweizer. Sie gehen nicht zu grosse Risiken ein und geben im Normalfall auch nicht unbedingt mehr Geld aus, als sie haben. Es ist also nicht wie in Frankreich, wo viel auf Kredit gekauft wird. Ansonsten sind sie nicht so sicherheitsbedürftig wie die Schweizer. In der Schweiz ist es fast undenkbar, dass ein Auftrag geteilt wird. In Quebec arbeitet man viel mehr zusammen als in der Schweiz. Hat man zum Beispiel einen grossen Auftrag und weiss, dass man nicht in allen Bereichen top ist, holt man gerne Hilfe bei einem anderen Unternehmen und geht eine Kooperation ein. Dies fördert auch die eigene Weiterentwicklung.

Die Leute sind in Kanada nicht so individualistisch orientiert wie in der Schweiz. Ansonsten ähneln sich Quebec und die Schweiz sehr.

Wie es mit der Hierarchie im Allgemeinen ist, kann ich nicht gut beantworten. In meiner Branche, der Filmindustrie, funktioniert ein hierarchisches System nicht. Dies würde die Kreativität hindern. Was ich jedoch sagen kann, ist, dass generell der Umgang eher locker ist. Es duzen sich alle und nennen sich beim Vornamen.

## ANHANG VII: EXPERTENINTERVIEW SANDRA

Expertin: Sandra

Kontakt: anonym

Nationalität: Deutsche

Ort: Basel

Datum: 25. Mai 2010

Betreffende Gebiete: **Kanada, Dominikanische Republik, Thailand, Schweiz-Deutschland**

### **Zur Situation in Kanada:**

Sandra hat in Kanada als Au-pair gearbeitet.

### **Sandras Eindrücke und Erfahrungen:**

In Kanada wird man in einem Geschäft sofort freundlich begrüsst, und immer wird Hilfe angeboten. Es findet immer ein Smalltalk statt.

Fazit: Dieser freundliche Umgang hat im Business zur Folge, dass sich alles in die Länge zieht.

### **Zur Situation in der Dominikanischen Republik:**

Sandra arbeitete in einem Luxus Hotel als „Weddingplaner“.

### **Sandras Eindrücke und Erfahrungen:**

Die Zusammenarbeit mit der Lokalbevölkerung ist sehr gewöhnungsbedürftig. Deadlines sind nicht so wichtig und werden nicht immer eingehalten.

Beispiele:

Bei einer Hochzeitsfeier wurden die Blumen nicht geliefert. Für das europäische Hochzeitspaar, welches diesen einmaligen Tag selbstverständlich perfekt wünschte, war dies natürlich eine Enttäuschung.

Ein andermal musste in einem Zimmer etwas sofort repariert werden. Die beauftragten Arbeiter bestätigten, dass sie den Schaden sofort beheben werden. Für sie ist "sofort" jedoch ein eher dehnbarer Begriff. Und so mussten sich die Gäste doch noch etwas gedulden, bis der Schaden dann tatsächlich repariert wurde.

Fazit: Die Dominikaner haben ein anderes Zeitgefühl und eine andere Arbeitsweise. Man muss etwas mehr Druck machen, wenn Deadlines eingehalten werden müssen.

**Zur Situation in Thailand:**

Sandra hat in Thailand eine Studienreise gemacht.

**Sandras Eindrücke und Erfahrungen:**

Die Thailänder sind sehr „unterwürfig“.

Beispiel: Wenn sie dir etwas aufs Zimmer bringen, verbeugen sie sich und laufen rückwärts bis zur Tür. Mir war dies sehr unangenehm, und ich wusste nicht, wie ich mich richtig verhalten sollte. Wahrscheinlich würde es nicht gut ankommen, wenn ich mich gleich verhalten würde.

Die Thailänder bieten viel an, und es ist sehr schwierig, abzulehnen.

Mir ist aufgefallen, dass die Thailänder eine hohe Arbeitsmoral haben. Oft arbeiten sie sehr lange.

**Zur Situation in der Schweiz:**

Sandra arbeitet seit vielen Jahren in der Schweiz.

**Sandras Eindrücke und Erfahrungen:**

Die Schweizer sind nicht so direkt und sprechen oft um den Brei herum. Sie kommen nicht auf den Punkt.

Fazit: Die Deutschen verstehen oft nicht sofort, was die Schweizer sagen möchten, und die Schweizer fühlen sich von der Direktheit der Deutschen oft vor den Kopf gestossen.

## ANHANG VIII: EXPERTENINTERVIEW NORA

Expertin: Nora<sup>3</sup>  
Kontakt: anonym  
Nationalität: Deutsche  
Ort: Basel  
Datum: 25. Mai 2010  
Betreffende Gebiete: **Ecuador, China, Finnland, USA**

### Zur Situation in Ecuador:

Nora arbeitete während eines Praktikums in einem kleinen Hotel an der Rezeption, im Eventbereich und im Accounting.

### Noras Eindrücke und Erfahrungen:

Smalltalk ist sehr wichtig. Man fragt nach den Kindern und nach dem Wetter. Man begrüsst auch Unbekannte sehr herzlich und empfängt sie mit Küsschen. Auch Telefongespräche beginnen und enden mit viel Smalltalk. Es scheint eher unhöflich zu sein, sich nur kurz zu verabschieden und dann gleich aufzulegen.

Fazit: Kundengespräche scheinen länger anzudauern, da man während Gesprächen nicht sofort direkt auf den Punkt kommt. Unsere europäische Art von Begrüssung und Abschied wirkt im Vergleich eher trocken und unhöflich.

Pünktlichkeit scheint nicht die erste Priorität zu sein. In Deutschland ist es wichtig Professionalität durch Pünktlichkeit zu unterstreichen.

### Zur Situation China:

Nora hat im Rahmen ihres Tourismusstudiums einen Kurs über China besucht.

### Was Nora gelernt hat:

- Die Chinesen sind sehr abergläubisch, Farben und Zahlen sind sehr wichtig. An einem Meeting sollte man keine weissen Kleider tragen. Weiss trägt man an Beerdigungen.
- Es gibt Glückszahlen und Unglückszahlen. Dies sollte bei der Wahl eines Termins beachtet werden.
- Bei der Auswahl von Geschenken oder Mitbringsel sollte man daher mit Vorsicht vorgehen. In Finnland mag es beispielsweise angebracht sein, z.B. traditionelle Messer zu verschenken, aber das würde in China als Beleidigung angesehen werden.
- Bekommt man eine Visitenkarte, sollte man sie mit rechts in die Hand nehmen, angucken, und dann mit beiden Händen annehmen und einen weiteren langen Blick darauf werfen.

---

<sup>3</sup> Diese Person möchte gerne anonym bleiben. Daher wurde ihr Name geändert.

### **Zur Situation in Finnland:**

Nora hat ein Jahr in Finnland studiert.

### **Noras Eindrücke und Erfahrungen:**

Finnland ist das Gegenteil von Südamerika. Die Finnen kommen schneller auf den Punkt, weil das Zwischenmenschliche keine so grosse Rolle zu spielen scheint; es geht in erster Linie ums Business.

Im Businessbereich ist daher vergleichsweise wenig zwischenmenschliches Interesse vorhanden, und es scheint teilweise sogar das erzwungene Lächeln z.B. an der Hotelrezeption zu fehlen.

Fazit: Verhandlungen gehen schneller und direkt vonstatten. Durch ihre direkte Art wirken die Finnen jedoch eher abweisend auf andere Nationalitäten. Finnen zeigen Ihre Gefühle im Vergleich zu Südamerikanern wenig. Es ist schwierig zu wissen, woran man bei ihnen ist. Nach der Arbeit darf am Arbeitsplatz nicht getrunken werden.

### **Zur Situation in den USA.**

Nora war in einem Austauschjahr in Amerika.

### **Noras Eindrücke und Erfahrungen:**

Die Beratung ist sehr aufdringlich. Egal ob man in ein Lebensmittelgeschäft oder in eine Bank geht, es kommt immer sofort jemand und bietet Hilfe an.

Fazit: Amerikaner sind sehr verkaufsorientiert und machen sehr oberflächlichen Smalltalk.

Fazit: Für uns kann es eher unangenehm sein nach, einer intensiven Beratung ein Geschäft, ohne etwas zu kaufen, zu verlassen. Für die Amerikaner gehört dies jedoch zum täglichen Business.

## ANHANG IX: EXPERTENINTERVIEW FLURINA

Expertin: Flurina  
Kontakt: flu\_k@hotmail.com  
Nationalität: Schweizerin  
Ort: Basel  
Datum: 4. August 2010  
Betreffende Gebiete: **Schweden**

### **Zur Situation:**

Flurina hat zwei Monate mit sieben Schweden und einer Deutschen als Animatorin in einem Ferienhotel gearbeitet.

### **Flurinas Eindrücke und Erfahrungen:**

Die Schweden trinken sehr viel. Im Vergleich zu uns tun sie dies jedoch oft alleine und nicht in Gesellschaft. Während der Arbeit wird nicht getrunken, auch im Gastgewerbe nicht.

Sie sind sehr zurückhaltend und klopfen nicht auf den Tisch, wenn etwas nicht in Ordnung ist; auch als Chef nicht. Hinter dem Rücken wird jedoch gelästert.

Beispiel: Die Küche im Hotel war sehr schmutzig. Die Chefin sagte jedoch nichts, da sie ihre Angestellten nicht verletzen wollte.

Sie sind auch den Gästen gegenüber sehr zurückhaltend.

Beispiel: Die Deutsche Animatorin und ich haben die Kinder bei Bedarf zurechtgewiesen. Die Schweden haben dies nie getan. Sie geben keine negative Kritik.

Fazit: Man weiss nie genau, woran man ist.

Pünktlichkeit: +/- 15 Minuten

## ANHANG X: EXPERTENINTERVIEW MONIKA

Expertin: Monika  
Kontakt: anonym  
Nationalität: deutsch  
Ort: Basel  
Datum: 19. Mai 2010  
Betreffende Gebiete: Guadalajara, **Mexiko**

### **Zur Situation:**

Monika hat in Mexiko einige Monate in einem Reisebüro mit ca. 25 Angestellten gearbeitet. Sie war verantwortlich für VIP Gruppenreisen.

### **Monikas Eindrücke und Erfahrungen:**

Eine Gruppe besteht meistens aus einer einzigen Familie.

Fazit: Die Mexikaner leben in Grossfamilien, die bis zu 20 Mitglieder haben können.

Entgegen des weit verbreiteten Vorurteils waren meine mexikanischen Kollegen sehr hart arbeitende, fleissige Menschen, und in der Regel öffnete das Büro sehr pünktlich. Es kam nicht selten vor, dass abends auch Überstunden gemacht wurden. Die Mittagspause dauert zwei Stunden.

Fazit: Es ist wichtig, dass einem bewusst ist, dass mittags für einige Stunden alles geschlossen ist und keine Geschäfte gemacht werden können.

Pünktlichkeit: +/- 30 Minuten ist okay. Dies ist vor allem bedingt durch die chaotischen Verkehrsverhältnisse und durch die nur unzureichend vorhandenen öffentlichen Verkehrsmittel in den Millionenstädten (Guadalajara hat ca. 4 Mio. Einwohner).

In Mexiko wird nicht eines nach dem anderen gemacht, wie wir es gewohnt sind, sondern es werden gleichzeitig mehrere Arbeiten erledigt.

Fazit: Die mexikanische Arbeitsweise kann für uns sehr chaotisch und verwirrend wirken. In der Zusammenarbeit kann dies zu gegenseitigem Unverständnis und Ungeduld führen.

Kommt man mit jemandem ins Geschäft, muss alles sehr schnell gehen. Die Mexikaner sind ungeduldig und warten nicht gerne.

Fazit: Man muss sehr effizient arbeiten.



## ANHANG XI: EXPERTENINTERVIEW MARIA

Expertin: Maria  
Kontakt: [behandlung@tcmbasel.ch](mailto:behandlung@tcmbasel.ch)  
Nationalität: Kolumbianerin  
Ort: Basel  
Datum: 26. August 2010  
Betreffende Gebiete: **Kolumbien**

### Zur Situation:

Maria ist in Kolumbien aufgewachsen und kam vor ungefähr zehn Jahren nach Deutschland, wo sie zwei Jahre lebte und die Sprache lernte. Seit acht Jahren lebt sie nun in der Schweiz. Sie hat verschiedene Ausbildungen gemacht und arbeitet heute als Ärztin.

### Marias Eindrücke und Erfahrungen:

In Kolumbien wird alles auf morgen verschoben. Mañana [Morgen] ist das Zauberwort, mit welchem man sich elegant aus allen Situationen retten kann. Auch werden Termine nicht so ernst genommen wie hier.

Eine Regel für Pünktlichkeit gibt es nicht. Man kommt, wenn man kommt, und wenn man nicht kommt, ist dies auch nicht so schlimm. Niemand wartet; das Programm wird einfach spontan abgeändert und man beschäftigt sich mit etwas anderem.

Beispiel: Mein Freund hat für einige Zeit in Kolumbien kostenlose medizinische Behandlungen angeboten. Oft kam es vor, dass die Patienten zu spät kamen oder den vereinbarten Termin gar nicht wahrnahmen.

Fazit: Alles braucht seine Zeit und Geschäfte gehen nur sehr langsam voran. Die Kolumbianer sind sehr unzuverlässig, unverbindlich, aber flexibel.

Will man mit Kolumbianern Geschäfte machen, muss man sehr viel Geduld und Flexibilität mitbringen. Die Arbeit wird sehr locker genommen, jedoch herrscht ein sehr starkes Hierarchiebewusstsein.

Beispiel: in der Schweiz ist es möglich, dass eine Assistentin den Arzt mit dem Vornamen anspricht. In Kolumbien ist so etwas undenkbar. Je mehr Bildung, desto arroganter sind die Personen. In einer Geschäftsbeziehung bleibt man immer sehr höflich, spricht jedoch auch über persönliche Angelegenheiten.

Fazit: Der Umgang im Arbeitsbereich ist sehr formell, und es wird grosser Wert auf die Hierarchiestruktur gelegt.

Fast alle Familien haben Hausangestellte, welche die Hausarbeiten und Kindererziehung übernehmen. Mit der dadurch gewonnenen Zeit wird jedoch nicht mehr gearbeitet. Man arbeitet einfach gemütlicher und langsamer.

Im Alltagsleben sowie im Geschäftlichen ist das Zwischenmenschliche sehr wichtig. Es wird sehr viel und lange geplaudert, ohne jedoch etwas zu sagen. Man spricht sehr indirekt. Vor allem bei unangenehmen Mitteilungen spricht man gerne um den heissen Brei herum und kommt nie direkt auf den Punkt.

In Business sind Beziehungen und die Grossfamilie (diese beinhaltet sowohl die Geschwister wie auch die beste Freundin der Urgrossmutter usw.) sehr wichtig. Die Familie unterstützt überall und hilft vor allem, an die wichtigen Kontakte heran zu kommen.

Fazit: Zwischenmenschliches und Beziehungen sind für Geschäfte sehr wichtig.

Männer sind im Business privilegiert. Sie haben das letzte Wort, und Frauen widersprechen nicht.

Für mich ist es nicht mehr möglich, in Kolumbien zu arbeiten. Ich komme mit dieser Unzuverlässigkeit nicht mehr zurecht. Ich hasse es stundenlang zu warten und Smalltalk zu betreiben. Wenn ich etwas sage, möchte ich es auch sofort verwirklichen. Wenn ich Zuhause bin, sagt mir meine Mutter immer wieder „take it easy girl“.

## ANHANG XII: EINZELAUSSAGEN

Meggi zu **Indien**:

Inder sind sehr hartnäckig. Zum Beispiel legen sie das Telefon nicht auf, bevor sie nicht bekommen haben, was sie wollen. „Aber könnte man nicht so oder so...“ Sie suchen immer nach Lösungen.

Lukas zu **Indien** und **Kolumbien**:

Kolumbianer sind sehr explosiv.

Inder sind sehr hartnäckig und hören nicht zu.

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit alleine und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und dass ich ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des Studiengangsleiters und des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozenten sowie des Forschungspartners, mit dem ich zusammengearbeitet habe, werde ich diesen Bericht an niemanden verteilen, ausser an die Personen, die mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieses Berichts geliefert haben und die ich nachstehend aufzähle:

Martin Blatter, HES SO Wallis

Sandra Süssmann, Carlson Wagonlit Travel

Siders, 19. Juli 2010

Jacqueline Reimann

**Ort/Datum**

**Unterschrift**