

Knigge-Trainerin Nandine Meyden im Gespräch

## Bitte kein Bayern-Bildband für Japaner

Von Julia Romlewski



Vorsicht Händeschütteln: Manche kennen es nicht, zu fest geht gar nicht

Etikette ist ein knallharter Wirtschaftsfaktor, sagt Nandine Meyden. Reicht man Frauen in China unaufgefordert die Hand? Schaut man seinem Gesprächspartner in Japan in die Augen? Gerade in den asiatischen Ländern können deutsche Unternehmer in so manches Fettnäppchen treten.

### Wie wichtig ist „Knigge“ heute?

Gutes Benehmen und perfekte Umgangsformen sind wichtiger denn je. Die Kontakte – sowohl im Inland als auch mit dem Ausland – sind heute sehr viel breiter gefächert als noch vor einigen Jahren. Man kann nicht immer alle Sitten kennen, aber je sicherer ich mit den Umgangsformen meines eigenen Landes bin, desto entspannter und souveräner trete ich insgesamt auf. Dann erkenne ich auch leichter, worauf in anderen Ländern Wert gelegt wird. In den vergangenen zehn Jahren haben wir erkannt, wie wichtig die „soft skills“ für den Beruf sind. Umgangsformen gehören zu Kommunikations- und Teamfähigkeit dazu.

### Spielt Etikette für internationale Beziehungen eine besondere Rolle?

Absolut. Ich kenne einige deutsche Unternehmen, die Probleme hatten, weil Mitarbeiter ausländischen Geschäftspartnern „auf die Füße getreten sind“, ohne es zu wissen. Man weiß aus Untersuchungen, dass 40 Prozent der deutschen Geschäfte mit China wegen interkultureller Missverständnisse scheitern. Das zeigt, dass es nicht bloß darum geht, höflich oder nett zu sein. Etikette ist vielmehr ein knallharter Wirtschaftsfaktor.

## **Eine internationale Etikette gibt es aber nicht?**

Es gibt einen internationalen Standard für Diplomaten und Politiker: Wer begrüßt wen, wie sieht die Sitzordnung aus, welcher Wein kommt in welches Glas. Dennoch ist es sinnvoll, die Tabus des Gegenübers zu kennen. Auch mit guten Absichten kann man sehr viel falsch machen. Beim Gastgeschenk zum Beispiel. Man kauft zwar vielleicht das Richtige, wählt aber für die Verpackung die falsche Farbe aus. In China zum Beispiel steht Weiß für den Tod.

## **Welche Fehler machen Deutsche?**

Mit ausgestreckter Hand auf andere zuzugehen. In vielen Ländern, wie Korea oder China, ist es nicht üblich, dass man Frauen unaufgefordert die Hand gibt. Im Geschäftsleben geben Asiaten Europäern inzwischen die Hand, weil sie wissen, dass das bei uns Sitte ist. Ein fester Händedruck wird aber als aggressiv empfunden. Chinesen zum Beispiel berühren sich nur mit den Fingerspitzen.

## **Wie ist es mit dem Blickkontakt?**

Bei uns gilt es als höflich, jemanden bei der Begrüßung und während eines Gesprächs anzusehen und Blickkontakt zu halten. Anders hingegen in Japan. Dort kann ein direkter Blickkontakt einschüchternd oder maßregelnd wirken. Ein Arbeitgeber schaut seinen Untergebenen direkt an, aber nie umgekehrt.

## **Wie gut kennen wir denn die Sitten unserer direkten Nachbarn, etwa der Österreicher?**

Es stellt sich generell die Frage, inwieweit man pauschalisieren kann. Wir haben heute große Unterschiede zwischen den Regionen, aber auch zwischen den Generationen. In Österreich zum Beispiel wird einer Frau, auch im Geschäftsleben, mancherorts von älteren Männern noch die Hand geküsst. Andere, meist Jüngere, finden den Handkuss hingegen völlig absurd. Österreicher verwenden außerdem viel mehr Titel. Es ist durchaus üblich, jemanden mit Herr Magister oder Frau Magistra anzusprechen.

## **Worauf ist beim Smalltalk zu achten?**

Da gibt es viele Unterschiede zwischen den Ländern. Zum Beispiel wie viel über Familie gesprochen wird. In Italien ist es völlig normal, beim ersten Geschäftstreffen über die Familie zu reden und unter Umständen auch Fotos zu zücken. In Frankreich hat man zwar viel mehr Smalltalk als bei uns, aber es wird eher über allgemeine Themen wie Sport oder Kultur gesprochen. Die eigene Familie wird ausgeklammert. In vielen asiatischen Ländern kommt man hingegen oft erst nach mehreren Treffen zum Geschäftlichen. Chinesen stellen sehr persönliche Fragen: Warum man noch nicht verheiratet sei oder ob man sich ein drittes Kind vorstellen könne. Araber und Iraner hingegen möchten nicht direkt nach der Ehefrau oder der Familie gefragt werden.

**Sie haben Kunden wie die Europäische Zentralbank. Wo haben Sie in Seminaren am meisten Unsicherheit bemerkt?**

Natürlich vor allem, wenn es um die Sitten ferner Länder wie den asiatischen geht. Für die Umgangsformen der direkten europäischen Nachbarn ist man sehr viel weniger sensibel, weil die Unterschiede nicht so offensichtlich sind. Alle schütteln die Hand, aber wann sie sie schütteln und wie oft, kann stark variieren. Sogar innerhalb von Deutschland. In vielen Gegenden Ostdeutschlands geben sich Arbeitskollegen jeden Tag bei der Begrüßung und beim Abschied die Hand.

**Wer sollte sich im Zweifelsfall an wen anpassen?**

Es gibt die Regel, dass man sich möglichst immer dem Gastland anpassen sollte. Man muss sich nicht wie ein Chamäleon verhalten, aber man sollte wissen, welche Tabus im Gastland gelten. Ein kluger deutscher Geschäftsmann wird sich jedoch auch an seine niederländischen oder japanischen Partner anpassen, wenn sie nach Deutschland kommen. Denn er weiß, dass sie sich dann in seiner Nähe wohl und entspannt fühlen. Das ist keine Garantie für ein Geschäft, aber eine gute Voraussetzung.

**In einer multikulturellen Stadt wie Frankfurt lässt sich interkulturelle Kommunikation üben. Können die Bürger voneinander lernen?**

Den meisten ist nicht bewusst, welcher Höflichkeitsstil sie geprägt hat. Es erfordert viel Selbstreflexion, zu erkennen, was man anders macht und warum. Mindestens ebenso schwierig ist es, anderen die „deutsche Höflichkeit“ zu erklären, weil wir vieles ganz automatisch machen. Das ist, als müsste man erklären, wie man läuft.

**Manche Unterschiede fallen aber auch dem Laien sofort auf. Zum Beispiel wer im Restaurant zahlt.**

Das stimmt. Wer schon einmal mit Italienern oder Franzosen beim Essen war, weiß, dass es undenkbar ist, getrennt zu zahlen. In den Niederlanden hingegen zahlt einer und lässt sich von den anderen ihren Anteil zurückgeben. Chinesen streiten gewöhnlich mehrere Minuten darüber, wem die Ehre zukommt, zahlen zu dürfen. Wenn man da nicht mitspielt, sind sie enttäuscht.

**Ist die „deutsche Pünktlichkeit“ kommunizierbar?**

In den wenigsten Ländern sieht man das so eng wie bei uns. Das heißt jedoch nicht, dass wir in anderen Ländern unpünktlich sein dürfen. Denn alle haben von der deutschen Pünktlichkeit gehört. Ein abweichendes Verhalten würde als Missachtung ausgelegt werden. Konkret bedeutet das für uns: pünktlich sein und auf die anderen warten.

### **Gilt das auch für Essenseinladungen?**

Bei Geschäftsessen sollte man sich nicht verspäten, sich aber darauf einstellen, dass es nicht gleich los- geht. Bei privaten Einladungen ist es je nach Land klüger, bis zu einer halben Stunde später zu erscheinen.

### **Was bringt der Gast mit?**

Etwas aus der eigenen Heimat. Damit kann man eigentlich nicht viel falsch machen. Es sei denn, man bringt einem Japaner einen Bildband über die Bayerischen Alpen mit. Japaner mögen nämlich keine Buchgeschenke. Außerdem sollte man die Kunst der Verpackung genau kennen. Sonst überlässt man das Einpacken besser Einheimischen. So lassen sich Etikette-Fehler geschickt vermeiden.

Text: F.A.Z.

Bildmaterial: dpa