

INTERKULTURELLE WERTE



OFFICIAL PROGRAMMES



KNOWLEDGE PARTNER

van den Bergh Thiagi Associates GmbH



Switzerland Global Enterprise (S-GE) engagiert sich weltweit für Unternehmertum und den Wirtschaftsstandort Schweiz. Als Center of Excellence für Internationalisierung fördert S-GE Export, Import und Investment und hilft Kunden, neues Potenzial für ihr internationales Geschäft zu erschliessen und den Wirtschaftsstandort Schweiz zu stärken. Mit einem globalen Netzwerk von versierten Beratern und Experten. Als Vertraute und starke Partner von Kunden, Kantonen und der Schweizer Regierung.

Inhaltsverzeichnis

US-AMERIKANISCHE WERTE	4
ARABISCHE WERTE	5
BRASILIANISCHE WERTE	7
BRITISCHE WERTE	8
CHINESISCHE WERTE	9
DEUTSCHE WERTE	11
FRANZÖSISCHE WERTE	12
INDISCHE WERTE	13
INDONESISCHE WERTE	15
KOREANISCHE WERTE	16
MALAYSISCHE WERTE	18
MEXIKANISCHE WERTE	20
NIEDERLÄNDISCHE WERTE	21
KULTURELLE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN EX-JUGOSLAWEN UND SCHWEIZERN	22
RUSSISCHE WERTE	25

US-amerikanische Werte

Generalisierungen über die US-amerikanische Kultur zu machen, stellt eine Herausforderung dar angesichts der kulturellen, regionalen und religiösen Vielfalt der Bevölkerung. Eine Gemeinsamkeit, die jedoch die meisten US-Amerikaner verbindet, besteht darin, dass die meisten entweder selber Einwanderer sind oder von Einwanderern abstammen. Durch ihre ganze Geschichte hindurch haben die USA Einwanderer angezogen, die ihr Heimatland auf der Suche nach Freiheit und neuen Möglichkeiten verliessen. Aus dieser Warte betrachtet, kann man «den Amerikanern» folgende Grundwerte zuschreiben.

Individualismus

Die Amerikaner sind im Vergleich mit den meisten andern Völkern der Erde individualistisch. Sie betrachten jeden Menschen als ein unabhängiges Wesen mit eigenen Zielen, Ideen und Werten. Der wahre Individualist erreicht persönliche Erfüllung, indem er seine Träume verfolgt, unabhängig von den Konsequenzen für andere. Von den Amerikanern wird erwartet, dass sie für sich selbst sorgen und nicht auf andere angewiesen sind.



Gleichheit

Die Amerikaner glauben, dass in einer idealen Welt jedem mit demselben Respekt begegnet werden sollte, ohne Rücksicht auf Rasse, Geschlecht, Alter, ökonomischen Status, sexuelle Orientierung oder etwaige Behinderungen. Man glaubt, dass sich im Prinzip jeder die soziale Leiter zum Erfolg hocharbeiten kann. Dies stellt den amerikanischen Traum dar. Doch wie ein seit Jahren in den USA lebender britischer Auswanderer kürzlich in einem Seminar betonte, «hat vielleicht jeder die gleichen Chancen, doch nicht jeder kann sie gleich nutzen».

Informalität

Die allgemeine Vorliebe für Informalität in den USA ist direkt verbunden mit dem Gleichheitsgedanken. Informelles Verhalten bedeutet den Versuch, die Lücken, welche Hierarchien und Statusunterschiede erzeugen, zu verkleinern und alle auf dieselbe Stufe zu stellen.

Direktheit

Die Amerikaner sind meist ziemlich direkt in der Kommunikation und erwarten, dass jeder selber sagt, was ihm gefällt oder ihn bedrückt. Sie sind sehr zeitbewusst, sodass man auch Zeit einspart, wenn man schnell zum Wesentlichen vorstösst. Im Allgemeinen sind sie ehrlich und offen in Bezug auf ihre Gefühle und Ansichten gegenüber andern. Sie assoziieren Direktheit mit Ehrlichkeit. Indirektheit kommt manchmal zum Zug, wenn jemand taktvoll oder höflich erscheinen will. Doch die Amerikaner schätzen häufig jemanden mit einem indirekten Kommunikationsstil negativ ein, da sie diese Person für ausweichend oder zu wenig selbstbewusst halten oder einfach für jemanden, der nicht klar denkt.

Leistung

Die USA sind eine leistungsorientierte Gesellschaft. Das heisst, die meisten erlangen Status und Wohlstand durch eigene Leistung, nicht durch jene von Eltern oder Verwandten. Daher gilt die eigene Herkunft nicht als sehr bedeutend für den Erfolg, dieser beruht vor allem auf Talent und harter Arbeit.

Effizienz und Zukunftsorientierung

Für die meisten Amerikaner gilt der Satz «Zeit ist Geld». Die amerikanische Ausrichtung auf das Einsparen von Zeit hat der Welt zahlreiche neue Konzepte gebracht, die von der Massenproduktion bis zu Fast Food reichen. Ausserdem glauben die Amerikaner meist an den Fortschritt. Sie sind optimistisch, was die Zukunft betrifft, und glauben, dass sich diese bis zu einem gewissen Grad steuern lässt.

Arabische Werte

Familie

Würde, Ehre und Ruf einer Person sind von überragender Wichtigkeit und kein Aufwand sollte gescheut werden, diese zu beschützen und zu wahren – im Speziellen die Ehre. Ehre (und Schande) wird oft angesehen als etwas Kollektives und die ganze Familie oder Gruppe Betreffendes. Es ist wichtig, sich jederzeit so zu verhalten, dass man einen guten Eindruck bei anderen hinterlässt. Die soziale Klasse und der familiäre Hintergrund sind entscheidend für den persönlichen Status, gefolgt vom individuellen Charakter und Erfolg.

Beziehung zwischen Mann und Frau

Der Umgang ist im Gegensatz zum Westen reservierter, vor allem in der Öffentlichkeit. Das eigene Auftreten und Verhalten sollten daher der landesüblichen Sitte angepasst werden. Ein westlicher Mann kann eine arabische Frau mit Händeschütteln begrüßen, sofern die Initiative von ihr aus kommt, sollte sich jedoch in seiner Freundlichkeit und Offenheit zurückhalten, die Anwesenheit anderer ist empfehlenswert. Für westliche Frauen sind «ein freundliches, höfliches und zugewandtes, aber körperdistanziertes Auftreten sowie entsprechend korrekt dezente Kleidung in jedem Fall ratsam und werden mit Respekt belohnt».¹

Beziehungen

Kommunizieren Sie zurückhaltender und weniger klar auf Regeln und Vorschriften fixiert. Nehmen Sie persönliche und «Get-to-know-you-Haltungen» ernst und tun Sie sie nicht als Small Talk ab. Kommen Sie nicht sofort auf das Geschäft zu sprechen. Die persönliche Beziehung ist wichtig und muss gepflegt werden. Seien Sie vorbereitet darauf, dass Ihr Gegenüber vom Thema abschweift oder dass Sie das Gefühl haben, nirgends hinzukommen. Sofortige Entscheidungen sind seltener aufgrund des Prinzips der Konsultation mit anderen (hierarchisch Höheren). Die

linke Hand gilt als unrein, Linkshänder sollten deshalb versuchen, beim Visitenkartenaustausch, beim Reichen von Gegenständen etc. die rechte Hand zu benutzen.

Face-to-Face-Gespräch

Achten Sie auf Ihre Ausdrucksweise und Ihren Umgang mit Personen aus der anderen, aber auch aus der eigenen Kultur. Halten Sie Augenkontakt aufrecht. Die Körperhaltung sollte während Meetings aufrecht sein, halten Sie die Beine nicht gekreuzt. Zeigen Sie auf keinen Fall Ihre Schuhsohlen. Bei Gesprächen sollten die Hände nicht in die Hosentaschen gesteckt werden. Die gegenseitliche Distanz ist empfehlenswert. Begrüßung und Händeschütteln am Anfang und Ende eines Treffens sind wichtig. Der Händedruck sollte dabei weniger stark sein als zwischen Deutschschweizern.

Gesichtswahrung

Gehen Sie vorsichtig mit Kritik um, und äussern Sie sie nicht vor Arbeitskollegen der kritisierten Person (Gesichtsverlust). Ermöglichen Sie das Prinzip des «face-giving». Direkte Konfrontation und offener Widerspruch werden vermieden. Die arabische Kultur ist an Harmonie orientiert.

Status

Die Herkunft und das Alter beeinflussen den Status stärker als die Leistung und Bildung. Der eigene Status muss erkennbar sein in E-Mails, Briefen, auf der Visitenkarte etc. Identifizierung mit der Organisation geschieht über die vorgesetzte(n) Person(en) und nicht über die Organisation selbst.



Hierarchie

Hierarchien müssen in der Kommunikation berücksichtigt werden, vor allem bei Kritik und Problemlösung. Bei einer hierarchisch tiefer gestellten Person empfiehlt sich, Lösungen gemeinsam zu erarbeiten und zu finden. Ein typischer Ablauf könnte sein: Anrufen, Sachverhalt klären, E-Mail schicken und sich mit einem weiteren Anruf absichern, dass das E-Mail erhalten wurde. Es sollte nicht mit Deadlines gedroht werden, noch ist es ratsam, einzig und alleine ein E-Mail zu schreiben, ansonsten besteht die Gefahr, dass nicht reagiert wird. Bei einer hierarchisch höher gestellten Person gelten ähnliche Empfehlungen wie bei einer hierarchisch tiefer gestellten Person. Zusätzlich sollte der Respekt vor der höheren Person angezeigt werden, und es empfiehlt sich, weitere mit Ihnen hierarchisch ebenbürtige Personen einzubeziehen.

Insh'allah

«*Insh'allah*» (Arabisch für «so Gott will») deutet auf ein Nein oder Vielleicht hin. «Yes, *insh'allah*» unterstreicht das Ja. Hinweise auf Kritik und Nein können sein: Ein Wechseln von Sachebene auf Beziehungsebene, ein Ablenken und Abschweifen vom Problem oder Thema, ein Verschieben der Entscheidung und/oder das Aufzeigen von Alternativen als Verbesserungsvorschläge.

¹ Kratochwil, Gabi (2007): Business-Knigge: Arabische Welt. Erfolgreich kommunizieren mit arabischen Geschäftspartnern. Zürich.

(Quelle: Bachelorarbeit von Andreas Mächler, 2008; IAM, ZHAW)



Weitere Merkmale

DEUTSCHSCHWEIZER

Beziehung auf Sachebene

Nicht «touch-oriented»

Datenorientiert

Monochrones Zeitverständnis (Deadlines sind Deadlines)

Direkte Kommunikation und Kritikanbringung

Geringe soziale Distanz zu Vorgesetzten

Status durch Leistung

ARABER

Eziehung auf Persönlichkeitsebenen

«touch-oriented»

Dialogorientiert

Polychrones Zeitverständnis (die Umstände bestimmen die Deadlines)

Indirekte Kommunikation und Kritikanbringung

Grosse soziale Distanz zu Vorgesetzten

Status durch Herkunft

Brasilianische Werte

Die brasilianischen Wertorientierungen sind das Resultat eines Schmelztiegels. Seit dem 16. Jahrhundert fand in Brasilien eine Verschmelzung von traditionell iberischen, einheimischen und afrikanischen Werten statt. In der neueren Zeit haben sich die Brasilianer auch mit den westlichen Werten wie Gleichheit, Demokratie und individuellen Rechten auseinandergesetzt. Darüber hinaus ist es erstaunlich, welches starke Zusammengehörigkeitsgefühl die kulturelle Vielfalt entstehen lässt.

Persönliche Beziehungen

Persönliche Beziehungen werden in Brasilien sehr hoch gewertet. Im allgemeinen gelten Beziehungen als gut, wenn man dem Menschen vertrauen kann, Ernsthaftigkeit an einem Beziehungsaufbau spürt und Herzlichkeit erfährt. Gute Beziehungen sind Teil des Geschäftslebens. Will man Geschäfte tätigen, ohne vorher eine persönliche Beziehung aufbauen zu wollen, stehen die Chancen für einen Erfolg nicht sehr gut. Dieses Gefühl der Wärme findet man auch in der Art der Sozialisierung, der persönlichen Konversation sowie in persönlicher Nähe und Distanz. Ohne ein gewisses Verständnis für diese Werte erscheint ein ausländischer Geschäftspartner als zu voreilig, zu kalt, zu unaufrichtig und zu berechnend.

Familie

Die Familie scheint in Brasilien vorrangig zu sein, sie wird deshalb geschützt. Oft haben Manager und Mitarbeiter ein enges Verhältnis zu den unmittelbaren Familienmitgliedern, aber auch zu jenen der erweiterten Familie. Dies können bis zu hundert Personen sein. Die Bedürfnisse und Verpflichtungen der Familie gegenüber werden oft über die Anforderungen der Arbeit gesetzt. Ein brasilianischer Manager hat Verständnis für die familiären Verpflichtungen und wird seine Hilfe anbieten, wo nötig.

Klassierung und Vielfalt

Brasilien ist das einzige Land Südamerikas, das von Portugal kolonialisiert wurde. Dies ist einer der Gründe, weshalb die Brasilianer sich nicht als «Lateinamerikaner» betrachten. Dies unterscheidet sie von ihren südamerikanischen Nachbarn in Bezug auf Kultur, Geschichte und Sprache. Die große ethnische Vielfalt in Brasilien ist für die Region einmalig; zudem hat Brasilien auch eine ausgesprochen große regionale Vielfalt. Bestimmende Einflüsse aus Europa, Japan, Afrika und Einheimischem tragen zur regionalen Vielfalt bei, welche das ganze Land prägt und sich nicht auf die Städte beschränkt.

Hierarchie/Väterlichkeit

In Brasilien sind viele Beziehungen und Organisationen stark hierarchisch. Generell überwiegen autoritäre Strukturen das Management und nicht egalitäre Systeme. Von Managern wird erwartet, dass sie eine väterliche Haltung einnehmen, sich um das Wohlbefinden der Arbeiterschaft sorgen und präzise Anweisungen verteilen. In diesem Klima herrscht dem Chef gegenüber eine höhere Loyalität als gegenüber der Firma.



Britische Werte

Obschon die vier Länder, die das Vereinigte Königreich umfasst – England, Nordirland, Schottland und Wales –, alle über ihre eigene (wenn auch untereinander verbundene) Geschichte und Kultur verfügen, kann die Liste der folgenden Werte als ziemlich repräsentativ für das gesamte Vereinigte Königreich betrachtet werden.

Hierarchie

Es besteht eine Tradition des Respekts für Geburtsrechte und Hierarchien, so wie sie die Monarchie und «die Grossen und Guten» verkörpern. «Die Grossen und Guten» sind eine Reihe gestandener Persönlichkeiten aus Kunst, Finanzwelt, Justiz, Gesetzgebung, Medien, Gesundheitswesen, Politik und sozialen Plattformen. Diese sind typischerweise ältere weisse Männer mit einer Ausbildung an einer selbstfinanzierten Privatschule und den Universitäten Oxford und Cambridge. Das bedeutet nichts anderes, als dass das Klassensystem immer noch intakt ist. Der Akzent beim Sprechen ist oft eng mit der Herkunft verbunden. Gewiss haben diese traditionellen Machtzentren in den letzten Jahren an Einfluss verloren: So gibt es heute mehr Frauen in Vorgesetztenpositionen der Wirtschaft, das Oberhaus mit seinen vererbten Sitzen ist reformiert worden, die Königin muss Steuern bezahlen, neue Technologien gewinnen an Einfluss und damit auch die junge Generation, die diese vermehrt nutzt. Ein tiefliegender Glaube an Hierarchien ist dennoch geblieben.

Tradition

Die Geschichte ist im Vereinigten Königreich etwas, dessen man sich erinnert und das nicht dem Vergessen anheimfallen soll. Die Vergangenheit lebt im heutigen Grossbritannien weiter, sei es in Architektur, in Bräuchen oder im Rechts- und Sozialsystem, sie wird durch das Parlament und die Monarchie fast täglich inszeniert.

Gerechtigkeit und Respekt gegenüber andern

Gerechtigkeit und Respekt gegenüber andern sind fundamentale Werte. Individuelle Exzentrizität wird toleriert, ja manchmal geradezu gefördert, und das Recht auf eine Privatsphäre ist eine Selbstverständlichkeit. Es ist von grosser Wichtigkeit, dass alle gerecht behandelt werden und ihre Stimme erheben können, um sich selbst einzubringen. Obwohl Grossbritannien auch seine Rassenprobleme hat, wird das Land von vielen Einwanderern als sehr tolerant erlebt.

Mässigung

Man sieht es als unhöflich oder als schlechte Form an, wenn man mit seinen Errungenschaften prahlt oder materiellen Besitz zur Schau stellt. Beim Sprechen benützen die Briten meist das Understatement und scheuen sich nicht, jemanden anzugreifen, der aufschneidet und protzt, oft indem sie humoristische Bemerkungen machen.

Indirektheit

Indirekte, zweideutige Sprache – und insbesondere Humor – werden oft angewandt, um die wahren Gefühle und Absichten des Sprechers zu verschleiern. Dadurch will man eine direkte Konfrontation verhindern und beiden Seiten die Möglichkeit geben, das Gesicht zu wahren.

Pragmatismus

Die Suche nach einem praktischen Weg der Problemlösung – oft durch Probieren – wird von den Briten meist als gut angesehen. Damit im Zusammenhang steht die Vorliebe, sich auf etwas zu einigen, das machbar ist und funktioniert, statt dass man sich auf ein Ideal einschiesst, das im Prinzip gut sein mag, jedoch nicht realistisch in der Ausführung.



Chinesische Werte

Familie

Die Wichtigkeit der Familie in China kann Tausende von Jahren zurückverfolgt werden. Familiäre Beziehungen werden höher gewertet als alle anderen, und die engen Bande zwischen Eltern und Kindern bleiben das Leben lang bestehen. Die Eltern kümmern sich um ihre Kinder, auch wenn diese schon erwachsen sind, und wenn die Eltern alt werden, werden die Rollen vertauscht. Die erweiterte Familie ist in China so bedeutungsvoll, dass nicht selten drei oder vier Generationen in einem Haushalt vorzufinden sind.

Gruppenorientierung

Für Chinesen ist oft die Gruppe, der sie angehören, wichtiger als das Individuum. Sie zeichnen sich nicht nur durch eine grosse Loyalität gegenüber der Familie aus, sondern auch gegenüber ihrer Arbeitsgruppe. Bis zu einem hohen Grad werden die Identität und das Verdienst einer Person am Netzwerk der Beziehungen gemessen. Das kommunistische System in China betont, dass individuelle Ziele jenen des Landes, der Gemeinschaft und der Familie unterzuordnen sind.

Beziehungen (Guanxi)

Der Ausdruck Guanxi bezieht sich auf das Durchsetzungsvermögen oder die Macht, die jemand aufgrund seiner Verbindungen und Beziehungen besitzt. Guanxi beinhaltet auch, dass man gegenüber den «eigenen Leuten» Verpflichtungen einget, die man

etwa durch Gunsterweisung oder Auftragsarbeiten erfüllt. Eine Beziehung mit einer Einzelperson oder einer Gruppe einzugehen, ist eine folgenschwere Sache, es entsteht die Erwartung von Gegenseitigkeit, Verpflichtung und Verbindlichkeit.

Gesichtswahrung (Mianzi)

Gesichtswahrung, Anerkennung und das Gewinnen von Ansehen sind für die Chinesen wichtig. Dabei geht es nicht nur darum, das eigene Gesicht, die eigene Würde zu wahren, sondern auch die der andern.

Ordnung

Die Gemeinschaft wird generell dem Ausüben von individuellen Rechten übergeordnet. Das westliche Konzept des Individualismus wird als eigennützig und problematisch empfunden. Gefühle, vor allem negative, dürfen selten offen gezeigt werden. Eine Person, die sich zu stark widersetzt oder auf einer anderen Meinung beharrt, stört die Ordnung der Gruppe und wird als unreif angesehen. Andererseits gilt jemand, der vor dem Sprechen und Handeln das Wohl der Gruppe bedenkt, als charaktervoll und klug.

Hierarchie

Wie in vielen anderen asiatischen Kulturen bildet die hierarchische Beziehung (z.B. zwischen Eltern und Kind, Lehrern und Studierenden, Vorgesetzten und Angestellten, Kunden und Verkäufern) das Rückgrat der chinesischen Gesellschaft. Das Aufrechterhalten der Hierarchien stützt die soziale Ordnung, dies zeigt sich bei der Begrüssung, in der Sprache, der Sitzordnung und zahlreichen weiteren Ritualen und Verhaltensweisen. Hierarchische Rollen gelten in der Familie, der Gemeinde, bei der Arbeit und in der Regierung.

GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN IN CHINA

Persönliche Beziehungen (*Quanxi*), zwischenmenschliche Harmonie (*Renji Hexie*)

Geschäftsbeziehungen mit Chinesen können sehr befriedigend sein, erfordern allerdings Geduld. Persönliche Beziehungen und persönliche Netzwerke (*Quanxi*) sind im Geschäftskontext von grösster Wichtigkeit. Statt zu versuchen, möglichst schnell ein Geschäft abzuschliessen, verwendet man seine Zeit besser darauf, eine lange dauernde, für beide Seiten profitable Beziehung aufzubauen. Der zwischenmenschlichen Harmonie (*Renji Hexie*) sollte dabei ein besonderes Augenmerk gelten, auch wenn diese nicht auf die Schnelle zu erreichen ist. Gefragt sind Menschlichkeit, Klugheit und Aufrichtigkeit. Mehrere Reisen nach China sind häufig vonnöten, bevor Verhandlungen zu einem erfolgreichen Ergebnis führen.



Vermittler (*Zhongjian Ren*)

Die Chinesen sind oft misstrauisch gegenüber Fremden. Vertrauen ist zentral und sollte mit Hilfe eines Vermittlers (*Zhongjian Ren*) aufgebaut werden. Es empfiehlt sich, eine Person oder eine Institution zu suchen, die in persönlichen Beziehungen zu ihrer potenziellen Partner-Institution oder -Firma steht. Um das Misstrauen abzubauen, müssen sie vielleicht an Sportveranstaltungen gehen, Besuche mit lange dauernden Mahlzeiten abstaten, bei denen es durchaus sein kann, dass nichts Geschäftliches besprochen wird. Dolmetscher sollten gebürtige Chinesen sein, denn nur sie können Stimmungen, Betonungen, Gesichtsausdrücke und Körpersprache richtig interpretieren.

Umfassendes/ganzheitliches Denken (*Zhengti Guannian*) bei Meetings

Ein umfassender, unfokussiert anmutender Austausch zwischen den Teilnehmern prägt die Meetings, das Gespräch mag Ihnen sprunghaft und unstrukturiert vorkommen. Oft beginnen solche Treffen mit Teetrinken und gefälligem Small Talk, mit einem Gespräch über Ihre Reise, die Unterkunft und Ihre Familie. All dies dient dem Aufbau von zwischenmenschlicher Harmonie und verstärkt die persönliche Beziehung. Oft müssen Sie zuerst Dutzende Fragen beantworten, ehe eine Geschäftsbeziehung eingegangen wird. Dabei hilft es, wenn Sie auch viele Fragen an Ihr Gegenüber richten.

Weitere Werte und Grundsätze: Gesichtswahrung (*Mianzi*), sozialer Status (*Shehui Dengji*)

Werte und Grundsätze stehen über dem Geld und dem Zweckdenken. Da Geschäftsbeziehungen mit Chinesen meist formell sind, ist es unangebracht, Gefühle offen zu zeigen. Dies steht im Zusammenhang mit dem chinesischen Konzept des Gesichtsverlusts und der «Gesichtsgebung» (*Mianzi*). Chinesische Ge-

schäftsleute halten eine grössere körperliche Distanz ein als Leute aus dem Westen. Grosse hierarchische Unterschiede werden als normal erachtet. Das heisst, dass der soziale Status (*Shehui Dengji*) von grosser Bedeutung ist. An das Treffen mit einem Geschäftsleitungsmitglied sollte nicht jemand mit niedererem Rang gehen, und schicken Sie nie die Nummer zwei, um die Nummer eins zu treffen. Da die Chinesen gruppenorientiert sind, sollten Sie das Pronomen «ich» nicht allzu oft verwenden, und loben Sie nicht allzu sehr individuelle Charakterzüge Ihres Gegenübers öffentlich.

Arbeitsethik: Ausdauer (*Chiku Nailao*) und Sparsamkeit (*Jiejian*)

Die Chinesen sind stolz auf ihre wirtschaftlichen Leistungen und wollen sich als eine der führenden Mächte in der Weltwirtschaft etablieren. Sie sind bekannt für ihre Arbeitsethik, sind in der Regel gut ausgebildet, sparsam (*Jiejian*), ausdauernd (*Chiku Nailao*) und kommen gut vorbereitet und pünktlich an Meetings. Ein Nicken auf etwas von Ihnen Gesagtes bedeutet nicht unbedingt Zustimmung, sondern ist vielleicht bloss ein Zeichen der Höflichkeit und des Verstehens. Man sollte stets genau hinhören und auch non-verbale Signale beachten.



Deutsche Werte

Deutschland ist ein relativ homogenes Land. Deshalb gibt es einige Grundwerte, die von einem recht hohen Prozentsatz der Bevölkerung geteilt werden.

Privatsphäre und Formalitäten

In der deutschen Gesellschaft ist die Privatsphäre von äusserster Wichtigkeit. Es besteht die Erwartung, dass persönliche Grenzen und die Persönlichkeitssphäre gewahrt bleiben. Zu Hause wie bei der Arbeit bedeuten geschlossene Türen das Bedürfnis nach Rückzug. Manager schliessen oft ihre Türen, um ihren Respekt vor der Privatsphäre der Angestellten zu zeigen, indem sie diese nicht allzusehr beaufsichtigen wollen. Im Gespräch setzt man auf Formalitäten, um den andern ihren persönlichen Raum zu gewähren. Man betrachtet es als allzu vertraulich, wenn man einen Kollegen oder eine Bekanntschaft nach dem Privatleben befragt.

Ordnung und Organisation

Die deutsche Kultur bevorzugt es, sich nur auf eine Aktivität zu konzentrieren statt auf mehrere gleichzeitig. Die entsprechende Einstellung gegenüber der Zeit unterstreicht die Wichtigkeit der systematischen Vorgehensweise (Tagesordnung). Es gibt oft eine richtige Art, wie etwas getan werden soll, wobei von den

Einzelnen erwartet wird, dass sie sich daran halten. Im geschäftlichen Umfeld bilden Organisation und Gründlichkeit die Norm, Arbeitspläne und Fristen sollen eingehalten werden. Der hohe Stellenwert der Organisation wird durch das Wort «Ordnung» wiedergegeben. Das Erfordernis, dass festgelegte Vorgehensweisen strikt befolgt werden sollen, wird oft von andern Kulturen als zu starr und unflexibel empfunden.

Sicherheit und Gewissheit

In der deutschen Gesellschaft besteht ein starkes Bedürfnis nach Gewissheit und langfristiger Sicherheit. Das erkennt man beispielsweise an den strengen Arbeitsgesetzen, die Lohnskalen und Arbeitszeiten regulieren und die Entlassung von Angestellten erschweren. Innerhalb einer Organisation bevorzugt man detaillierte Planung und Kontrolle, klare Hierarchien, und es besteht das Bedürfnis nach Konsens bei Entscheidungen. Angestellte neigen dazu, über mehrere Jahre, wenn nicht lebenslang bei ihrer Firma zu bleiben. Dies hat sich allerdings in letzter Zeit etwas geändert.

Unterteilung

Als Gesellschaft ist Deutschland stark dezentralisiert und unterteilt. Genauso wie die Zeit nach verschiedenen Aktivitäten und Interaktionen unterteilt ist, ist es auch der Raum, sodass es Räume gibt, die den Rückzug in die Privatsphäre ermöglichen, wo der Einzelne kaum gestört wird. Im Allgemeinen sind auch grössere Organisationen in weitgehend unabhängig voneinander funktionierende Einheiten mit dezentralisierter Kontrolle unterteilt. Gewisse Entscheide werden allerdings stets auf der obersten Stufe gefällt. Privatleben und Berufsleben werden meist konsequent getrennt.

Direktheit

Im Geschäftsleben wie auch in manch anderen Situationen werden Offenheit und Direktheit hoch bewertet (Streitkultur und Streitgespräch). Small Talk findet im geschäftlichen Umfeld oft nicht viel Anklang, und deutsche Geschäftsleute werden manchmal als schroff und unhöflich gesehen wegen ihrer Tendenz, Nettigkeiten und Anfangsfloskeln zu umgehen, welche in vielen andern Kulturen zum üblichen Kommunikationsmuster gehören. Im Grossen und Ganzen meiden und vermeiden die Deutschen Small Talk und halten nicht davor zurück, sich durchzusetzen oder umstrittene Themen wenn nötig aufzuwerfen.

Details

Details und Fakten haben in Deutschland einen hohen Stellenwert, wodurch eine sehr direkte, ausformulierte Kommunikation entsteht. Mitteilungen erfolgen oft direkter als in andern Ländern, und die Zuhörer ziehen Substanz im Gesagten gegenüber rhetorischen Phrasen oder einem auf Effekt zielenden Präsentationsstil vor.



Französische Werte

Formalität

In der französischen Gesellschaft werden Respekt und Formalitäten sehr hoch eingeschätzt. Verhalten, das zu viel Vertrautheit ausdrückt wie das zu frühe Verwenden des Vornamens, Witzeln oder Schulterklopfen werden im Allgemeinen ausserhalb des engen Freundeskreises als unpassend aufgefasst. An den meisten geschäftlichen und gesellschaftlichen Anlässen wird die Einhaltung der Etikette erwartet, besonders in Bezug auf Kleidung und Ehrerbietung gegenüber Höhergestellten.

Hierarchie und Zentralismus

Frankreich ist eine stark abgestufte Nation mit sozial deutlich unterschiedenen Klassen. Der Platz, den jemand in der Klassenstruktur innehat, beruht auf dem familiären und dem Bildungshintergrund, nicht auf Geld. Viele französische Institutionen – Regierung, Bildungssystem und die Geschäftsfirmer – sind sowohl zentralistisch als auch hierarchisch. Als Folge davon sind Entscheidungsprozesse meist lang. Geduld und Zugang zu den obersten Entscheidungsträgern sind erforderlich.

Individualismus

Trotz der Betonung von Hierarchie und Zentralismus werden individuelle Freiheit, Würde und Kreativität hoch bewertet. Innerhalb der Grenzen von Klasse und Organisation wird Konformität jedoch nicht besonders geschätzt, Individualismus dagegen gelobt. Umständliche Prozeduren und Regeln werden häufig zur Erlangung eines grösseren Ziels umgangen. Auf nationaler Ebene wird der französische Individualismus und der Wunsch, anders behandelt zu werden als andere Länder, durch den Begriff *l'exception française* umschrieben.

Konversation und Argumentation

Die Franzosen legen hohen Wert auf die Kunst der Konversation und der Argumentation. Zu schroff und zu offen zu sein, ist im Allgemeinen unklug. Man bevorzugt eine mit Takt, Logik und schönen Worten vorgetragene Argumentation. Die Vorliebe der Franzosen für Logik und Argumentation wird bereits in der Schule gefördert und ist eine Folge des starken Einflusses des Philosophen Descartes; auf ihn bezieht sich auch der Begriff der kartesischen Logik. Die Franzosen mögen es nicht, wenn jemand zu pragmatisch ist. Wenn man gut informiert ist, gewandt artikuliert und in der Lage ist, die verschiedensten Themen abzuhandeln, so gilt das als Zeichen von Kultiviertheit. Die Franzosen unterhalten sich gerne in den verschiedensten Situationen über Politik und aktuelle Themen. Bei geschäftlichen und gesellschaftlichen Anlässen jedoch werden kaum persönliche Nachfragen oder persönliche Offenbarungen gemacht.

Stolz

Im Allgemeinen besteht in Frankreich ein tiefer Glaube, dass das Land Wesentliches auf den Gebieten von Philosophie, Kunst, Küche und Mode beigetragen hat. Die Franzosen sind meist stolz auf ihre Geschichte, ihre Sprache und Kultur. Der Ausdruck dieses Stolzes führt manchmal dazu, dass andere die Haltung der Franzosen als arrogant oder chauvinistisch interpretieren.



Indische Werte

Familie

Die Inder sind der Familie gegenüber sehr loyal. Familienbeziehungen werden sehr hoch gewertet. Die Beziehung zwischen Eltern und Kindern bleibt ein Leben lang bestehen. Traditionell leben mehrere Generationen zusammen in einem Haushalt, dies ist allerdings in urbanen Gegenden seltener der Fall. Bei den besser ausgebildeten Gesellschaftsschichten ziehen Leute der Arbeit wegen oft in die Städte und leben in eigenen Haushalten, weit weg von den Eltern. Die emotionalen Bindungen, die Verantwortung und Verpflichtung bleiben jedoch stark erhalten. Es ist üblich, dass pensionierte Eltern im Haus ihrer verheirateten Kinder wohnen.

Beziehungen

Innerhalb Indiens kennen sich die Leute durch ihre grossen Beziehungsnetzwerke. Sei es durch die erweiterte Familie, verschiedene Schulen und Hochschulen oder durch andere gemeinschaftliche Bindungen. Geschäftsverbindungen ergänzen diese Netzwerke und erweitern sie. Die Inder unterscheiden nicht zwischen dem Privatleben und dem Geschäftsleben. Geschäftskollegen werden nach Hause eingeladen und die Familie wird in die Firma zu Picknick, Abendessen und anderen Anlässen eingeladen.

Status

In Indien ist Vertrauenswürdigkeit oftmals mit Status verbunden. Status kann erworben werden durch den Besuch einer anerkannten und respektierten Schule oder Hochschule. Schulbildung ist in Indien sehr hoch angesehen und ist deswegen ein extrem wichtiger Bestandteil zur Bildung von Autorität und Vertrauenswürdigkeit. Titel, erworbener Rang und Position sind ein Hinweis für Leistungen und Beiträge eines Einzelnen. Die Inder anerkennen immer den Status, der sich daraus ableiten lässt. Ein anderer Indikator für Status ist die Position innerhalb der Firma, wie auch der Status der Firma selbst. Anerkennung des Namens, internationaler Ruf und qualitativ hochstehende Produkte, dies alles trägt zum Aufbau von hohem Status für die Firma bei, was wiederum dem Angestellten der Firma Status vermittelt. Sollte aus irgendeinem Grund der geschäftliche Status unklar sein (etwas daran weniger formelle Kulturen noch festhalten), fühlen sich die Inder unwohl, bis der Status geklärt ist.

Bildung

Bildung ist in indischen Familien hoch angesehen. Sie opfern viel, um den Kindern die bestmögliche Bildung zu ermöglichen. Eine gute Ausbildung ist der Schlüssel zu einem guten Job mit hohem Salär in den neuen Dienstleistungsunternehmen der IT-Branchen und den Call-Centers.

Respekt für Hierarchie und für ältere Leute

Indien ist eine stark hierarchische Gesellschaft, sowohl sozial wie auch beruflich. Ältere Leute werden als Personen mit höherer Weisheit betrachtet. Sie werden mit Verehrung und Respekt behandelt. Im Beruf erwarten die Angestellten klare Anweisungen



von ihren Vorgesetzten. Sie tendieren nicht zu Eigeninitiative, auch nicht ausserhalb ihres Jobs.

Bescheidenheit

Bescheidenheit und Anspruchslosigkeit werden in Indien hoch geschätzt. Anders als in den westlichen Ländern gehört es sich zum Beispiel nicht, die eigenen Leistungen hervorzuheben. Wenn Sie ein Kompliment erhalten, ist es am besten, es zurückzugeben und zu versuchen, die Unterhaltung so zu drehen, dass die Leistungen des Lobbringenden in den Vordergrund rücken.

Spiritualität

Religion ist stark verankert im indischen Denken und der Gesellschaft. Die Inder besuchen regelmässig Tempel, um Segnungen vom Priester zu erhalten. Oft haben sie auch einen kleinen Tempel zu Hause wo sie «pujas» machen, einen Akt der Verbeugung vor Gott, einem Geist oder einen anderen Akt des Eintauchens durch eine Anrufung, ein Gebet, Lieder oder ein Ritual. Ein wichtiger Teil des «puja» für die gläubigen Hindus ist die spirituelle Verbindung mit dem Göttlichen.

Karma

Karma gibt den Indern Gleichmut und das Annehmen der Dinge, so, wie sie sind. Die Doktrin des Karma beinhaltet die Aktion wie auch das Resultat der Aktion. Die Gedanken einer Person, die Worte und Handlungen haben einen Widerhall. Dieser Widerhall wird sie das ganze Leben über begleiten. Karma steht auch in Verbindung mit Reinkarnation. Handlungen aus früherem Leben sichern einem Glück in diesem; und Handlungen in diesem Leben beeinflussen die kommende Reinkarnation.

Gastfreundschaft

Es gibt im Sanskrit die Redensart: «Ein Gast ist wie ein Gott.» Es bedeutet, dass der Gastgeber alles tun muss, um dem Gast zufriedenzustellen. Das Konzept, andere zufriedenzustellen,

beeinflusst die Inder auch in ihrem Verhalten untereinander. Üblicherweise wünschen sie, eine Person zufriedenzustellen, und vermeiden es, schlechte Nachrichten zu bringen. Daher sagen sie des öfteren: «Ja, ich kann das», obwohl es offensichtlich unmöglich scheint. Im Hinterkopf glauben sie fest daran, dass es irgendwie gehen wird. Dies ist die Basis der sogenannten «Ja-Kulturen».

Sich um andere kümmern

Getragen vom Sinn für Spiritualität und Bescheidenheit, ist die Sorge um den anderen. Dies gilt im Speziellen für ältere Leute oder kranke Familienmitglieder, um die man sich kümmert. Die Inder sind gruppenorientierter als die meisten europäischen Kulturen. Sie mögen die Gemeinschaft und Firmenanlässe, wie Picknicks, wo sie ihre Familien mitbringen.

Kastensystem

Die Kastenzugehörigkeit hatte in Indien bis vor einigen Jahrzehnten Auswirkungen auf alle Lebensbereiche eines Individuums und auf das Verhalten der Kastenangehörigen. Noch heute bestimmt sie weitgehend, wenn auch längst nicht mehr ausschliesslich, unter anderem Partner- und Berufswahl. Eheschliessungen werden zum grossen Teil innerhalb der Kaste organisiert. Früher waren gemeinsamen Mahlzeiten zwischen Hochkastigen und Niedrigkastigen nicht erlaubt. Heute ist besonders in urbaner Umwelt die traditionelle Trennung zwischen den einzelnen Gesellschaftsgruppen auch in diesem Bereich weitgehend aufgehoben. In ländlichen Gegenden dagegen finden sich die alten Strukturen noch fester verankert, obwohl sie keine absolute Gültigkeit mehr aufweisen.

Das Kastensystem ist eine sehr differenzierte Gesellschaftsordnung, die auch eine gewisse Dynamik aufweist. Dabei gibt es vier Kasten:

1. Brahmanen

(traditionell die intellektuelle Elite, Ausleger heiliger Schriften, Priester)

2. Kshatriyas

(traditionell Krieger und Fürsten, höhere Beamte)

3. Vaishyas

(traditionell Händler, Kaufleute, Grundbesitzer, Landwirte)

4. Shudras

(traditionelle Handwerker, Pachtbauern, Tagelöhner)

Darunter stehen die «Unberührbaren» oder Kastenlosen.

Die Zuordnung einer Person zu einer Kaste sagt wenig über ihren Wohlstand aus. Es handelt sich weitgehend um eine Einteilung nach ritueller Reinheit und Aufgabenbereich, nicht jedoch um Oberschicht oder Unterschicht nach finanziellen Kriterien. Armut findet sich jedoch tendenziell mehr bei Shudras und Unberührbaren, obwohl auch brahmanische Familien, Angehörige der obersten Kaste, wirtschaftlich sehr schlecht gestellt sein können.



Indonesische Werte

Familie

Die Indonesier schätzen das traditionelle Zusammenleben von Grossfamilien, wobei man einander hilft und unterstützt. Das älteste männliche Mitglied gilt als Familienoberhaupt und wird liebevoll als Bapak (Vater) bezeichnet. «Folge deinem Oberhaupt» ist ein weit herum bekannter Grundsatz (Bapakismus), der notwendig ist, damit man älteren Menschen Respekt entgegenbringt. Andererseits spielt aber auch die Mutter eine wichtige Rolle, die Menschen bleiben stets in engem Kontakt mit ihrer Mutter. Wenn die eigenen Kinder erwachsen sind, so erwartet man, dass man sich um die Eltern kümmert. Falls man an einem entfernten Ort wohnt, so ist man dafür verantwortlich, zu ihrem Wohlbefinden beizutragen.

Soziales Verhalten

Indonesien besteht als Nation aus mehreren Völkern und Kulturen, die traditionell hierarchische und auf Ehre ausgerichtete Strukturen aufweisen. Die Indonesier sprechen gerne über ihre Kultur und ihre Traditionen. Sie lernen gerne andere Leute kennen, indem sie diese höflich befragen. Harmonie und Respekt kennzeichnen die Beziehungen unter den Menschen. Loyalität ist wichtiger als Effizienz. Die Indonesier sind für ihrer Gastfreundschaft bekannt. Weisen Sie diese Gastfreundschaft nicht zurück, das könnte sonst leicht als persönliche Zurückweisung aufgefasst werden. Die Menschen kleiden sich formell für Geschäftstreffen und meiden extrem modische Kleidung. Die muslimische Regel der Bescheidenheit sollte respektiert werden. Unter Indonesiern ist es weit verbreitet, dass man bei sozialen Anlässen oder Geschäftstreffen zu spät kommt.

Wirtschaft

Das Land durchläuft gegenwärtig eine wirtschaftliche und politische Krise, gekennzeichnet durch Korruption und Vetternwirtschaft, die das indonesische Leben seit langem geprägt haben.



Indonesien ist ein relativ armes Land, dennoch verfügt es über ein reiches Potenzial an Bodenschätzen.

Kommunikationsstile

Bahasa-Indonesisch ist die gemeinsame Sprache der vielen Subkulturen. Englisch wird meist als dritte Sprache gelehrt, neben der eigenen ethnischen Sprache und Bahasa-Indonesisch. Es fällt den Leuten schwer, Nein zu sagen, sie ziehen es vor, Verneinung durch Schweigen auszudrücken. Ja heisst nicht unbedingt Einverständnis mit dem Gegenüber, es kann ebenso gut lediglich "Ja, ich habe verstanden, was Sie meinen" bedeuten, was weder mit Einverständnis noch Verneinung gleichzusetzen ist. Der Einsatz von Körpersprache und Gesichtsausdruck ist eingeschränkt. Dabei handelt es sich um ein normales kulturelles Phänomen und ist kein Zeichen für mangelndes Interesse am Gegenüber. Die Indonesier schütteln oft die Hand, was von einer leichten Verbeugung mit dem Kopf begleitet wird. Zudem zeigt sich der muslimische Einfluss darin, dass man oft nach dem Händeschütteln beide Hände auf den eigenen Oberkörper legt, um zu zeigen, dass der Gruss von Herzen kommt. Tauschen Sie Visitenkarten nach dem Händeschütteln oder Verbeugen aus. Vermeiden Sie langen Augenkontakt, was als Provokation aufgefasst werden kann und Ärger verursacht. Zeigen Sie mit dem Daumen und nicht mit dem Zeigefinger auf etwas. Machen Sie nie mit einem erhobenen Finger ein Zeichen.

Religion

Indonesien ist die grösste islamische Nation der Welt. Die religiöse Freiheit anderer ist aber gewährleistet, und Toleranz steht bei den Indonesiern hoch im Kurs. Obwohl die Mehrheit islamisch ist, werden die indonesischen Frauen nicht diskriminiert, sie verfügen über das Stimmrecht, können sich scheiden lassen, Auto fahren und Eigentum erben. Nicht alle Frauen tragen einen Schleier.

Geschäfte machen

Indonesische Firmen weisen hierarchische Strukturen auf und sind zentral organisiert, Entscheidungen unterliegen dem Topmanagement. Geschäftsleiter werden in der Öffentlichkeit als "Väter" bezeichnet.

Üben Sie sich in Geduld, denn indonesische Verhandlungen dauern meist lange und gehen frustrierend langsam voran. Die Indonesier lieben es zum Beispiel, um den Preis zu feilschen. Bauen Sie zuerst eine feste Beziehung auf. Die Loyalität gegenüber der Familie und Freunden steht über allem, sie wird höher bewertet als Loyalität gegenüber rein persönlichen Belangen oder gegenüber Organisationen. Geschenke an Geschäftskollegen sollte man dann überreichen, wenn der grösste Teil eines Geschäfts abgeschlossen ist. Es ziemt sich nicht, ein Geschenk abzulehnen, man sollte es dankbar annehmen.

(Quelle: Studenten vom Asia-Europe Institute an der University of Malaya (AEI), Kuala Lumpur 2013)

Koreanische Werte

Akzeptanz des Schicksals

Der Glaube an die Macht des Schicksals steckt tief in der koreanischen Psyche. Er leitet sich aus dem buddhistischen Konzept des Karmas ab und beeinflusst das Denken und Handeln der Koreaner, selbst wenn sie keine Anhänger Buddhas sind. Der Glaube ans Schicksal bringt eine relative Stressfreiheit mit sich, die für einen grossen Teil der Zufriedenheit und Harmonie, die für Koreaner so wichtig sind, verantwortlich ist. Ob man nun gläubig ist oder nicht, so gibt es doch etwas, das grösser ist als wir und das die Kontrolle darüber hat, was uns widerfährt.

Stabilität, Kontinuität und Tradition

Die koreanische Gesellschaft hat sich über mehrere Jahrtausende hin entwickelt. Es erstaunt daher kaum, dass Tradition und Kontinuität als sehr hoch eingestuft werden, während dem Wandel mit Misstrauen oder gar Angst begegnet wird. Es überrascht auch nicht, dass die Werteverstärkungen, die in den Jahren 1960 bis 1965 begannen, im einstigen Einsiedlerkönigreich eine Kluft zwischen den Generationen hinterlassen haben und für die heutige Gesellschaft grundlegende, gar radikale Änderungen gebracht haben.

Menschliche Beziehungen und Harmonie

Die Koreaner messen der menschlichen Interaktion die allergrösste Bedeutung bei. Im Geschäfts- und Wirtschaftsleben sind reibungslose Beziehungen wichtiger als Effizienz und Präzision. Zeitliche Zwänge und Vorgaben sollten dem Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen nicht im Wege stehen, da diese ausschlaggebend sind für die Vertrauensbildung und die Fähigkeit, entspannt und harmonisch zusammenzuarbeiten. Die Koreaner reagieren überrascht, wenn Westler einen Termin vereinbaren müssen, um einen Freund zu treffen.

Rang, Status und Hierarchie

Die Koreaner akzeptieren im Grossen und Ganzen, dass die Menschen nicht gleich sind, und sie haben ihre Gesellschaft auf dieser Basis organisiert. Dies leitet sich aus dem buddhistischen Glauben ab, dass der gesellschaftliche Platz, den man einnimmt, für einen richtig ist, denn dieser hängt vom akkumulierten Karma ab. Dies entspricht auch der konfuzianischen Vorliebe für Hierarchie, Ritual und Formalität bei der Gestaltung der menschlichen Interaktionen sowie der starken koreanischen Ausrichtung auf eigene und fremde Gruppen. Man muss sich nicht mit jenen befassen, die nicht zur eigenen, klar definierten Gruppe gehören.

Gruppenorientierung

Wenn man einen Koreaner nach der kleinsten, unteilbaren Einheit in der Gesellschaft fragt, so gibt es nur eine Antwort: die Familie. Der typische Koreaner findet es fast unmöglich zu glauben, dass ein Individuum versuchen würde, allein durchs Leben zu gehen. Eine Folge der starken Gruppenausrichtung der Koreaner ist die bemerkenswert starke Abhängigkeit von den Eltern, selbst von in unseren Augen reifen Erwachsenen. Für die Koreaner ist



das Konzept der Individualität praktisch ein Synonym für das Alleinsein, wie wenn man aus einer Gruppe ausgeschlossen würde.

Geburtsrecht und Erbe

Das Geburtsrecht bedeutet, dass man in die richtige Familie hineingeboren wurde. Für Menschen in hierarchisch strukturierten Gesellschaften ist das Geburtsrecht kein Zufall, besonders wenn man den Glauben an Karma und Reinkarnation mit den starken Gefühlen der Überlegenheit und Würde in Verbindung bringt, die in Korea mit der Hierarchie und dem Schicksalsglauben einhergehen. Für Koreaner ist es letztlich unmöglich, das eigene Schicksal zu steuern, denn dieses ist per definitionem etwas, das ausserhalb unserer Kontrolle liegt.

Kooperation

Die koreanische Gruppenorientierung bringt ein ausgeprägtes Ethos der Kooperation mit den Personen der eigenen Gruppe mit sich und gleichzeitig ein Klima der scharfen Konkurrenz gegenüber fremden Gruppen – dabei kann es sich beispielweise um eine andere Firma in derselben Branche handeln. Diese Ausrichtung auf Kooperation schafft eine Atmosphäre der gegenseitigen Unterstützung und der Rücksichtnahme auf die Gefühle der Mitglieder der eigenen Gruppe, auf der Ebene der Familie und des Freundeskreises führt dies zu einer starken Loyalität.

Vergangenheitsorientierung

Traditionelle Koreaner sind im konfuzianischen Sinn vergangenheitsorientiert, das heisst, sie suchen ihr Vorbild in einem mythischen goldenen Zeitalter der Vollkommenheit, das alles Gegenwärtige oder Zukünftige in den Schatten stellt.

Orientierung auf das Sein

In einer auf das Sein ausgerichteten Kultur wie dem traditionellen Korea erlangt man Wichtigkeit nicht für das, was man hergestellt oder geleistet hat, sondern für das, was man ist, für die eigene Qualität des Seins. Es handelt sich dabei um eine gängige Werteorientierung in hierarchischen Gesellschaften. Welche Mängel dieses System auch haben mag, so verleiht es doch der Gesellschaftsstruktur Stabilität. Diese Orientierung auf das Sein verleiht den Klassenunterschieden Glaubwürdigkeit und verlangt Respekt, ja gar Verehrung des Alters, sie führt auch zu einer klaren Trennung zwischen Arbeit und Freizeit.

Formalitäten

Es dürfte schwierig sein, eine Gesellschaft zu finden, in der Formalitäten höher gewichtet werden als in Korea. Praktisch jede Beziehung, ausser in der eigenen Familie oder mit den engsten Freunden, erfordert ein gewisses Mass an Formalität. Personennamen werden selten verwendet, und das Leben ist in fast allen öffentlichen Situationen ritualisiert. Rituale sind einfach nachzuahmen, der kluge Besucher wird also scharf beobachten und es ändern gleich tun.

Indirektheit und Gesichtswahrung

Indirektheit und Gesichtswahrung – für einen selbst oder für andere – sind auch in der heutigen Gesellschaft ein zentraler Faktor der asiatischen Kulturen. Die Sorge um die Gesichtswahrung einer andern Person, das heisst um die Aufrechterhaltung des Selbstwerts und der persönlichen Würde, ist ein wesentliches menschliches Gefühl und sollte nicht geringgeschätzt oder gar ignoriert werden.

Philosophische Überlegungen

Das konfuzianische Ideal des Gentleman Scholar (Herrengelehrten), der körperlicher Arbeit gegenüber abgeneigt ist, erhellt die Tatsache, dass Koreaner traditionell philosophischen Fragen, abstrakten Theorien und erhabenen Gedanken einen solch hohen Wert beimessen, während praktische Dinge zweitrangig sind. In Korea muss man mehr Aufmerksamkeit darauf verwenden, zuerst den Boden zu ebnen und das theoretische Fundament für eine Sache zu legen. Die Begründung einer bestimmten Vorgehensweise wird viel leichter akzeptiert, wenn sie mit Praktiken in der Vergangenheit oder mit einem konfuzianischen Prinzip verbunden wird.

Spiritualität

Spiritualität ist in Korea eng verknüpft mit der Ausrichtung auf philosophische Fragen und abstrakte Theorien. Dies kann auch einen Mangel an Interesse an der Welt der realen Objekte und den körperlichen Annehmlichkeiten hervorrufen, die sich daraus gewinnen lassen, ja es kann gar eine Aversion entstehen, die zur Vermeidung des Kontakts mit der realen Welt führt. Statt dieser Annehmlichkeiten sucht der ideale konfuzianische Gentleman intellektuelle Stimulation und die Bewunderung und den Respekt, die er von einer Gesellschaft erhält, die den Wert spiritueller Beiträge zu schätzen weiss.



Malaysische Werte

Status und Hierarchie

Wie in vielen asiatischen Ländern stellen hierarchische Beziehungen zwischen Eltern und Kind, Lehrer und Student oder Vorgesetztem und Untergebenem einen integralen Teil der malaysischen Gesellschaft dar. Die soziale Ordnung innerhalb von Familie, Dorfgemeinschaft, Organisation oder Regierung wird stets aufrechterhalten und respektiert. Sie widerspiegelt sich in Titeln, beim Grüßen, in der Sprache, im Umgang miteinander und in andern Verhaltensweisen. In Organisationen zum Beispiel schätzen es die Angestellten, wenn sie von ihren Vorgesetzten klare Anweisungen und Vorgaben erhalten, sie führen normalerweise keine Arbeiten aus eigenem Antrieb aus oder solche, die nicht in ihrem Stellenbeschrieb stehen.

In einer askriptiven (zuschreibenden) Gesellschaft wie der malaysischen werden Alter, Herkunft und Reichtum als wesentlicher für den Status betrachtet als persönliche Leistung und Ausbildung. Wenn Sie über einen Titel wie *Datuk* oder *Tan Sri* verfügen, so ist Ihr Status weit höher als der eines gewöhnlichen Bürgers mit einer höheren Ausbildung.

Religion

Die Religion ist in der malaysischen Gesellschaft ein wichtiger Aspekt, der Islam ist die offizielle Religion des Landes. Die Religion geht oft entlang von ethnischen Grenzen. Die meisten Muslime sind Malaien, die Chinesen üben Religionen wie Buddhismus, Christentum oder Taoismus aus, während die Mehrheit der malaysischen Inder dem Hinduismus oder dem Christentum nachlebt. Die Beziehungen zwischen den verschiedenen religiösen Gruppen sind in der Regel von Toleranz geprägt. Sowohl das chinesische Neujahr als auch Weihnachten und *Deepavali* sind zu nationalen Feiertagen erklärt worden, neben den islamischen Feiertagen. Religiöses Verständnis zwischen den verschiedenen Gruppen ist essenziell, religiöse Eintracht wird als zentraler Punkt betrachtet.

Teh Tarik und Nasi Lemak

Teh Tarik und *Nasi Lemak* sind ein malaysisches Lieblingsgetränk bzw. -essen, und zwar über alle sozialen und ethnischen Grenzen hinweg. Alle lieben sie. *Teh Tarik* ist ein gesüsster Milchtee, wobei der Tee bei der Vorbereitung zwischen zwei Gläsern gezogen wird. *Nasi Lemak* ist eine Kombination aus parfümiertem, in Kokosmilch gekochtem Reis, gebratenem Poulet, Erdnüssen, gebratenen Sardellen und Sambal, einer würzigen Sauce. *Teh Tarik* und *Nasi Lemak* findet man praktisch in jedem Winkel des Landes. Das Interessante daran ist, dass Restaurants oder Imbissbuden, die solche Gerichte und Getränke anbieten, innerhalb des Schmelztiegels einen Ort für wahre malaysische Kultur und Identität schaffen. An solchen Orten verschwinden ethnische Grenzen, alle werden zu Malaysiern, die zusammen gewissen Tätigkeiten nachgehen, wie zum Beispiel ihr Lieblingsfußballteam zu unterstützen. Die Malaysier lieben in der Regel ihr eigenes Essen. *Teh Tarik* und *Nasi Lemak* sind die absoluten Favoriten in der malaysischen Küche und der Stolz aller Malaysier. Dass Essen eine Nation vereinen kann, gilt sicher für Malaysia.



Bildung

Eine gute Ausbildung der Kinder galt in der Vergangenheit für malaysisch-chinesische und höher gebildete malaiische oder indische Eltern als Initiationsritus, um den Nachwuchs zu nützlichen Bürgern des Landes heranzuziehen und ihnen gute Arbeitsstellen mit hohem Verdienst zu sichern. Heutzutage wird höhere Bildung nicht mehr nur von malaysischen Chinesen der gebildeten Schicht, sondern von malaysischen Eltern jeglicher Ethnie oder sozialen Schicht als essenziell angesehen. Sie nehmen beträchtliche Opfer in Kauf, um ihren Kindern den Eintritt in eine angesehene Schule oder Universität zu ermöglichen, wo sie möglichst mehr als nur einen Titel erlangen sollen. Die steigende Zahl von Lehrinstituten, privaten und öffentlichen Mittel- und Hochschulen ist das Ergebnis dieser Entwicklung.

Ethnische Beziehungen

Gegenseitiges Akzeptieren und Toleranz wurden schon vor der Unabhängigkeit praktiziert und prägen das Volk auch heute. Malaysier haben kein Problem damit, Freundschaften mit verschiedenen Ethnien zu schliessen und gute Beziehungen zu pflegen, seien sie nun Malaien, Chinesen, Inder oder Angehörige anderer ethnischer Minderheiten. Dadurch können sie vieles zwischen den verschiedenen ethnischen Gruppen teilen. Die Malaysier anerkennen, respektieren und versöhnen die Unterschiede zwischen den ethnischen Kulturen.

Indirektheit

Indirektheit ist in der malaysischen Arbeitskultur ein Kommunikationsstil, der auf Höflichkeit und Rücksicht basiert und Harmonie zum Ziel hat. Dies manifestiert sich oft darin, dass eine Nachricht überbracht wird, indem man um eine Sache herumredet in der Erwartung, dass das Gegenüber das tatsächlich Gemeinte herausliest, oder indem man nur einen Teil des Gemeinten sagt und es dem andern überlässt, zwischen den Zeilen zu lesen.

Gastfreundschaft und Beziehungsaufbau

Die Malaysier schaffen im Allgemeinen eine gastfreundliche Atmosphäre, in der sich die Gäste willkommen und wohl fühlen. In der malaiischen Tradition wird den Gästen im eigenen Haus Essen und Trinken serviert. Diese Tradition findet Eingang in die Geschäftskultur, wo während Sitzungen meist Erfrischungen serviert werden, bevor man sich dem eigentlichen Geschäft widmet. Die Malaien können so zuerst das Eis brechen und das Verständnis füreinander erleichtern.

Tradition

Die malaysische Tradition widerspiegelt sich in der Kultur der verschiedenen ethnischen Gruppen, wie der Malaien, Chinesen und Inder. Malaysia verfügt auch über verschiedene ethnische Minoritäten im Osten des Landes, wie die Kadazan, Murut, Bajau, Iban und Melanau oder die Orang Baba Nyonya aus Melaka und die portugiesischen Peranakan. Als Ergebnis dieser unterschiedlichen Gemeinschaften verfügt Malaysia über ein weites Spektrum an Gebräuchen und Glaubensrichtungen, und jede Ethnie ist frei, ihre eigenen Feste zu feiern. Öffentliche Feiertage gibt es an den wichtigsten Festivitäten, wie Hari Raya, Deepavali, dem chinesischen Neujahr, Thaipusam und Wesak. Zum Glück werden die Traditionen frei praktiziert und sind in allen Schichten der Gesellschaft verankert. Die Malaysier lieben die verschiedenen traditionellen Kleider und Gewänder, Sprachen und Essen. Man kann mit Sicherheit sagen, dass die verschiedenen Kulturen für das Land einen Reichtum darstellen.

Sprachen

Bahasa Melayu (Malaiisch) ist die Landessprache, jedoch ist auch Englisch weit verbreitet. Die ethnischen Gruppen sprechen verschiedene Sprachen und Dialekte (Madarin, Tamilisch und weitere heimische Sprachen). Englisch wird oft im Geschäftskontext verwendet und Bahasa Melayu im Umgang mit Regierungsbeamten. Die meisten Malaysier, die in einem internationalen Umfeld tätig sind, sprechen Englisch fließend, ja das Beherrschen des Englischen ist mit einem Prestigegewinn verbunden.

Konzept und Gesicht

Der Wunsch, das Gesicht zu wahren, führt dazu, dass Malaysier harmonische Beziehungen anstreben. Das Gesicht kann man verlieren durch Ausüben offener Kritik, Beleidigungen oder Blossstellen anderer oder indem man etwas tut, das dem Ansehen der eigenen Gruppe schadet. Das eigene Ansehen leidet auch, wenn man eine Autoritätsperson herausfordert, vor allem wenn dies öffentlich geschieht, oder indem man Wut zeigt, jemandem eine Bitte ausschlägt, ein Versprechen nicht einhält oder jemandem öffentlich widerspricht. Umgekehrt kann das Gesicht gewahrt bleiben, indem man ruhig und höflich bleibt, Fehler oder Fehlverhalten im Privaten bespricht, Probleme anspricht, ohne jemanden zu beschuldigen, indem man mit nonverbalen Mitteln Nein sagt oder dem Gegenüber erlaubt, sich mit intakter Würde aus einer Situation herauszuziehen. Die Malaysier verfügen über

verschiedene Methoden, das Gesicht zu wahren. Lachen wird oft eingesetzt, um die wahren Gefühle zu verstecken, und kann für die verschiedensten Emotionen stehen, wie Nervosität, Schüchternheit oder Missfallen. Das Gesicht zu wahren, ist besonders im Geschäftsumfeld zentral, denn wenn das malaysische Gegenüber das Gesicht verliert, so wird dies den künftigen Geschäftsverlauf negativ beeinflussen.

Arbeitsethik

In Malaysia, einem High-Context-Land, basiert die Arbeitsethik in hohem Masse auf der Beziehung. Status ist meist zugeschrieben, und Entscheidungen werden kollektiv getroffen. Das Zeitmanagement ist polychrom, dennoch zählt auch die Leistung viel. Die Arbeitswelt kann in den öffentlichen und den privaten Sektor unterteilt werden. Das Umfeld für beide Sektoren ist verschieden, doch kann dieses selbst von Arbeitgeber zu Arbeitgeber variieren. Es ist unverkennbar, dass die meisten öffentlichen Angestellten in Malaysia eine hohe islamische Arbeitsethik aufweisen.

HIERARCHIE

Struktur und Hierarchie in malaysischen Unternehmen

Malaysia ist eine Monarchie, es besteht eine hohe Machtdistanz zwischen den Schichten. Die Angehörigen der Königsfamilie halten immer noch an ihren Gebräuchen und Privilegien fest. Der Agong ist der Höchste im monarchischen System, und praktisch jeder Staat hat einen Sultan. Auch Titel werden an Staatsbürger für besondere Leistungen verliehen, diese bedeuten den Zutritt zur oberen Gesellschaftsschicht. Die Titel heißen Dato, Dato Seri, Tan Sri und Tun für die Männer. Deren Gattinnen erhalten die Titel Datin, Datin Seri, Puan Sri und Toh Puan. Auch Frauen können Titel erhalten, doch in diesem Fall erhält der Gatte keinen Titel.

Struktur und Hierarchie in Organisationen

Unabhängig von der Grösse oder der Art eines Unternehmens sind Hierarchien integraler Teil der malaysischen Geschäftskultur. Malaysische Unternehmen haben gewöhnlich eine vertikale hierarchische Struktur, wobei Autorität von oben nach unten ausgeübt wird. Im Einklang mit der malaysischen Kultur spielen Titel und Stellenbeschriebe eine wesentliche Rolle in vielen malaysischen Firmen. Sie sind für die Angestellten wichtig, da sie die Autoritätsebenen im Geschäft aufzeigen.

Struktur und Hierarchie in der malaysischen Familie

In Malaysia bringt man älteren Menschen sehr viel Respekt entgegen und schaut zu ihnen hoch, oft üben sie auch Autorität aus. Die Jungen dürfen den Älteren nicht widersprechen und dürfen nur sprechen, wenn sie dazu aufgefordert werden. Es ist auch unanständig, einen Älteren beim Reden zu unterbrechen. Die Jungen müssen die Älteren um Erlaubnis bitten, wenn sie etwas tun wollen, das die Familienwerte oder die Gemeinschaft betrifft.

(Quelle: Studenten vom Asia-Europe Institute an der University of Malaya (AEI), Kuala Lumpur 2013)

Mexikanische Werte

Freundschaft (*Amistad*)

Das Konzept von *amistad* oder «Freundschaft» in der mexikanischen Kultur ist einer der Schlüssel, um zu verstehen, wie die mexikanische Gesellschaft funktioniert. Es beinhaltet die Philosophie, dass Regeln und Parameter eine Beziehung zwischen *amigos* oder «Freunden» bestimmen. Die Basis von *amistad* liegt in einem wechselseitigen Bedürfnis und basiert auf Gegenseitigkeit. *Amistad*-Netzwerke bleiben ein lebendiger Aspekt der persönlichen wie auch der geschäftlichen Beziehungen. Ein grosser Teil der mexikanischen Gesellschaft lebt noch immer auf der Basis solcher Beziehungen.

Hilfe (*Ayuda*)

Es liegt in der Natur der meisten Mexikaner, anderen in Notsituationen zu helfen. Sie sind auch im Alltag in allen Belangen sehr hilfsbereit. Für die Mexikaner erstreckt sich diese Höflichkeit nur auf den eigenen Familienkreis, auf Verwandte und Freunde und in kleinen Gemeinden auf die eigene Nachbarschaft und manchmal auch auf die Freunde der Freunde.

Religion

Mexiko ist ein sehr religiöses Land mit vielen religiösen Festen. Die Mexikaner verehren die Jungfrau von Guadalupe.

Familie

In Mexiko ist die Familie der zentrale Part eines jeden Einzelnen, dem fast immer der Vorzug vor der Arbeit gegeben wird. Die eigene Identität ist stark mit derjenigen der Familie verbunden, in welcher die Mutter die zentrale Figur ist. Familienbande setzen eine starke Bindung zwischen den Verwandten voraus. Diese wird begleitet durch eine Anzahl Rechte, Erwartungen und Pflichten. Von

Familienmitgliedern wird erwartet, dass sie Gefallen erwidern und ihre Zuneigung offen zeigen und einander auch materiellen und moralischen Support besorgen. *Parentela* (erweiterte Familie), *compadres* (Paten), *cuafes* (sehr enge Freunde) und Freunde erwarten voneinander in unterschiedlichem Masse lebenslange Loyalität, materielle und spirituelle Hilfe, emotionale Unterstützung und physischen Schutz.

Hierarchie

Die Mexikaner zollen der Hierarchie und dem sozialen Status grosse Bedeutung. Die sozialen Klassen werden von den Euro-Mexikanern dominiert, gefolgt von den Mestizen und zuletzt von den Eingeborenen. Auch die Hautfarbe bestimmt den Platz in der Gesellschaft. Die Befolgung der Hierarchie erhält die soziale Ordnung und ist sichtbar in Titeln, bei der Begrüssung, in der Bekleidung und in der Sprache.

Harmonie

Gerade wegen der Bedeutung der Beziehung in der mexikanischen Gesellschaft sind die Leute harmoniebedürftig und vermeiden deshalb Konfrontationen. Dies zeigt sich auch im Umgang mit der Wahrheit. Viele ausländische Geschäftsleute beklagen, dass Mexikaner ihnen gegenüber nicht ehrlich seien. Stellt man eine Frage, erhält man eine nette, freundliche Antwort, später findet man dann heraus, dass die Antwort falsch war. Es handelt sich hier nicht um ein gewolltes Irreführen, sondern um die Bemühung, die Harmonie aufrechtzuerhalten, und ist Teil des freundlichen Austausches.



Niederländische Werte

Pragmatismus

Die Niederländer sind ein sehr pragmatisches Volk. Der historische, bis heute anhaltende Kampf mit dem Meer und die dabei erforderlichen Problemlösungen haben diesen Pragmatismus geprägt. Die Holländer gehen meist Situationen auf eine sehr logische und praktische Art an, indem sie die Folgen ihres Handelns auf objektive Weise abwägen. Vorgesetzte auf unteren Stufen werden dazu angehalten, innovative Entscheide zu fällen und so die Probleme in den Griff zu bekommen.

Gleichheitsgedanke

Für die Holländer steht der Gleichheitsgedanke sehr weit oben. Unterschiede in Wohlstand und Status versucht man sowohl beim realen Einkommen als auch beim öffentlichen Zeigen von Wohlstand gering zu halten. Zurschaustellung von Wohlstand und Status wird geächtet, und es ist für Menschen der verschiedensten Gesellschaftsstufen nichts Aussergewöhnliches, mit dem Fahrrad zur Arbeit zu fahren. Die Leute prahlen nicht mit ihrer Kleidung und sind allgemein bescheiden in Bezug auf das Erreichte. Am Arbeitsplatz erwartet jeder Angestellte, dass er die Möglichkeit hat, sich einzubringen, und die Vorgesetzten ziehen in der Regel diese Beiträge im Entscheidungsprozess in Betracht.

Planung

Aus Gründen, die ebenfalls mit der geografischen Geschichte des Landes zusammenhängen, erweisen sich die Holländer als gute Planer, die meist alle Variablen in Betracht ziehen, bevor sie ein Projekt beginnen. Gute Planung wird als zentral für den Erfolg angesehen und stellt eine der Hauptfähigkeiten beim Organisieren dar.



Privatsphäre

Die Holländer halten gerne eine gewisse Distanz zu den andern und schätzen ihre Privatsphäre. So wäre es beispielsweise unhöflich, unangemeldet bei jemandem zu Hause vorbeizugehen. Das heisst jedoch nicht, dass die Leute in den Niederlanden unfreundlich wären, doch sowohl zu Hause als auch am Arbeitsplatz zeigen geschlossene Türen ein Bedürfnis nach Rückzug an. Auf der anderen Seite haben Privathäuser im Parterre oft keine Vorhänge.

Offenheit, Toleranz und Fokussierung nach aussen

Die Geschichte der Niederlande hat eine Kultur hervorgebracht, die für fremde Einflüsse offen und nach aussen gerichtet ist. Individuelle Unterschiede zu tolerieren, ist ein wichtiger Teil des holländischen Charakters, und es besteht im Allgemeinen die Haltung «leben und leben lassen» in Bezug auf die meisten Themen, solange niemand zu Schaden kommt. Das Wort Gedogen bezieht sich auf den Wunsch, mit Situationen, die schwer zu handhaben sind, zurechtzukommen oder ein System zu schaffen, das reguliert, was offiziell verboten ist, aber trotzdem in der Gesellschaft weiterbesteht.

Hartes Arbeiten und Sparsamkeit

Der Einfluss des Calvinismus ist in der holländischen Geschäftskultur weiterhin stark. Die Werte Genügsamkeit, Ehrlichkeit, Demut und harte Arbeit sind Beispiele dieses Einflusses. Es ist wichtig, dass man sämtliche Ressourcen sparsam und mit grösster Wirksamkeit einsetzt – das bezieht sich auch auf Zeit und Geld. Verschwendung jeglicher Art wird als unverantwortlich betrachtet.

Overleg – Gemeinsamkeit

Overleg ist ein Prozess der Konsensbildung, an dem alle teilnehmen dürfen, bis man sich auf eine Entscheidung einigen kann. In holländischen Firmen geben die Angestellten auf allen Stufen Input, und der Zugang zu Informationen ist meist sehr offen. Wenn einmal Entscheide getroffen sind, so glauben die Holländer fest daran, dass man sich daran halten soll.

Direktheit

Die Kommunikationsstil ist normalerweise direkt, auf den Punkt gebracht und informell. Die Menschen sagen meist, was Sache ist, und nicht das, von dem sie glauben, dass der andere es hören wolle. Direktheit und Klarheit in der Kommunikation werden mit Ehrlichkeit gleichgesetzt.

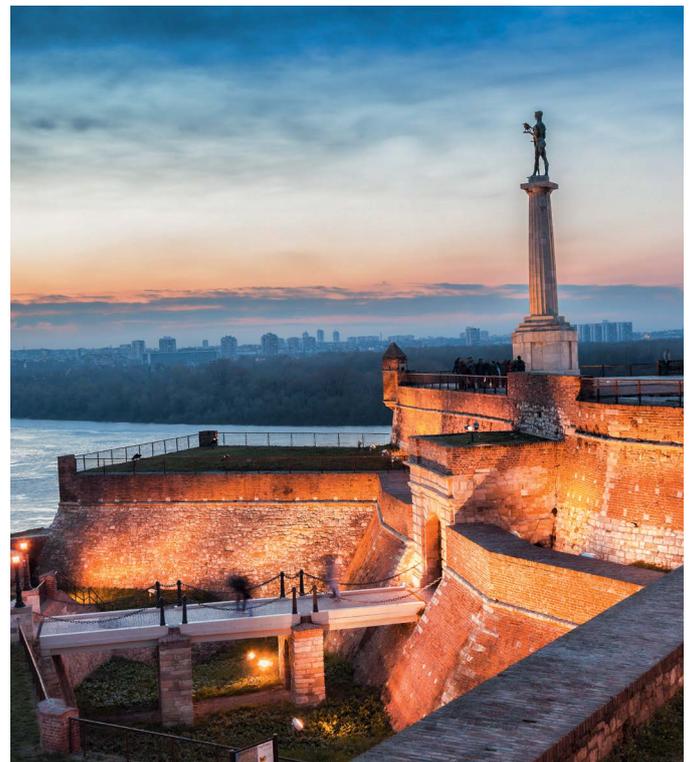
Kulturelle Unterschiede zwischen Ex-Jugoslawen und Schweizern

Um das folgende Kapitel nachvollziehbar zu machen, bedarf es im Vorfeld eines Anrisses historischer Fakten sowie einer Erläuterung der Schwierigkeiten in Bezug auf die Herleitung kultureller Unterschiede. Der ehemalige sozialistische Bundesstaat Jugoslawien war zusammen gesetzt aus den sechs Teilrepubliken Slowenien, Kroatien, Bosnien-Herzegowina, Montenegro, Serbien und Mazedonien sowie den beiden autonomen Provinzen Vojvodina und Kosovo innerhalb der Teilrepublik Serbien. «Jugoslawien war ein Land der Gegensätze», in dem «zwei Dutzend anerkannte Nationalitäten und nationale Minderheiten – orthodoxe Christen, Katholiken, Muslime, Juden, Protestanten –, Menschen mit ganz unterschiedlichen historischen, kulturellen, wirtschaftlichen Hintergründen miteinander lebten». (Mikic 2009) Die Schwierigkeit besteht darin, einerseits die Unterschiede zwischen den ehemals jugoslawischen Teilstaaten auszumachen und andererseits diese in Relation zur schweizerischen Kultur zu setzen. Über die sogenannte vertikale Kultur (Hierarchiestufen) der einzelnen Teilstaaten gibt es unterschiedlich viel beziehungsweise wenig Literatur. Während über albanische Kosovaren relativ viel Material gefunden werden konnte, gab die Suche nach der vertikalen Kultur Mazedoniens, Bosniens und Montenegros nicht viel her. Oftmals wurde generell über die Kultur auf dem Balkan gesprochen und nicht über die Kultur innerhalb der einzelnen Teilstaaten.

Werteorientierungen nach Hofstede / Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München 2006.

	DEUTSCHSCHWEIZ	SLOWENIEN
	PUNKTE / RANG	PUNKTE / RANG
PDI	26 / 70	71 / 21
IDV	69 / 16-17	27 / 49-51
MAS	72 / 6	19 / 70
UAI	56 / 50	88 / 15
	KROATIEN	SERBIEN
	PUNKTE / RANG	PUNKTE / RANG
PDI	73 / 20	86 / 8
IDV	33 / 44	25 / 53-54
MAS	40 / 55-58	43 / 47-50
UAI	80 / 29-30	92 / 11-13

Wie die Tabelle zu lesen ist, wird im Folgenden erörtert.



Power Distance Index (PDI)

Power Distance oder Machtdistanz drückt aus, wie die Macht in einer Gesellschaft verteilt ist. Hohe Machtdistanz steht für ungleiche, geringe Machtdistanz für gleichmässige Machtverteilung. Slowenien, Kroatien und Serbien weisen im Verhältnis zur Deutschschweiz einen hohen PDI auf. Auf die Gesellschaft bezogen bedeutet ein hoher Wert, dass Ungleichheiten unter den Menschen erwartet werden und wünschenswert sind, während ein niedriger Wert bedeutet, dass Ungleichheiten minimiert werden sollten. Während Eltern in der Deutschschweiz also ihren Kindern auf Augenhöhe begegnen und umgekehrt, bringen Eltern in Slowenien, Kroatien und Serbien ihren Kindern eher Gehorsam bei. Von ihnen wird Respekt vor den Eltern und vor älteren Verwandten erwartet. Bezogen auf den Staat bedeutet ein hoher Wert, dass der Mächtigere mehr Privilegien haben sollte und dass in der einheimischen Politik weniger Dialog, dafür mehr Gewalt herrscht. Ein niedriger Wert sagt gerade das Gegenteil aus und bedeutet, dass alle dieselben Rechte haben sollten.

Individualismus-Index (IDV)

Hier weist die Deutschschweiz im Verhältnis zu Slowenien, Kroatien und Serbien die höchste Punktzahl auf, was bedeutet, dass Letztere als kollektivistisch bezeichnet werden können und die Deutschschweiz als individualistisch. Während in kollektivisti-

schen Nationen Wert gelegt wird auf Loyalität und ein Wir-Gefühl, das in Grossfamilien oder in Gruppen gedeihen kann, wird in individualistischen Nationen eher das Ich-Gefühl betont. Jeder wird dazu erzogen, für sich zu schauen. Für sie stellen die erste Informationsquelle die Medien dar und nicht soziale Netzwerke. Ein weiterer Punkt, in dem sich die einzelnen Nationen voneinander unterscheiden, ist die Art, in der sie kommunizieren. Die Kommunikation in individualistischen Gesellschaften erfolgt in einem sogenannten «Low Context», während sie in kollektivistischen Gesellschaften eher in einem «High Context» erfolgt. Diese beiden Begriffe können wie folgt umschrieben werden: «A High Context (HC) communication or message is one in which most of the information is already in the person, while very little is in the coded, explicit transmitted part of the message. A Low Context (LC) communication is just the opposite; i.e., the mass of the information is vested in the explicit code.» (Hall 1990)

Masculinity Index (MAS)

Der Masculinity Index beschreibt, ob in einer Kultur eher männliche Werte wie Konkurrenzkampf, Gelderwerb und Selbstbewusstsein dominieren oder eher weibliche Werte wie Fürsorglichkeit, Kooperation und Lebensqualität. Ein hoher Wert weist auf die Dominanz männlicher Werte hin. Die Deutschschweiz weist mit 72 Punkten die höchste Zahl aus, vor Serbien mit 43, Kroatien mit 40 und Slowenien mit 19 Punkten. Ausgehend davon, dass die Ziffer 0 für das femininste Land steht, bedeutet dies, dass die Deutschschweiz deutlich maskuliner ist als die drei anderen Länder. Innerhalb dieser wiederum zeigt sich, dass Serbien und Kroatien nochmals maskuliner sind als Slowenien. Während in femininen Gesellschaften Beziehungen und Lebensqualität im Vordergrund stehen und mehr Freizeit dem Geld vorgezogen wird, legen maskuline Gesellschaften eher Wert auf Herausforderungen, Erträge, Anerkennung und Fortschritt (vgl. Hofstede 2005: 141). Erstere arbeiten um zu leben, Letztere leben, um zu arbeiten.

Uncertainty Avoidance Index (UAI)

Der UAI oder Unsicherheitsvermeidungsindex beschreibt, ob eine Gesellschaft eher eine Abneigung gegenüber Unvorhergesehenem hegt oder offen dafür ist. Kulturen mit hohem UAI wollen Unsicherheit mit Hilfe von Gesetzen, Richtlinien und Regeln vermeiden, während Kulturen mit tiefem UAI weniger Regeln kennen und diese auch leichter veränderbar sind. Die Deutschschweiz weist mit 56 Punkten den niedrigsten Wert auf, während Serbien mit 92 den höchsten aufweist. Slowenien hat eine Punktzahl von 88 und Kroatien eine von 80. In Gesellschaften mit einem niedrigen Wert werden Aggressionen und Emotionen weniger gezeigt. Man ist Andersartigem gegenüber neugierig, und es herrscht allgemein weniger Anspannung und Ängstlichkeit. Bei Gesellschaften mit einem hohen Wert ist es eher üblich, Aggressionen und Emotionen freien Lauf zu lassen. Andersartiges empfindet man als gefährlich und allgemein ist die Anspannung und Ängstlichkeit höher. Was Gesellschaften mit niedrigen von Gesellschaften mit hohen Werten unterschei-

det, ist zudem, dass sich erstere weniger Sorgen über Gesundheit und Geld machen.

Kosovo und Balkan

Karl Kaser (Kaser 2008) vertritt die These, dass die Menschen des Balkans «nicht grundsätzlich anders – im Sinne von grundlegend andere Werte vertretend – sind als die übrigen Bewohner Europas». Er ist jedoch der Meinung, dass sich aufgrund des Nationalisierungsprozesses der Balkankulturen einige «kulturelle Spezifika herauskristallisieren» konnten, «die nicht auf, natürliche Eigenschaften beruhen, sondern zumeist mit den Ergebnissen der nationalen Gesetzgebungen sowie mit spezifischer schulischer Ausbildung zu tun haben». Im Gegensatz dazu ist Boskovska der Meinung, dass sich die Albaner bzw. albanischen Kosovaren «in Bezug auf Lebensweise und Wertvorstellungen» stärker von der Schweizer Bevölkerung unterscheiden als die übrigen Ex-Jugoslawen. Sie begründet dies damit, dass Albaner «durchwegs muslimisch und streng patriarchalisch» sind im Gegensatz zu den christlichen Slawen und Schweizern. Eine grössere Bedeutung als der Religion misst Boskovska der albanischen Lebensform zu. In den albanisch besiedelten, vorwiegend ruralen Gebieten habe sich eine Lebensform erhalten, in welcher «die Grossfamilie und übergreifende Familienverbände, Clans, das massgebliche Bezugssystem sind». Boskovska weist darauf hin, dass in Familien- und Clanstrukturen das «Gesetz des Schweigens nach aussen» gilt und dass Einmischung von aussen nicht erwünscht ist (Boskovska 2000: 2648).

Ex-Jugoslawen in der Schweiz

In den 1960er Jahren erfolgte aufgrund von primär wirtschaftlichen Motiven die erste grosse Emigration von Jugoslawen ins Ausland. Die Einwanderungspolitik der Schweiz in dieser Periode war primär wirtschaftspolitisch motiviert und hatte den Zweck der Kontrolle, nicht der Integration. So wurden die Tore zur Schweiz in Phasen mit hohem Arbeitskräftebedarf geöffnet und in Abschwungsphasen wieder geschlossen. Die Fremdarbeiter aus Jugoslawien machten damals mit 2,3 Prozent nur einen kleinen Teil der Ausländer aus und gehörten höheren Berufskategorien an. Boskovska verweist auf einen Artikel des Tages-Anzeigers aus dem Jahr 1969, in dem steht, dass die Arbeitgeber «mit den Leistungen und dem Verhalten der Jugoslawen zufrieden» waren. In den 1970er Jahren stieg die Zahl der Jugoslawen auf 5,6 Prozent an. Weil sie sich aufgrund ihrer kleinen Zahl nicht in Gruppen abkapseln konnten, lernten die meisten schnell Schweizerdeutsch und integrierten sich gut. Die zweite Hälfte der 1980er Jahre brachte grosse Veränderungen mit sich. Aufgrund der zunehmend schlechteren Wirtschaftslage in Jugoslawien und der verschärften Politik gegenüber Kosovo-Albanern wuchs die Zahl der Emigrierenden massiv an.

Die Leute, die in die Schweiz einwanderten, arbeiteten nicht mehr in höheren Berufskategorien, sondern übernahmen wenig qualifizierte Tätigkeiten in den migrationsabhängigen Branchen. In den 1990er Jahren veränderte sich das Emigrationsmotiv der

Jugoslawen insofern, als dass sie nicht mehr primär aufgrund von ökonomischen Faktoren ihre Heimat verliessen, sondern aufgrund des ausgebrochenen Krieges. Die Schweiz, die seit Beginn des neuen Jahrzehnts aufgrund einer Konjunkturabschwächung mit hohen Arbeitslosenzahlen zu kämpfen hatte, sah sich schliesslich vor «migrationspolitischen Spannungen». Ausländer dienten nicht mehr als Konjunkturpuffer, sondern hatten inzwischen soziale Rechte und einen verbesserten Aufenthaltsstatus zugesichert bekommen. Zudem stieg die Zahl der Flüchtlinge an. Mit dem Beginn der Neunzigerjahre war der gute Ruf der Jugoslawen dahin, und es kam eine Ära, in der das Wort «Jugo» zum Schimpfwort geworden ist. «Die Ablehnung gegen Jugoslawen war so gross, dass die sonst grosszügigen Schweizerinnen und Schweizer kaum bereit waren, für die Kriegsoffer zu spenden. Die Glückskette verzichtete deshalb darauf, einen eigenen Sammeltag durchzuführen.

Wertorientierung / Kulturvergleich Deutschland - Mittel- und Osteuropa

nach S. Schroll-Machl: Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. Mering: 2003.



WEST

Sachorientierung

Rational (gefühlsneutral)

Individualismus / Eigenverantwortung

Aufwertung von Strukturen / Organisationsliebe (Universalismus)

Regelorientiertes Verantwortungsgefühl (interne Kontrolle)

Funktionale, flache Hierarchien (Status durch Leistung)

Monochron / Konsekutivität

Trennung von Lebensbereichen (spezifisch)

Direkte Kommunikation

Low Context

Konfliktkonfrontation

Stabile Selbstsicherheit

OST

Beziehungsorientierung

Emotional (affektiv)

Kollektivismus / Solidarität

Abwertung von Strukturen / Improvisationsliebe (Partikularismus)

Personenorientiertes Verantwortungsgefühl (externe Kontrolle)

Hierarchiebewusstsein, Senioritäts-prinzip (Status durch Zuschreibung)

Polychron / Simultanität

Diffusion von Lebensbereichen (diffus)

Indirekte Kommunikation

High Context

Konfliktvermeidung

Schwankende Selbstsicherheit

Quelle: Bachelorarbeit von Magdalena Ostojic, 2009; IAM, ZHAW «Das aktuelle Bild der Ex-Jugoslawen in Schweizer Printmedien – Eine qualitative Inhaltsanalyse (Auszüge)

Russische Werte

Im modernen Russland gibt es drei verschiedene, einander konkurrierende Wertesysteme: die traditionellen russischen Werte, welche in jeder russischen Seele zu finden sind und die man auch in anderen slawischen Ländern antrifft, die sowjetischen Werte aus der 80-jährigen kommunistischen Herrschaft sowie die westlich geprägten Werte der «Neurussen».

Familie und Freundschaft

Der Verwandtenkreis ist ein fundamentaler Teil der russischen Gesellschaft. In der Zeit der Sowjetunion war es das Familienleben, das den Menschen die Durchhaltekraft gab. Russische Familien opfern viel für die Ausbildung ihrer Kinder und deren zukünftige Karriere. Die Russen verlassen sich auf ein enges Beziehungsnetz von Familie, Freunden und Arbeitskollegen zum Schutz vor den Gefahren und Unwägbarkeiten des Alltags. Diese Beziehungen wirken sich auch auf die Arbeitswelt aus und sind dort von unschätzbarem Wert. Die Freundschaft mit einem Russen soll nicht auf die leichte Schulter genommen werden.

Gastfreundschaft

In engem Bezug zur Familie steht auch die Gastfreundschaft. Gäste werden verehrt, und selbst eine Familie aus bescheidenen Verhältnissen wird keinen Aufwand scheuen, um ein stattliches Fest zu bereiten. Wenn Sie also in ein russisches Haus eingeladen werden, zügeln Sie Ihren Appetit, denn es wird immer noch mehr auf den Tisch kommen.

Vorsicht und Konservatismus

Die Russen sind eher vorsichtig und meist konservative Verfechter des Status quo. Das raue Klima, die grausame Geschichte sowie die daraus erwachsene Skepsis sind die Ursachen dafür, dass die Russen Stabilität, Sicherheit und soziale Ordnung schätzen, Unvorhersehbares und Risiken jedoch meiden. Vertrautes und Bewährtes wird gegenüber dem Neuen und Unbekannten vorgezogen.

Pessimismus und fatalistische Perspektive

Anders als etwa die Amerikaner erwarten die Russen geradezu, dass immer etwas schiefgeht, und sie haben gelernt, mit Unglück und Missgeschicken zu leben. Für sie ist das Glas stets halb leer und nicht halb voll. Die amerikanische Art, immer zu lächeln, geht einigen Russen auf die Nerven. Aber trotz ihres Pessimismus beweisen sie Stärke und Ausdauer und sind geradezu bewundernswert belastbar und widerstandsfähig.

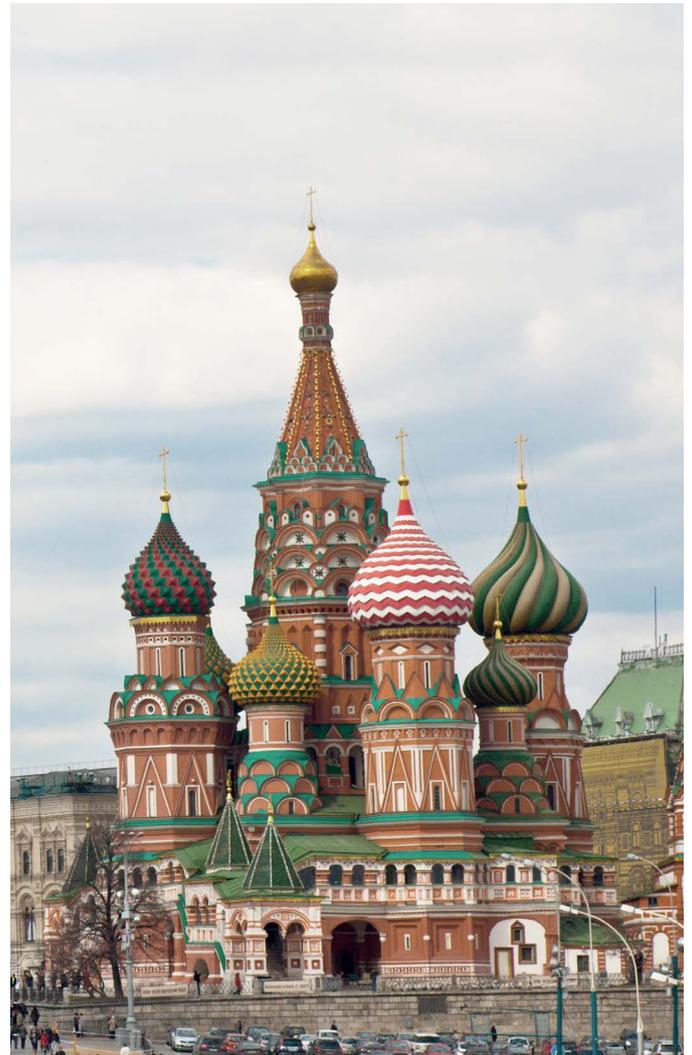
Die russische Seele und Mutter Russland

Die russische Seele wird folgendermassen beschrieben: sensibel, einfühlsam, gehorsam und zugleich etwas stur, geduldig, um selbst unter unerträglichen Bedingungen zu überleben, poetisch, mystisch, fatalistisch, nach innen gekehrt, misstrauisch gegenüber rationalem Denken, begeisterungsfähig – die Liste könnte beliebig verlängert werden. Die Russen bewahren ihre Integrität, indem sie sich von ihrer inneren Überzeugung davon, wie der Mensch sein sollte, leiten lassen. Dies führt zu einer solch unbedingten Ehrlichkeit und Integrität, wie man sie sonst kaum irgendwo auf

der Welt antrifft. Die Russen haben einen Sinn für das Ganze, für die völlige Hingabe und den unbedingten Glauben, worauf auch immer sich dieser beziehen mag. Als Basis ihres Strebens gelten der Stolz und der Glaube an Russland als Nation. Selbst wenn sie das moderne Russland kritisieren mögen, sind sie glühende Nationalisten.

Gross ist schön

Die Russen lassen sich von Grösse und Menge beeindrucken. Bei vielem, was sie unternehmen, wird mit der grossen Kelle angerührt, sei es beim Militär, bei Prunkbauten oder riesigen Skulpturen.



Herzlichen Dank an unsere Partner

KNOWLEDGE PARTNER

van den Bergh Thiagi Associates GmbH

IN ZUSAMMENARBEIT MIT



LTS training and consulting

PERFORMANCE BEYOND BORDERS

Wir trainieren, beraten, begleiten und forschen in den Bereichen Interkulturelle Kompetenzentwicklung, Interkulturelles Management und Interkulturelle Führung, Vielfalt und Einheit und Multikulturelle Teamentwicklung.

www.diversityandinclusion.net

info@diversityandinclusion.net

Neftenbach, Switzerland

Ein spezieller Dank gehört Adrian Pilbeam von LTS Training and Consulting in Bath, United Kingdom.

Die meisten Werteblätter haben wir mit seiner Genehmigung aus dem Englischen übersetzt und adaptiert.

www.lts-training.com

Switzerland Global Enterprise
Stampfenbachstrasse 85
CH-8006 Zürich
T +41 44 365 51 51

Switzerland Global Enterprise
Corso Elvezia 16 - CP 5399
CH-6901 Lugano
T +41 91 601 86 86

Switzerland Global Enterprise
Avenue d'Ouchy 47 - CP 315
CH-1001 Lausanne
T +41 21 545 94 94

s-ge.com