

KOMMUNIKATION ZWISCHEN KULTUREN AUS DER PERSPEKTIVE VON INTERNATIONALEN GESCHÄFTSVERHANDLUNGEN

COMMUNICATION AMONG CULTURES FROM THE PERSPECTIVE OF INTERNATIONAL BUSINESS NEGOTIATIONS

MILENA HELMOVÁ

Abstract

The paper focuses on intercultural dialogue from the point view of business negotiations in international context. We try to find adequate answer/what is the role of intercultural communication in business negotiations and the way it affects their final goals. Business partners are supposed to have adequate professional, social as well as linguistic competences, and more attention has been paid to intercultural communication and competence. The good intention itself to enter the intercultural dialogue does not at all mean the dialogue would be successful. Only in the case when business partners prove their abilities and readiness to start the dialogue / the potential output might be mutually convenient.

Keywords: *international business negotiation, intercultural dialogue, intercultural communication and competence.*

Abstrakt

In diesem Beitrag wird interkultureller Dialog aus der Verhandlungsperspektive im internationalen Kontext betrachtet. Es wird der Frage nachgegangen, wie in internationalen Geschäftsverhandlungen interkulturelle Kommunikation den Verlauf und die Erreichung des Zieles beeinflusst. Von den Verhandlungspartnern werden nicht nur Fach-, Sozial- und Sprachfertigkeiten gefordert, sondern es wird erhöhte Aufmerksamkeit der interkulturellen Kommunikation und Kompetenz gewidmet. Allein der Wille, in den interkulturellen Dialog zu treten, bedeutet noch keineswegs, dass dieser erfolgreich sein wird. Erst dann, wenn die Interaktionspartner eine Dialogfähigkeit mitbringen, wird ein für beide Seiten zufriedenstellender interkultureller Dialog möglich.

Schlüsselwörter: *internationale Geschäftsverhandlung, interkultureller Dialog, interkulturelle Kommunikation und Kompetenz.*

Einführung

Die internationalen Geschäftsverhandlungen kommen in der heutigen sich schnell globalisierenden Welt immer häufiger vor. Einen Verhandlungspartner auf dem ausländischen Markt zu gewinnen, erweitert die Horizonte von Unternehmen. Bei den Begegnungen mit den aus unterschiedlichen Nationen stammenden Menschen entsteht das Risiko, dass die Partner missverstanden werden können. Kein Unternehmen im internationalen Geschäft kann auf die Kunst des Verhandeln verzichten, doch muss die professionelle Verhandlungsführung noch durch kulturelle Besonderheiten ergänzt werden.

Zu jeder wirtschaftlichen Kommunikation und Interaktion gehört die Bereitschaft, Kompromisse zu schließen, um das Ziel zu erreichen. Im internationalen Kontext wird außer basalen Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Verhandlungsführers, wie etwa der Fachkompetenz, der Sozial-, Sprach- oder Methodenkompetenz auch noch der interkulturellen Kompetenz eine immense Bedeutung zugeschrieben. Die Verhandlungspartner müssen sich auf eine Menge neuer Aspekte vorbereiten. Jedoch gelten dabei immer die gleichen Grundfertigkeiten der

Verhandler, nämlich die Vorbereitung, die Zielsetzung, das Strategien- und Taktiken – Instrumentarium zur richtigen Steuerung des Verhandlungsprozesses, klare Kommunikation, der Geschäftsabschluss und nicht zuletzt persönliche Reflexion über den Verhandlungsverlauf. Der Unterschied liegt in der speziellen Vorbereitung auf die interkulturelle Verhandlung, die nötig ist, wenn man mit einem ausländischen Partner zu tun haben wird. Sie besteht darin, sich mit dem kulturellen Hintergrund des Gegenübers vertraut zu machen und einen genaueren Blick auf die Bedeutung der Kultur des Partners zu werfen.

In einer internationalen (interkulturellen) Verhandlung müssen beide Partner ihr eigenes vertrautes Kultursystem, d. h. Werte- und Normensystem, Traditionen, Glaubensauslegungen, Organisations- und Kommunikationsformen, Geschichte etc. verlassen, das ihr Denken, Wahrnehmen und Handeln beeinflusst. Die Partner sollten kulturelle Unterschiede verstehen und respektieren.

Es wird im Weiteren auf die Problematik der interkulturellen Kommunikation und deren Einfluss auf den ganzen interkulturellen Dialog zwischen den Verhandlungsparteien bei der Erreichung des Zieles eingegangen.

Interkultureller Dialog als Herausforderung für Geschäftspartner

Kultur spiegelt sich im ganzen Verhalten ihrer Repräsentanten wider. Jeder Mensch identifiziert sich mit einer Gruppe von Menschen, die gewisse Lebensformen, Menschenrechte, Religion usw. repräsentiert. In diesem Zusammenhang gibt es keine Gemeinschaft, die als kulturlos betrachtet werden kann. Menschen aller Nationen sind imstande, die Frage ihrer Herkunft zu beantworten. Durch diese Fragestellung wird das Gefühl der Zugehörigkeit und Mitgliedschaft entwickelt. Alexander Thomas versteht Kultur als *„ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft ... tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung“* (1993, S. 380). Aus dieser Definition geht hervor, dass das Bedürfnis aller Menschen, sich in ihrer Umgebung zurechtfinden zu können, befriedigt werden muss. Es gibt gemeinsame kulturelle Charakteristika, die Menschen miteinander verbinden, so dass die Erklärung kultureller Zusammenhänge nicht erforderlich ist. *„Der Mensch ist ein naturhaftes und dennoch kulturstiftendes Wesen. Er bleibt Zeit seines Lebens mehr oder weniger unter dem Einfluss des Kulturraumes, dem er sich zugehörig fühlt“* (Yousefi, 2014, S. 14). Jürgen Bolten widmet sich der interkulturellen Wirtschaftskommunikation und erfasst Kultur als *„Lebenswelten, die sich Menschen durch ihr Handeln geschaffen haben und ständig neu schaffen. Diese Lebenswelten existieren ohne Bewusstseinsmaßstäbe. Sie basieren nicht auf einer Auswahl des Schönen, Guten und Wahren, sondern umfassen alle Lebensäußerungen derjenigen, die ihrer Existenz mitgewirkt haben und mitwirken“* (2007, S. 24).

In dem Prozess der Kommunikation geht es um die Übertragung der Botschaft. Zusammen mit der Information werden auch Emotionen, Ansichten und verschiedene Apelle vermittelt. Die Auskunft wird von dem Sender verschlüsselt, durch den Kanal übertragen und nachfolgend werden die Wörter und andere begleitende Signale von dem Empfänger entschlüsselt. Friedemann Schulz von Thun (2011, S. 12 – 14) verfasste ein Vier-Seiten-Modell der Kommunikation. Nach diesem Modell enthält die Nachricht einen Sachaspekt, unter dem die übermittelte Information verstanden wird, und einen Beziehungsaspekt, der die Stellung der Kommunikationspartner zueinander ausdrückt. Der Sachinhalt ist mit einer Selbstdarstellung verbunden. Der Sender teilt etwas über sich selbst mit. Auf Grund der Selbstaussage kann der Empfänger die Persönlichkeit des Senders abschätzen. Schließlich wird

im Kommunikationsprozess ein Apell geäußert. Der Sender hat vor, durch die Nachricht beim Kommunikationspartner eine bestimmte Wirkung zu erzielen. Yousefi (2014a, 14) behauptet, dass interkulturelle Kommunikation eine komplementäre Form der Dialogführung ist. Weiter setzt er fort, dass in ihr der Austausch von Informationen sowie die Selbstwahrnehmung des Eigenen und des Anderen die Rahmenbedingungen der Verständigung erheblich beeinflussen. Bei der Kommunikation zwischen Kulturen müssen die Kulturspezifika berücksichtigt werden, sonst kann es zu Verständigungsproblemen kommen, wie darüber Broszinsky-Schwabe schreibt: „*Interkulturelle Kommunikation bezeichnet die Verständigung zwischen zwei oder mehreren Personen, die unterschiedlichen Kulturen angehören, woraus sich eine Reihe von Schwierigkeiten und Problemen ergeben*“ (2016, S. 319).

Der interkulturelle Kommunikationsprozess kann nur dann erfolgreich sein, wenn die gesandte Information richtig verstanden wird. Fast problemlos läuft sie im einsprachigen Kontext ab. In der internationalen Umgebung entsteht das Risiko, dass die sprachliche Verschiedenheit zu Missverständnissen führen kann. In jeder Kultur liegt der Wirklichkeitsschilderung die Sprache zugrunde. In dem Kommunikationsprozess zwischen Kulturen muss darauf geachtet werden, ob die Kommunikatoren die Sprache explizit oder implizit verwenden. Explizite Äußerung ist deutlich, ausdrücklich. Auf der anderen Seite ist die implizite Äußerung indirekt und muss logisch erschlossen werden. In interkulturellen Interaktionen sind auch die nonverbalen Signale nicht zu unterschätzen. Die Kommunikationsstörungen werden oft durch kulturelle Unterschiede in der Verwendung von nonverbalen Signalen verursacht. Um diese Störungen zu vermeiden und mögliche vorzubeugen, sollen die Interaktionspartner über die interkulturelle Kompetenz verfügen. Was die interkulturelle Kompetenz bedeutet, lässt sich ausführlich durch das folgende Zitat erläutern: „*Interkulturelle Kompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen im Sinne einer wechselseitigen Anpassung, von Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten und einer Entwicklung hin zu synergetrischen Formen der Zusammenarbeit, des Zusammenlebens und handlungswirksamer Orientierungsmuster in Bezug auf Weltinterpretation und Weltgestaltung*“ (Thomas; Kinast; Schroll Machl, 2005, S. 143).

Der interkulturelle Dialog als eine Form der Begegnung von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen ist für die Zusammenarbeit von immenser Bedeutung. Auf den ersten Blick unterscheidet sich die interkulturelle Interaktionssituation von einer monokulturellen Interaktion nur in der Anzahl von beteiligten Kulturen. Jedoch gibt es Prozesse, wie Kramer et al (1996) erwähnen, die nur in interkulturellen Kontaktsituationen vorkommen, wie z.B. eine kulturbezogene Personenfavorisierung, die der eigenen Kultur angehören, mit Eigenschaften wie kooperativ, ehrlich und vertrauenswürdig assoziiert und im Gegensatz dazu fremdkulturelle Personen als weniger ehrlich, zuverlässig und vertrauenswürdig beurteilt werden. In der interkulturellen Situation werden die zentralen Merkmale des kulturspezifischen Orientierungssystems aktiviert, die Kulturstandards heißen. „*Unter Kulturstandards werden alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns verstanden, die von der Mehrzahl für typisch und verbindlich angesehen werden*“ (Thomas, 1996, S. 112).

Kulturelle Vielfalt ist ein Faktum. Höhere Mobilität, vergangene und gegenwärtige Migrationsströme sowie der kulturelle Austausch führen zu mehr Wechselwirkungen zwischen den Kulturen, Religionen, Ethnien und Sprachen. Damit diese vielfältigen Beziehungen zu Annäherung kommen, muss ein bewusster Dialog gefördert werden. Von interkulturellem Dialog spricht man in unterschiedlichen Zusammenhängen, z. B. beim Spracherwerb, bei den grenzüberschreitenden Kooperationen zwischen Universitäten oder bei den internationalen Wirtschaftskooperationen. Der interkulturelle Dialog ist ein voraussetzungsvoller Prozess. Die ihn leitende Philosophie ist das Prinzip der Gegenseitigkeit. Das setzt die Fähigkeit voraus, sich

in den Partner hineinzusetzen und fühlen. Es wird von den Akteuren Aufgeschlossenheit gegenüber den Lebensweisen und Erfahrungen des Anderen erfordert. Dabei geht es nicht nur um den Abbau von Vorurteilen auf beiden Seiten. Gefordert wird überdies die Bereitschaft, selbstkritisch die eigene Weltsicht, die Muster des eigenen Denkens und Handelns in Frage zu stellen und sich auf einen gegenseitigen Lernprozess einzulassen, der die eigene Perspektive überschreitet. Globale Weltgesellschaft befindet sich heute am Scheideweg, an dem Vorstellungen von Identität und Zugehörigkeit von vielen Seiten angezweifelt, neu definiert und verteidigt werden. Es ist angesichts dieser Tatsache erforderlich, den interkulturellen Dialog zu stärken und zu fördern, um an eine zuversichtliche Zukunft hoffen zu können, auch aus dem Grund, dass Menschen immer mehr mit ihren Ängsten vor Gewalttaten, Diskriminierung und Terrorismus konfrontiert werden. Es sollte im interkulturellen Dialog anerkannt werden, dass die fremdkulturellen Partner Fähigkeiten, Wissen, Ideen, neue Konzepte, unternehmerische Initiative und kulturelle Praktiken mitbringen, die interkulturelle Begegnungen beiderseits bereichern.

Es besteht keine definitorische Einigkeit über den Begriff interkultureller Dialog, ähnlich wie bei Kultur oder Kommunikation. Die hier zitierte Definition stellt nur eine von vielen Herangehensweisen zum Begriff dar. Nach unserer Meinung stellt die folgende Definition klar fest, was Wesen und Ziel des interkulturellen Dialogs ist: *„Interkultureller Dialog ist ein Prozess, der von einem offenen und respektvollen Austausch zwischen Individuen und Gruppen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen getragen wird. Das Ziel des interkulturellen Dialogs ist u. a. ein tieferes Verständnis für vielfältige Weltanschauungen und Praktiken zu entwickeln, Partizipation zu erhöhen, Gleichheit zu fördern und kreative Prozesse zu verbessern“* (ERICarts, 2007, S. 12). Wichtig erscheint uns in der Definition die Betonung der Prozesshaftigkeit. Der interkulturelle Dialog ist somit ein (Lern-) Prozess, der in vieler Hinsicht produktiv sein kann. In der Diskussion um den interkulturellen Dialog möchten wir auch eine andere Meinung präsentieren, um sich eine komparative Vorstellung zu bilden. Gürses (2007) meint, dass eine wichtige Voraussetzung für den interkulturellen Dialog ein Verständnis der eigenen Weltanschauung darstellt, also die Bereitschaft zur Selbstreflexivität und Selbstkritik, die in einer kritischen Beschäftigung mit eigener Kultur stattfindet. Er besagt, dass es sich nicht nur darum handelt, Sitten und Kultur der Anderen kennen zu lernen. Zunächst muss seiner Ansicht nach die eigene interkulturelle Kompetenz erhöht werden.

Anforderungen an interkulturelle Verhandlungsführung

Um die Internationalisierung von Unternehmen und die Anforderungen an Verhandlungsführer in der interkulturellen Umgebung zu überbrücken, wird zuerst kurz das Wesen von Verhandlungen dargestellt.

Verhandlungen sind eine spezifische Art der menschlichen Kommunikation, die den gleichen Regeln und Gesetzen unterliegen, wie die Kommunikation selbst. Jedoch sind Verhandlungen ziel- und ergebnisorientiert, während Kommunikation immer stattfindet, wenn Menschen einander begegnen. Die klassische Definition meint: (...) *„einen Interessensausgleich im privaten, beruflichen und politischen Leben mit dem Ziel, zu inhaltlichen Vereinbarungen zu gelangen“* (Salewski, 2008, S. 118). Langdon beschreibt Verhandlung folgendermaßen: *„Verhandeln ist die Kunst, einen Kompromiss zu finden, der beide Seiten zufriedenstellt. Dabei versuchen die Beteiligten in einer bestimmten Form von Wettstreit für sich selbst das Beste herauszuholen“* (Langdon, 2008, S. 12). Der Klassiker der Verhandlungskunst – Das Harvard-Konzept – definiert Verhandlung auf diese Weise: *„Verhandeln ist eine Grundform, Gewünschtes von anderen Leuten zu bekommen. Es ist wechselseitige Kommunikation mit dem Ziel, eine Übereinkunft zu erreichen, wenn man mit der anderen Seite sowohl gemeinsame als auch gegensätzliche Interessen hat“* (Fisher et al, 2004, S. 19).

Da Verhandlungspartner sich so verhalten, wie sie ihre Welt erleben, ist es bei Verhandlungen wichtig, bei sich selbst und bei anderen zu erkennen, wie die Wahrnehmung arbeitet, was bewusst erlebt und was unbewusst wahrgenommen wird. Laut Salewski (2008) entscheidet sich der Erfolg von Verhandlungen bereits in den ersten Sekunden der Kontaktaufnahme und wird wesentlich vom Auftreten und der Einstiegsfrage bestimmt.

Wirtschaftlich gesehen ist von Geschäftsverhandlungen dann die Rede, wenn sie als eine der wichtigsten Aktivitäten der Wirtschaftssubjekte betrachtet wird. Im Wirtschaftsleben ist Gewinnmaximierung das primäre Ziel jedes Unternehmens. Jedoch sind bei internationalen Verhandlungen auch interkulturelle Faktoren zu berücksichtigen. „*Die Kommunikation der aus unterschiedlichen Kulturen stammenden Verhandler – interkulturelle Kommunikation – ist schwieriger im Vergleich zu intrakulturellen Verhandlungen, weil die Partner sie auf eine für ihre Kultur typische Weise führen*“ (Schroll-Machl, 2008, 186). Die Tatsache, dass sich das Gegenüber in interkulturellen Verhandlungen anders verhält, kann zu Irritationen führen. Neben der Sprache als Mittel der Verständigung und den nonverbalen Kommunikationsmitteln wie Mimik, Gestik oder Blickkontakt, ist die Körpersprache als Ausdrucks- und Verständigungsmittel von großer Bedeutung, damit es nicht zu Missverständnissen kommt. Daraus ergibt sich, dass in der interkulturellen Kommunikation aufgrund der kulturspezifischen Unterschiede auch mit Nichtverstehen gerechnet werden muss.

In Anlehnung an Thomas (2008) lassen sich einige Ratschläge bemerken, damit die interkulturelle Kommunikation reibungslos zu einem zufriedenstellenden Ergebnis gelangt. Entsprechend den Ausführungen von Thomas werden an dieser Stelle einige davon erwähnt. Der Autor behauptet, dass es ratsam ist, bei aufgetretenen kulturellen Divergenzen das automatische Beurteilungssystem zu vermeiden, eigene Erwartungen an den Partner zu thematisieren, eigene Kulturstandards zu reflektieren oder zu relativieren in Abhängigkeit von Kommunikationsgeschehen und – Bereitschaft. (Thomas, 2008, S. 28 – 33). Neben den erwähnten Verhandlungskompetenzen gibt es noch eine Reihe von weiteren auf den Verhandlungsablauf im interkulturellen Kontext einflussnehmenden Faktoren, die nicht außer Acht gelassen werden können, sei es die Wahl der Verhandlungssprache, Wahrnehmung der Zeit, Raumerleben der Verhandlungspartner, ihre Kommunikationsstile, ihre Körpersprache, Sprechspezifika, ihr Konfliktbewältigungspotenzial, Begrüßung, Handschlag, Visitenkartenübergabe, Bekleidung oder Essgewohnheiten. Um beim Verhandeln mit einem fremdkulturellen Partner erfolgreich bestehen zu können, müssen die Besonderheiten sowohl der eigenen als auch der fremden Kultur berücksichtigt werden. Daraus lässt sich ableiten, dass die Veränderungsbereitschaft der Unternehmen die Chance auf den Erfolg vervielfacht. Das alles hat mit der interkulturellen Kompetenz zu tun, die im Rahmen der internationalen Verhandlungen zur Schlüsselkompetenz wurde. In diesem Zusammenhang wird immer die Rolle und Bedeutung der interkulturellen Kompetenz unterstrichen. Dazu gehört z.B., dass man weiß, wie eine Begrüßung abläuft, welchen Rhythmus ein Gespräch hat, welche Bedeutung eine Verabredung zum Essen hat oder was bestimmte Gesten bedeuten. Daraus geht deutlich hervor, dass auch das Verhandlungsverfahren gegenüber dem Vertreter eigener sowie der fremden Kultur hochgradig kulturabhängig ist. Das Ziel, das verfolgt werden soll, ist, sich der kulturell bedingten Denk- und Handlungsweise des Partners anpassen zu wollen und ein gegenseitiges harmonisches Verhältnis anzustreben.

Es ist darauf hinzuweisen, dass die interkulturelle Kompetenz eines international agierenden Verhandlungsführers vor allem in der nonverbalen Kommunikation und den Interaktionsritualen zwischen den Verhandlungspartnern zum Tragen kommt. Die gesprochene Sprache wird mit Hilfe der nonverbalen Kommunikationsmittel ergänzt. Sie können sogar im Gegensatz zu dem, was gesagt wird, stehen. Eine ihrer Funktionen besteht in der Ersetzung der gesprochenen Sprache in den Situationen, wo die gesprochenen Worte nicht benutzt werden können. (z. B. wegen des Lärms). In diesem Fall werden Zeichen, Symbole und Gesten benutzt. Es gibt eine Vielzahl von anderen Funktionen, wie Regulierung der Interaktion, Verstärkung

oder Änderung der verbalen Botschaft oder Eindrucksbildung. (Jandt, 2010). Zu den Formen der nonverbalen Kommunikation, die Unterschiede zwischen den Kulturen aufweisen, gehören Gesten, Territorialismus, Augenkontakt und Gesichtsausdrücke, Zeitnutzung, Berührungen, Bekleidung, Farben und Geschenke.

Gesten sind die größten Besonderheiten der nonverbalen Kommunikation und können leicht missdeutet werden, weil die ähnlichen Gesten oder Bewegungen oft eine völlig unterschiedliche Bedeutung in verschiedenen Kulturen haben. Die Gesten werden oft mit Ausdruck von Emotionen verbunden. Je südlicher das Land liegt (innerhalb Europas), desto mehr Emotionen werden während der Verhandlung übermittelt. Dadurch kann eine Situation entstehen, die für Italien typisch ist, aber für Deutschland oder andere nordeuropäische Länder nicht (Světlik, S. 2003).

Territorialismus definiert den angemessenen Abstand zwischen den kommunizierenden Partnern. Im Allgemeinen werden vier Distanzzonen unterschieden: intimer Raum, persönlicher Raum, sozialer Raum und öffentlicher Raum. Der Kontakt, der für eine Geschäftsbeziehung zwischen den Partnern geeignet ist, sollte beim sozialen Raum bleiben. Auch andere Aspekte, wie Alter, Geschlecht oder Status sind bei der Bestimmung des Abstandes von großer Bedeutung.

Augenkontakt und Gesichtsausdrücke mögen im Vergleich zu den anderen ersichtlichen Ausdrücken der nonverbalen Kommunikation unwichtig erscheinen. Es gibt aber Kulturen (vor allem im asiatischen Kulturkreis), wo ein direkter Blickkontakt während der Verhandlung als Beleidigung interpretiert wird und ein erfolgreiches Geschäft sehr leicht verderben kann. Jandt schreibt (2010), dass laut mehreren Studien ein während der Kindheit erworbener Augenkontakt nicht durch spätere Erfahrungen beeinflusst wird.

Die Bedeutung der unterschiedlichen Zeitwahrnehmung kann wichtiger sein, als auf den ersten Blick erscheinen mag. Vor allem im Geschäftsleben spielt die Zeit eine bedeutende Rolle. Der erste Konflikt kann schon am Anfang einer Verhandlung auftreten. Amerikaner kommen z.B. fünf Minuten vor Beginn und das Selbe erwarten sie auch von den Partnern, wobei für die meisten südlichen Kulturen eine Verspätung keine Rolle spielt. Andere Probleme können durch unterschiedliche Kalendersysteme verursacht werden, was die unterschiedliche Länge der Monate, die Feiertage etc. anbelangt.

Berührungen in den Geschäftsverhandlungen, mit Ausnahme des Händedrucks, der sich auch in verschiedenen Kulturen unterscheidet, sind zu vermeiden. Allerdings ist das Berühren und Küssen zwischen den Personen gleichen Geschlechts in einigen Ländern (in der Regel in Südeuropa) ganz üblich.

Die Bekleidungsetikette sollte ein natürlicher Bestandteil der Geschäftssphäre nicht nur während der interkulturellen Geschäftsverhandlungen sein. Die kulturellen Konventionen des Geschäftspartners sollten berücksichtigt werden. Besonders die unangemessene Bekleidungswahl der Frauen kann einen unzuverlässigen Eindruck machen. Diese Frage hängt auch mit der Bedeutung von Farben zusammen und sollte nicht ignoriert werden.

Das Geben von Geschenken wird als übliche Praxis bei den Verhandlungen bezeichnet und hat eine lange Tradition. Ein passendes Geschenk zu wählen, das die Aufmerksamkeit weckt, aber niemanden beleidigt, kann ganz kompliziert sein. Die kulturell unangemessenen Geschenke können viel Schaden verursachen. Die Verhandelnden sollten vor allem in den Ländern, in denen ein Geschenk als Korruption wahrgenommen werden kann, am besten einen neutralen Werbeartikel mit dem Unternehmenslogo wählen.

Es stellt sich hier die Frage, wie die interkulturellen Missverständnisse, die oft in den Begegnungen entstehen, vermieden werden können. Die Eliminierung von kulturellen Barrieren und Schaffung einer globalisierten Kultur können zum kulturellen und nationalen Verlust führen. Für die menschliche Gesellschaft wäre es eine unnatürliche Entwicklung. Es ist besser, was wir auch schon vorhin betrachtet haben, den kulturellen Hintergrund zu respektieren und die geistige Bereicherung zu schätzen. Es ist notwendig, nicht nur die Kenntnis von bestimmten

Gewohnheiten zu haben, sondern auch zu wissen, warum sie entstehen, ob sie von allen oder nur von bestimmten Gruppen eingehalten werden, und ob sie den Geschäftspartner betreffen.

Fazit

Ausgangspunkt dieses Artikels war die Frage, wie in internationalen Geschäftsverhandlungen interkulturelle Kommunikation und Kompetenz den Verlauf und die Erreichung des Zieles beeinflussen. Wir zeigen, wie die interkulturelle Handlungskompetenz zu dem problemlosen Verlauf beiträgt. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Erwerbung der interkulturellen Kompetenz die Kommunikation zwischen den fremdkulturellen Geschäftspartnern wesentlich erleichtert, indem interkulturell kompetente Verhandlungspartner Dialogfähigkeit und Dialogbereitschaft aufweisen. Und gerade dadurch mündet der interkulturelle Dialog in einen Lernprozess, in dem miteinander und voneinander gelernt wird. Die kulturellen Unterschiede müssen sehr sensibel wahrgenommen werden. Es sollte auch zur Kenntnis genommen werden, dass keine Kultur weder besser noch schlechter ist, sie ist nur anders.

Interkultureller Dialog findet keinesfalls automatisch statt, sobald Angehörige verschiedener Kulturen aufeinander treffen. Es braucht mehr, als nur das Zusammensein an sich, damit die Fremdkulturellen einander kennen und verstehen lernen. Nötig ist das ständige bewusste Bemühen, sich dem Unbekannten, Andersartigen, Unverständlichen zu öffnen, Differenzen und manchmal auch Unvereinbares wahrzunehmen und auszuhalten. Interkulturelle Begegnungen bedeuten nicht nur Fremdes wahrzunehmen, es kennen zu lernen und zu tolerieren. Es geht dabei um viel mehr, um Zusammenarbeit und Partnerschaft, um Erreichen gemeinsamer Ziele, die als Folge des Respekts und der Toleranz gegenüber den Menschen aus anderen Kulturen zustande kommen. Es bedarf heute in größerem Maß der Wertschätzung und der Dialogbereitschaft, um die kulturellen Unterschiede auszubalancieren.

Literatur

- BOLTEN, J. 2007. *Interkulturelle Kompetenz*. Thüringen: Landeszentrale für politische Bildung.
- BROSZINSKY-SCHWABE, E. 2016. *Interkulturelle Kommunikation*. Wiesbaden: Springer VS.
- ERICarts. 2007. www.bmb.gv.at. Abgerufen am 11.11.2018.
- FISHER, R., URY W., PATTON B. 2004. *Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungskunst*. Frankfurt/Main: Campus.
- GÜRSES, H. 2007. *Edukult. Institut für Vermittlung von Kunst und Wissenschaft*. www.bmb.gv.at. Abgerufen am 25. Oktober 2018.
- JANDT, F. E. 2010. *An introduction to intercultural communication: identities in a global community*. Los Angeles: Sage Publications.
- KRAMER, R. M., BREWER, M. B., HANNA, B. A. 1996. Collective trust and collective action. In: KRAMER, R. M. – TYLER, T. R.: *Trust in organization: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage, S. 357 – 389.
- LANGDON, K. 2008. *Verhandeln: So erzielen Sie erfolgreiche Verhandlungsergebnisse*. Offenbach: Gabal.
- SALEWSKI, W. 2008. *Die Kunst des Verhandeln: Motive erkennen – erfolgreich kommunizieren*. Weinheim: Wiley-VCH.
- SCHROLL-MACHL, S. 2008. *Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- SCHULZ VON THUN, F.,

- KUMBIER, D. 2011. *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- SVÈTLÍK, J. 2003. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing.
- THOMAS, A. 1993. *Kulturvergleichende Psychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- THOMAS, A. 1996. Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In: THOMAS, A. (Hrsg) 1996. *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen: Hogrefe, S. 112.
- THOMAS, A., KINAST, E. U., SCHROLL MACHL, S. 2005. *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- THOMAS, A. 2008. Bedingungen zum interkulturellen Dialog. In: *Psychologie des interkulturellen Dialogs*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 28 – 33.
- YOUSEFI, H. R. 2014. *Grundbegriffe der interkulturellen Kommunikation*. Stuttgart: UTB GmbH.

Kontakt:

PhDr. Milena Helmová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta aplikovaných jazykov
Katedra interkultúrnej komunikácie
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava
Slovenská republika
Email: Milena.Helmova@euba.sk