

Universität Augsburg
Philologisch-Historische Fakultät
Lehrstuhl für Deutsch als Zweit- und Fremdsprache und seine
Didaktik

Bachelorarbeit

Interkulturelle Kommunikation im geschäftlichen Kontext zwischen Deutschen und Singapurern –

Eine Untersuchung am Beispiel der Flughafen München GmbH und ihrer
singapurischen Geschäftspartner

eingereicht von

Name: Thi Thanh Tam, Nguyen
Adresse:
E-Mail:
Matrikel-Nr.:
Studiengang: Bachelor: Deutsch als Zweit- und Fremdsprache und
Interkulturelle Kommunikation
Nebenfach: Schulpädagogik
Erstgutachter: Dr. Gunther Dietz
eingereicht: Augsburg im April 2013

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
1.1. Hintergrund.....	4
1.2. Problemstellung.....	5
1.3. Zielsetzung der Arbeit.....	6
1.4. Aufbau der Arbeit.....	7
2. Singapur – eine multikulturelle Gesellschaft	8
3. Begriffliche und theoretische Grundlage	10
3.1. Bestimmung des Kulturbegriffes.....	10
3.2. Interkulturelle Kommunikation.....	12
3.3. Kulturelle Dimensionen und Kulturstandards.....	13
3.3.1. Kulturdimensionen von Edward T. Hall.....	14
3.3.1.1. Kontextorientierung: high-context vs. low-context.....	14
3.3.1.2. Zeitorientierung: monochron vs. polychron.....	14
3.3.2. Kulturdimensionen von Geert Hofstede.....	15
3.3.2.1. Hohe vs. niedrige Machtdistanz.....	16
3.3.2.2. Maskulinität vs. Femininität.....	17
3.3.2.3. Individualismus vs. Kollektivismus.....	17
3.3.2.4. Unsicherheitsvermeidung.....	17
3.3.2.5. Langfriste vs. kurzfristige Orientierung.....	17
3.3.3. Kulturstandards von Alexander Thomas.....	18
3.4. Ein Kulturvergleich zwischen Deutschland und Singapur.....	20
3.4.1. Kulturvergleich nach Hofstede.....	20
3.4.2. Kulturvergleich nach Thomas.....	26
4. Empirische Untersuchung	27
4.1. Ziel der empirischen Untersuchung.....	27
4.2. Methodische Vorgehensweise.....	27
4.2.1. Auswahl der Untersuchungsmethode.....	27
4.2.2. Auswahl und Kontaktierung der Experten.....	28
4.2.3. Aufbau und Inhalt des Interviewleitfadens.....	29
4.2.4. Durchführung der Interviews.....	30
4.2.5. Beschreibung der Interviewpartner.....	30
4.3. Datenaufbereitung und –auswertung.....	31
4.3.1. Aufbereitungs- und Auswertungsverfahren der Interviews.....	31
4.3.2. Auswertung der Interviews.....	31
4.3.2.1. Eindrücke über die kulturellen Unterschiede.....	32
4.3.2.2. Umgang mit der Zeit und den Terminen.....	32
4.3.2.3. Kommunikationsstil.....	33
4.3.2.4. Trennung zwischen Geschäftlichem und Privatem.....	33
4.3.2.5. Rolles des Gesichtsverlustes.....	34
4.3.2.6. Schwierigkeiten im Umgang mit einander.....	34
4.3.2.7. Empfehlungen für den Umgang mit einander.....	35
5. Diskussion	38
5.1. Präsentation der Ergebnisse.....	38
5.2. Begründung der Ergebnisse.....	38

6. Zusammenfassung	40
7. Literaturverzeichnis	42

Anhang

Anhang 1: Anschreiben an die zu interviewenden Experten.....	45
Anhang 2: Interviewleitfaden.....	46
Anhang 3: Transkription der Interviews.....	48

Tabelle 1. Ein Ländervergleich zwischen Singapur und Deutschland.....	9
--	---

Tabelle 2. The pattern of behaviour in monochronic and polychronic cultures.....	15
---	----

Abb. 1. Vergleich der Punktwerte für die fünf Dimensionen zwischen Singapur und Deutschland.....	20
---	----

Abb. 2. Punktwerte von Singapur (Hofstede).....	21
--	----

Abb. 3. Punktwerte von Deutschland (Hofstede).....	24
---	----

1. Einleitung

In diesem Abschnitt erfolgt zunächst eine kurze Einführung in die gewählte Thematik dieser Forschungsarbeit (Abschnitt 1.1. und 1.2.), daraufhin wird das angestrebte Ziel dargelegt (Abschnitt 1.3) und schließlich wird der inhaltliche Aufbau der Arbeit dargestellt (Abschnitt 1.4).

1.1. Hintergrund

[...] Ich glaube, in Singapur lässt es sich ganz besonders gut über die Zukunft Asiens und seine Verbundenheit mit Europa und Deutschland sprechen. Denn Singapur steht für Dynamik, Singapur steht für Innovation. Von hier gehen wichtige Impulse für die gesamte Region aus. Und so genießt Ihr Land auch weltweit eine außerordentlich hohe Anerkennung.

[...] Die Beziehungen zwischen Singapur und Deutschland haben sich erfreulich gut entwickelt; man kann fast sagen: ideal. Ihr Land ist für uns der größte Wirtschaftspartner in Südostasien. (Bundeskanzlerin Angela Merkel 2012)

Flächenmäßig ist Singapur ein Zwergstaat (710 km² - so groß wie Hamburg)¹, wirtschaftlich jedoch ein Riese, der eine bedeutende Rolle in der Weltwirtschaft spielt. Das Wirtschaftsmagazin Forbes hat Singapur auf Basis des Bruttoinlandsprodukts als drittreichstes Land weltweit klassifiziert (Viets 2012). Mit einer für Asien außergewöhnlichen Rechtssicherheit, extrem niedriger Korruption, einem attraktiven Steuersystem, einem hohen Wirtschaftswachstum, hochqualifiziertem Personal, exzellenter Infrastruktur und einer günstigen geographischen Lage als Dreh- und Angelpunkt für die Region lockt Singapur ausländische Unternehmen und Investoren an.

Wie Bundeskanzlerin Angela Merkel bereits bei ihrem Besuch in Singapur im Juni 2011 (Zitat oben) hervorgehoben hat, ist Singapur der größte Handelspartner Deutschlands. Der Inselstaat ist für viele deutsche Unternehmen die Drehscheibe und das Sprungbrett nach Südostasien.

Als zweitgrößter Flughafen Deutschlands und einer der zehn aufkommensstärksten Flughäfen Europas (Integrierter Bericht 2011: 5)² legt die **Flughafen München GmbH** großen Wert auf die internationale Zusammenarbeit. Aus diesem Grund wurden seit 2003 Kooperationen mit den sog. „*Sister Airports*“ etabliert. Einer davon ist der **Singapore Changi**

¹ Daten von der Deutschen Botschaft Singapur.
http://www.singapur.diplo.de/Vertretung/singapur/de/01/Leben_und_Arbeiten/Willkommen_in_Singapur.html (30.11.2012).

² <http://www.munich-airport.de/media/download/general/publikationen/de/ib2011.pdf> (30.11.2012).

Airport, der viele Jahre nach den Befragungsergebnissen von Skytrax³ zu den zehn besten Flughäfen der Welt gehört.

Der Kooperationsvertrag zwischen den beiden Flughäfen wurde am 1. November 2010 unterzeichnet. Das Ziel dieser Kooperation ist, dass Mitarbeiter und Führungskräfte im Rahmen von Austauschprogrammen und Workshops die Möglichkeit haben, ihre fachliche und soziale Kompetenz zu vertiefen bzw. erweitern. Darüber hinaus treffen sich die beiden Flughafenchefs mindestens einmal im Jahr, um die Fortschritte zu bewerten und weitere Projektschritte abzustimmen. Diese Partnerschaft bietet den Münchner Flughafenmanagern die Möglichkeit, vertiefte Kenntnisse über den Wachstumsmarkt im Fernen Osten zu gewinnen. (vgl. Interne Information der Flughafen München GmbH)

Neben Singapore Changi Airport ist die Fluggesellschaft *Singapore Airlines* ein bedeutender Kunde der Flughafen München GmbH, sowohl im Bereich Luftfahrt als auch im Bereich Tourismus. Seitdem Singapore Airlines eine direkte Verbindung nach München eröffnet hat, ist die Zahl der Touristen aus Südostasien in Bayern deutlich gestiegen.

From January to August 2010, Bavaria counted 51,054 arrivals, up 54.6 per cent, and 143,552 overnight stays, up 67.8 per cent, from Southeast Asia [...]

Munich Airport - one of Europe's most popular gateways for Asia - recorded in the first six months of this year, 6,609 arrivals from Singapore-based passengers, an increase of 211 per cent, 2,220 arrivals from Malaysian passengers, up 35 per cent, and 1,735 arrivals from Indonesia. (ITB Asia Review)⁴

Die bilateralen Beziehungen zwischen Deutschland und Singapur spiegeln sich in der Zusammenarbeit zwischen der Flughafen München GmbH und den Partnern Singapore Changi Airport sowie Singapore Airlines, worauf sich die empirische Forschung der vorliegenden Arbeit stützt.

1.2. Problemstellung

Unternehmen erwarten sich von internationalen Kooperationen vor allem, dass eine höhere Innovation und Kreativität sowie Wissensbereicherung auf Grund der heterogenen und diversen Gruppenzusammensetzungen mit einer größeren Auswahl an Fähigkeiten, Vorstellungen und Erfahrungen ermöglicht werden. Es ist allerdings die Frage zu stellen, ob sich diese Hoffnung automatisch erfüllt. So belegt eine Studie über 70 globale Arbeitsteams, dass zwar 18 Prozent sehr erfolgreich arbeiten, andererseits aber ein Drittel gänzlich nicht erfolgreich miteinander kooperierte (vgl. Govindarajan/Guply 2001). Auch Maugain (2003)

³ Skytrax – World Airport Awards. <http://www.worldairportawards.com/> (30.11.2012).

⁴ „Jewels of Romantic Europe on tour“.

<http://www.ttnworldwide.com/arcarticles.aspx?id=1476&artid=10479&issueid=316> (24.12.2012).

beschreibt, dass Schwierigkeiten auftreten können, wenn Individuen aus unterschiedlichen Kulturen miteinander zusammenarbeiten. Darüber hinaus weisen Fuchs und Apfelthaler (2002) darauf hin, dass nur 30 Prozent Unternehmenskooperationen an technischen, finanziellen oder strategischen Problemen scheitern, für 70 Prozent der Fälle seien interkulturelle Probleme ausschlaggebend.

Hofstede (1993: 17f.) zufolge wurden Fragen einer Zusammenarbeit in den Bereichen Wirtschaft, Technik, Medizin oder Biologie zu oft nur unter dem rein fachlichen Aspekt betrachtet.

[W]eshalb so viele Lösungen nicht funktionieren oder nicht umgesetzt werden können, besteht darin, dass Unterschiede in der Denkweise bei den Partnern nicht berücksichtigt wurden. Das Verständnis derartiger Unterschiede ist mindestens eben wesentlich wie das Verständnis fachlicher Faktoren. (ebd.)

Auch Beneke (2001: 2) zeigt in seinem Bericht, dass in der Großindustrie 60-70 Prozent aller internationalen Joint Ventures an interkulturellen Unverträglichkeiten scheitern. Laut ihm hängt eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit von zahlreichen Faktoren ab, die man grob in „harte“ und „weiche“ einteilen kann.

Zu den harten Faktoren gehören ökonomische Kenngrößen, steuerliche, rechtliche oder politische Rahmenbedingungen. Auf diese kann man sich gut einstellen. Die weichen Faktoren – das macht gerade das Weiche an ihnen aus – entziehen sich jedoch weitgehend einer präzisen, z.B. quantifizierenden Erfassung. Am besten wären sie noch unter den Stichworten „Kommunikation“ und soziale bzw. interkulturelle Kompetenzen zu fassen. (ebd.: 1)

1.3. Zielsetzung der Arbeit

Nur wer sich selbst und den ausländischen Partner gut kennt, kann zu einer verständnisvollen und fruchtbaren Zusammenarbeit kommen. (Thomas: 30)

Die vorliegende Arbeit interessiert sich für die Kooperation zwischen dem Flughafen München und seinen Partnern Singapore Changi Airport und Singapore Airlines. Die Untersuchung dieser Kooperation hat eine exemplarische Bedeutung nicht nur für die bilaterale Beziehung zwischen Deutschland und Singapur, sondern auch zwischen Deutschland und den asiatischen Ländern, denn Singapur ist eine multikulturelle Gesellschaft, in der wichtige ethnische Gruppen Asiens repräsentativ vertreten sind: 76,8 Prozent Chinesen, 13,9 Prozent Malaysier und 7,9 Prozent Inder. (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung)

Durch diese Arbeit wird versucht, konkrete Angaben aus der Praxis über die kulturbedingten Wahrnehmung und Einschätzung des jeweiligen Partners in der Flughafen München GmbH,

Singapore Airlines und Singapore Changi Airport zu sammeln, um die kulturell bedingten Unterschiede in den Wertvorstellungen der Geschäftspartner zu analysieren, da „[n]ur wer den ausländischen Partner und sich selbst gut kennt, kann in der internationalen Zusammenarbeit erfolgreich sein“ (Schroll-Machl 2003: 9).

Um dieses Ziel zu verfolgen, wird in der vorliegenden Arbeit der Frage nachgegangen, **wie deutsche und singapurische Partner den geschäftlichen Umgang miteinander erleben.**

1.4. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit befasst sich nicht nur mit zahlreichen theoretischen Ansätzen, sondern sie wird auch auf eigene empirische Untersuchungen in Experteninterviews gestützt.

Kapitel 2 und 3 bilden die theoretische Basis für die dann folgende empirische Untersuchung. In **Kapitel 2** wird eine kurze Beschreibung der multikulturellen Gesellschaft Singapurs gegeben. Weiterhin wird im **Kapitel 3** ein Abriss über die wichtigsten Definitionen wie „Kultur“ und „Interkulturelle Kommunikation“ vorgenommen. Anschließend werden die kulturellen Dimensionen von Geert Hofstede und Edward T. Hall bzw. die Kulturstandards von Alexander Thomas behandelt. Aus den Ergebnissen dieser Studien sollen dann die kulturbedingten Unterschiede zwischen Deutschland und Singapur gezogen und erläutert werden.

Im praktischen Teil **Kapitel 4** werden die methodischen Grundlagen zum Erstellen und Auswerten der durchgeführten empirischen Untersuchung sowie die Untersuchungsergebnisse dargestellt. Zum Schluss werden in **Kapitel 5** die bedeutsamsten Ergebnisse zusammengefasst und erläutert. Schließlich wird in **Kapitel 6** ein kurzes Fazit gezogen.

2. Singapur – eine multikulturelle Gesellschaft

Bevor die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Singapur beleuchtet werden, ist es sinnvoll, einen kurzen Blick auf die Besonderheiten der singapurischen Gesellschaft zu werfen.

Die Gesellschaft Singapurs kann als multikulturelle Gesellschaft bezeichnet werden, die durch starke Zuwanderung geprägt ist. Wenn von „*multikultureller Gesellschaft*“ die Rede ist, versteht man darunter eine Gesellschaft, in der Menschen unterschiedlicher Nationalitäten, Sprachen, Religionen und Ethnien friedlich zusammenleben bzw. aufeinander treffen. Entsprechend den Angaben des statistischen Amtes lebten in dem Stadtstaat 2011 etwa 5,4 Millionen Menschen⁵. Etwa 1,2 Millionen sind Gastarbeiter bzw. mehr oder weniger sesshafte Ausländer. Grundsätzlich lassen sich hierbei einige wenige große Gruppen von Nationalitäten ausmachen, denn etwa 76,8 Prozent der Bevölkerung sind Chinesen, die somit die größte Gruppe darstellen. Weitere 13,9 Prozent der Bevölkerung sind Malaien, 7,9 Prozent sind Inder und 1,4 Prozent der Einwohner gehören anderen Nationalitäten an⁶. Allerdings: Egal welcher Religionen jemand angehört, welche Sprache er spricht oder von welcher Nation er ursprünglich abstammt, werden alle Bürger- und Bürgerinnen Singapurs korrekterweise als „*Singapurer*“ bzw. „*Singapurerin*“ bezeichnet. Wenn von der Kultur Singapurs die Rede ist, so betrifft dies die Gesamtheit aller hier existierenden Kulturen wie Chinesisch, Malaiisch, Indisch, etc.

Diese ethnische Vielfalt hat ihre Wurzeln in der Geschichte Singapurs. Vor ca. 200 Jahren war das heutige Singapur ein kleines Dorf am Meer mit 150 Einwohnern, die hauptsächlich Fischer und Piraten waren⁷. Die Insel wurde erstmals von einem Prinzen aus Sri Vijaya (Indonesien) entdeckt. Aufgrund ihrer strategischen Lage wurde der Hafenstadt von den Fürstentümern aus Sumatra, Java, Siam, Melaka und dann im 16./17. Jahrhundert von Portugal und den Niederlanden bemächtigt (vgl. Jaensch 2012: 1). Allerdings wurde die Grundlage für das heutige moderne Singapur von einem Briten, Sir Stamford Raffles, gelegt. Für lange Zeit gehörte Singapur zu Malaysien, weshalb die Bevölkerung damals meistens malaiisch war. Heutzutage sind mehr als 70 Prozent der Einwohner Singapurs chinesischer Abstammung. Ihre Sprache, die man „*Singlish*“ nennt (Singlish = Singapore + English), ist eine Mischung aus Englisch und Chinesisch sowie Malaiisch. Daraus lässt sich die Folgerung ziehen, dass es in Singapur keine vergleichbare Kultur als Grundlage gibt, wie in

⁵ <http://www.indexmundi.com/de/singapur/bevolkerung.html> (24.12.2012).

⁶ <http://www.singapur-leben.de/singapur/wichtig-ist-ein-harmonisches-zusammenleben/> (24.12.2012).

⁷ <http://www.singapur-reiseinfo.de/Historisches/historisches.html> (24.12.2012).

Deutschland. Alle Ethnien und Kulturen haben die gleiche Position in der singapurischen Gesellschaft.

Die folgende Tabelle bietet sich einen Ländervergleich zwischen Deutschland und Singapur an.



	Singapur	Deutschland
		
Region	Südost-Asien	West-Europa
Fläche	697 km ²	357.022 km ²
Einwohner	5.353.000	81.306.000
Einwohner pro km²	7.680,8	227,7
Lebenserwartung	84 Jahre	80 Jahre
Landessprache	Chinesisch	Deutsch
<u>Politik</u> Staatsform Unabhängigkeit seit:	Republik 1965	Parlamentarische Bundesrepublik 1955
<u>Sprachen</u> Deutsch Chinesisch Malaiisch Tamil Türkisch Süd-Slavische Sprachen Italienisch Griechisch Polnisch	- 77,1% 14,1% 7,4% - - - - - -	91,3% - - - 2,6% 1,4% 0,7% 0,4% 0,3%
<u>Religionen</u> Buddhismus Christentum Andere Islam Konfessionslos Daoismus Hinduismus	42,5% 14,6% 0,7% 14,9% 14,8% 8,5% 4,0%	- 68,0% 28,3% 3,7% - - -

Tabelle 1. Ein Ländervergleich zwischen Singapur und Deutschland⁸

⁸ <http://www.laenderdaten.info/laendervergleich.php?country1=SGP&country2=DEU> (24.12.2012).

3. Begriffliche und theoretische Grundlage

Das folgende Kapitel schafft die theoretischen Ansätze, die für den empirischen Teil von essentieller Bedeutung sind. In diesem Kapitel werden vor allem folgende Begriffe erläutert: „Kultur“, „Interkulturelle Kommunikation“ und „Kulturdimensionen“.

3.1. Bestimmung des Kulturbegriffes

*Das Geheimnis der Nationalität eines jeden Volkes ist nicht aus seiner Kleidung und Küche zu erschließen, sondern aus seiner Art, die Dinge zu verstehen.
(Wissation Belinski, in: Litschev 2001: 9)*

Kultur ist bereits seit langer Zeit Gegenstand verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen. Besonders intensiv setzen sich seit jeher Anthropologie und Ethnologie, seit einigen Jahrzehnten auch Soziologie, Psychologie und Sprachwissenschaften (vgl. Kutschker/Schmid 2008: 669) damit auseinander. Die Tatsache, dass sich verschiedene Wissenschaftsdisziplinen mit Kultur beschäftigen, führte in der Vergangenheit zu unterschiedlichen Auffassungen darüber, was überhaupt über Kultur zu verstehen ist. Bereits 1952 haben Kroeber und Kluckhohn über 150 Definitionen von Kultur gezählt und miteinander verglichen. (Thomas 2005: 21)

Auf eine Aufstellung und einen Vergleich unterschiedlicher kulturanthropologischer Definitionen wird hier bewusst verzichtet. Stattdessen fokussiert diese Arbeit auf die Definitionen von **E.T. Hall**, **Geert Hofstede** und **Alexander Thomas**, deren Theorien gewissermaßen das Standardwissen der Interkulturalisten repräsentieren.

E.T. Hall versteht „Kultur“ als „*silent language*“ oder eine „*verborgene Dimension*“ (vgl. Moosmüller 2000: 17). Sie steuert Menschen, ohne dass diese sich dessen bewusst sind. „*Die verborgene Seite der Kultur hat die Leute herumgestoßen, sie reagierten harsch auf Verhalten, das einfach nur anders war*“ (Hall 1992: 221). Für ihn spielt die Kommunikation als Kulturmerkmal eine wichtige Rolle, so dass er „Kultur“ mit „Kommunikation“ gleichsetzt. „*Culture is communication and communication is culture*“ (Hall 1959: 186).

Geert Hofstede knüpft auf Hall an und definiert Kultur als „*collective programming of the mind*“, da sie „*erlernt und nicht ererbt*“ ist:

Kultur ist immer ein kollektives Phänomen, [...] sie ist die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von anderen unterscheidet. Dabei versteht man unter einer Gruppe eine Anzahl von Menschen, die Kontakt zueinander haben. (Hofstede 1993: 18f.)

In dem Sinne ist „*Kultur*“ ein zwischen Gesellschaftsmitgliedern geteiltes Wissen an Standards des Wahrnehmens, Glaubens, Bewertens und Handelns (Goodenough 1957). Es bezieht sich auf Weltbilder, Werte, soziale Normen und Handlungsmuster, die durch nationalstaatliche Grenzen oder eine Menge von konstanten ethnischen Merkmalen wie Rasse, Sprache, Religion usw. von anderen Gesellschaften unterscheidbar ist.

Die weitere Definition, die der vorliegenden Arbeit von Bedeutung ist, stammt aus der Untersuchung von **Alexander Thomas**. Seine Definition berücksichtigt den Aspekt, wie man die Zusammenarbeit zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen verbessern kann und wie man sich auf eine solche Zusammenarbeit gut vorbereitet. (vgl. Thomas 2005: 21)

Kultur ist ein universelles Phänomen. Alle Menschen leben in einer spezifischen Kultur und entwickeln sie weiter. Kultur strukturiert ein für die Bevölkerung spezifisches Handlungsfeld, das von geschaffenen und genutzten Objekten bis hin zu Institutionen, Ideen und Werten reicht. Kultur manifestiert sich immer in einem für eine Nation, Gesellschaft, Organisation oder Gruppe typischen Orientierungssystem. (ebd.: 22)

Der zentrale Bestandteil dieser Definition ist der Begriff „*Orientierungssystem*“. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen wie z.B. Sprache, Gestik, Mimik, Kleidung, Begrüßungsritualen, etc. gebildet und nimmt Einfluss auf das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder in einer Gesellschaft. (vgl. Thomas 1996: 112)

In dieser Arbeit wird unter dem Begriff „*Kultur*“ eine Nationale Kultur verstanden. Auch wenn die Nationalstaaten keine kulturelle Homogenität bieten und den Menschen eines Landes zu Recht oder zu Unrecht bestimmte kollektive Eigenschaften wie etwa „*typisch deutsch*“ oder „*typisch chinesisch*“ zugeteilt werden, handelt es sich trotzdem um ein sinnvolles Unterscheidungsmerkmal für Forschungszwecke, da Daten hierfür wesentlich einfacher zu generieren sind als beispielsweise in Bezug auf unterschiedliche Bevölkerungsgruppen oder Regionen innerhalb eines Nationstaates.

Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen vorrangig *interkulturelle Beziehungen*. Diese entstehen, wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen aufeinander treffen, miteinander agieren und kommunizieren. Solche Interaktionen bieten einen hervorragenden Nährboden für Verständigungsschwierigkeiten, womit in diesem Kontext keineswegs die sprachlichen gemeint sind. Als Folge kann das Verhalten des fremdkulturellen Gegenübers falsch gedeutet und die Folgen des eigenen Handelns können nicht realitätsgerecht antizipiert werden. Entsprechend kann es zu Störungen der Kommunikation oder sozialen Konflikten kommen. An den folgenden Beispielen wird diese Problematik sichtbar:

Wenn Ihr japanischer Partner der Meinung ist, dass Ihre Firma den Auftrag schlecht abgewickelt hat, wird er seine Unzufriedenheit nur sehr verdeckt zum Ausdruck bringen. Eine Abkühlung der Geschäftsverhältnisse wird Sie daher wundern, denn Sie haben bei einer dermaßen zurückhaltenden Reaktion nicht mit solchen Folgen gerechnet.

Wenn Ihr spanischer Geschäftspartner zu lange auf seine Entscheidung warten lässt, werden Sie möglicherweise daraus den Schluss ziehen, dass er nicht mehr an einer Kooperation mit Ihnen interessiert ist. Diese Schlussfolgerung kann durch den hohen Wert von Zeit in der deutschen Kultur erklärt werden. Doch sie wird falsch sein, da Zeit von Spaniern nicht also knapp betrachtet wird wie von Deutschen. (Landesarbeitsgemeinschaft Kinder- und Jugendschutz Berlin e.V.: 2)

3.2. Interkulturelle Kommunikation

*By knowing the language of a culture, you know its voice –
by knowing its values, you know its heart.
(Thiedermann, in: Yoosefi/Thomas 2003: 9)*

Interkulturelle Kommunikation ist eine relativ neue interdisziplinäre Wissenschaft (vgl. Moosmueller 2000: 15). Kommunikation ist die Bezeichnung für den Austausch einer Information durch soziale Interaktion, wobei bei jedem Kommunikationsvorgang vier Bestandteile unterschieden werden: der Sender (Adressanten) und Empfänger der Information (Adressaten), die Information selbst (Signal) und ein Kommunikationskanal (Decodierungseinrichtungen) (vgl. Fiehler 1995). Außer den verbalen Bestandteilen in der Kommunikation unterscheidet man zusätzlich die nonverbalen und paraverbalen Elemente (z.B. Heringer 2007: 81-104).

Als Bestandteil der internationalen Wirtschaftskommunikation wird interkulturelle Kommunikation durch Probleme der interkulturellen Perzeption und der Rückinterpretation bestimmt. Menschen aus verschiedenen Kulturen können objektiv gleiches Verhalten auf verschiedene Arten wahrnehmen und daraus falsche Schlüsse ziehen. Dies kann oft zum Entstehen von Konflikten sowie zu der Beendigung der Beziehung führen.

Moosmüller (2000: 26) unterscheidet bei der interkulturellen Kommunikation zwischen zwei Handlungskontexten: einerseits **der internationale Kontext** – dabei bilden zum großen Teil Organisationen, insbesondere multinationale Unternehmen, den Handlungsrahmen – und andererseits **der multikulturelle Kontext** – dabei geht es vor allem um die Probleme der

interkulturellen Kommunikation innerhalb eines Nationalstaats. Im internationalen Kontext kommunizieren typischerweise einzelne Angehörige verschiedener Nationen miteinander. Zu den Standardsituationen gehören hier z.B. die Auslandsentsendung von Mitarbeitern einer Organisation, internationale Verhandlungen und internationale Kooperation in Arbeitsgruppen, was in der vorliegenden Arbeit der Fall ist.

3.3. Kulturelle Dimensionen und Kulturstandards

Kulturelle Unterschiede sind der wichtigste Aspekt der interkulturellen Kommunikation. Durch deren systematische Erforschung und Abstrahierung entstehen kulturelle Dimensionen, die kulturelle Werte darstellen. Die kulturvergleichende Forschung beschäftigt sich mit den Fragen, wie nach den universellen Charakteristika von Menschen, kennzeichnenden Merkmalen für kulturelle Gruppen sowie der individuellen Einzigartigkeit. Sie vergleicht und analysiert dabei systematisch den Einfluss von Kultur auf das menschliche Verhalten (vgl. Podsiadlowski 2002: 40). Die verschiedenen Konzepte zur Beschreibung und Kategorisierung von Nationen dienen der Einteilung und dem besseren Verständnis. Sie sind kategorisierend und vereinfachend, aber ein analytisches Instrumentarium zur Erklärung von nationalen Unterschieden.

Oder man kann kulturelle Faktoren als Antezedenzen individuellen Verhaltens bestimmen, bei dem die sog. **Kulturstandards** als verhaltenswirksame Orientierungsmaßstäbe ermittelt werden.

Diejenigen Werte, Normen, Regeln und Einstellungen in einer Kultur, die sich gerade im zwischenmenschlichen Bereich umfassend auf Wahrnehmung, Denken, Urteilen und Handeln ihrer Mitglieder auswirken, werden als zentrale Kulturstandards bezeichnet. Kulturstandards sind also die spezifischen Spielregeln des gesellschaftlichen Lebens in einer Kultur. (Markowsky/ Thomas 1995: 7, zit. n. Heringer 2007: 182)

Kulturelle Dimensionen und Kulturstandards tragen durch Vereinfachung zur Klassifizierung von Kulturen bei, was die Analyse von kulturellen Unterschieden und ihren Auswirkungen deutlich erleichtert (vgl. Kutschker/ Schmied 2002: 686). Es sollen nun die **Kulturdimensionen** von **Geert Hofstede** und **Edward T. Hall** bzw. die **Kulturstandards** von **Alexander Thomas** vorgestellt werden, die exemplarisch aufzeigen, welche Möglichkeiten es gibt, eine Landeskultur von einer anderen abzugrenzen. Aus den Ergebnissen dieser kulturvergleichenden Forschungen werden in dem nächsten Kapitel die kulturbedingten Unterschiede zwischen Deutschland und Singapur erläutert.

3.3.1. Kulturdimensionen von Edward T. Hall

Edward T. Hall gilt als Gründer der neuen Disziplin *Interkulturelle Kommunikation*, insbesondere seit der Veröffentlichung von „*The Silent Language*“ im Jahr 1959 (Moosmüller 2000: 16). Die von ihm entwickelten Kulturdimensionen sind als generelle Orientierungen zu verstehen, die im Management vor allem in Kommunikationssituationen nützlich sein können. Bei Hall sind besonders die folgenden vier Kulturdimensionen wichtig, die als Ergebnis langjähriger Forschungs- und Beratungstätigkeit entstanden sind: *Kontextorientierung, Zeitorientierung, Raumorientierung und Informationsgeschwindigkeit* (vgl. Hall/Hall 1989). Für diese Arbeit sind die zwei ersten Kulturdimensionen, nämlich *Kontextorientierung* und *Zeitorientierung*, von besonderer Bedeutung. Im Folgenden werden sie genauer betrachtet.

3.3.1.1. Kontextorientierung: high-context vs. low-context

Bei der Kontextorientierung geht es um die Menge der übermittelten Information, die zum Verstehen der Botschaft des Absenders führt. Idealtypisch identifiziert Hall sog. „*high-context-Kulturen*“ und „*low-context-Kulturen*“. In „**high-context-Kulturen**“ (z.B. asiatische, arabische und mediterrane Kulturen – Franzosen, Spanier, Italiener) sind die Individuen in ein dichtes Beziehungsgeflecht eingebettet. Das führt dazu, dass konkrete Botschaften nicht explizit and ausführlich erläutert werden müssen.

In „**low-context-Kulturen**“ (z.B. US- Amerikaner, Mittel- und Nordeuropäer - Deutsche) wiederum müssen Botschaften ein höheres Ausmaß an unmittelbaren Informationen enthalten, um den Sinn der Botschaft zu vermitteln, auf den es bei der Kommunikation ankommt. Man formuliert äußerst direkt (Casper-Hehne 1999: 83).

3.3.1.2. Zeitorientierung: monochron vs. polychron

Bei der Zeitwahrnehmung unterscheidet Hall zwischen *monochronen* und *polychronen* Menschen. **Monochrome** Menschen (z.B. Nordeuropäische Länder, wie Deutschland) sehen Zeit als lineares System, d.h. Aktivitäten werden so angeordnet, dass sie nacheinander und sequentiell bewältigt werden können (one-thing-at-a-time). Zeitliche Verpflichtungen wie Termine und Zeitpläne werden ernst genommen und man legt normalerweise einen großen Wert auf Pünktlichkeit.

Für die Kulturen mit **polychroner** Zeitauffassung (z.B. Asien, Südeuropa) gilt, dass die unterschiedliche Zeitfenster schwimmen. Zeit ist in polychronen Kulturen kein lineares, sondern ein zirkulares Konzept und es wird zu einem Raum, in dem gleichzeitig mehrere Aktivitäten durchgeführt werden („different-things-at-a-time“).

Es wurde auch aufgezeigt, dass häufig eine „*low-context- Orientierung*“ auch mit *monochroner* Zeitauffassung und eine „*high-context-Orientierung*“ mit *polychroner* Zeitauffassung zusammenfallen (vgl. Kutschker/ Schmid 2002: 707). In der folgenden Tabelle werden die Merkmale von Menschen in monochronen und polychronen Kulturen zusammengefasst.

People in monochronic cultures	People in polychronic cultures
<ul style="list-style-type: none"> - do one thing at a time, - concentrate on the job, - take time commitments (deadlines, schedules) seriously, - are low-context and need information, - are committed to the job, - adhere religiously to plans, - are concerned about not disturbing others and follow rules of privacy and consideration, - show great respect for private property, - emphasize promptness and - are accustomed to short-term relationships. 	<ul style="list-style-type: none"> - do many things at once, - are highly distractible and subject to interruptions, - consider time commitments an objective to be achieved if possible, - are high-context and already have information, - are committed to people and human relationships, - change plans often and easily, - are more concerned with those who are closely related (family, friends, close business associates) than with privacy, - borrow and lend things often and easily, - base promptness on the relationship and - have strong tendency to build lifetime relationships.

Tabelle 2. The pattern of behaviour in monochronic and polychronic cultures

(Hall/Hall 1990: 15, zit. n. ebd.)

3.3.2. Kulturdimensionen von Geert Hofstede

Der niederländische Psychologe und Managementwissenschaftler Geert Hofstede hat mit seinen Forschungen und Publikationen Theorie und Praxis der Interkulturellen Kommunikation wesentlich beeinflusst. In den 1970er Jahren hat er eine umfangreiche empirische Untersuchung bei IBM-Niederlassungen in fast 50 Ländern durchgeführt. Dabei hat er 117.000 Mitarbeiter des IBM-Konzerns mit Hilfe standardisierter Fragebogen mit 100 einheitlichen Fragen befragt (vgl. Hofstede 1980). Sein Ziel war es, Dimensionen herauszuarbeiten, mit denen man Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Ländern

darstellen kann und er ermittelte sie aufgrund von umfangreiche Korrelations- und Faktoranalysen.

Nach Auffassung von Hofstede ist Kultur eine generelle Prägung eines Landes, die sich auf nahezu Lebensbereiche wie Familie, Schulausbildung, Organisationen, Unternehmungen, etc. auswirkt. Hofstede geht davon aus, dass alle Gesellschaften, ob modern oder traditionell, mit den gleichen Problemen konfrontiert werden. Diese Problembereiche nennt Hofstede die Dimensionen der Kultur. Als Resultat seiner Untersuchungen, die auf Basis von mehreren Forschungsprojekten durchgeführt wurden, entwickelte er sein „*Fünf-Dimensionen-Modell*“, das zur Differenzierung von nationalen Kulturen dient. Zu seinen Kulturdimensionen gehören **Machtdistanz**, **Individualismus vs. Kollektivismus**, **Feminität vs. Maskulinität**, **Unsicherheitsvermeidung** sowie **langfristige vs. kurzfristige Orientierung**. Hofstede ermittelte in seinen Untersuchungen Punktwerte (Indizes), mit denen die Ausprägung einer Dimension in einer Kultur gemessen werden kann. Dies ermöglicht es ihm auch, eine Rangliste zu erstellen, um die Kulturen miteinander zu vergleichen. (vgl. Hofstede 2006)

3.3.2.1. Hohe vs. niedrige Machtdistanz

Unter der Dimension **Machtdistanz** wird laut Hofstede das Ausmaß, bis zu welchem Mitglieder einer Gesellschaft erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist, verstanden (vgl. Hofstede 2006: 59).

In Ländern mit niedriger Machtdistanz (z.B. Deutschland oder Skandinavische Länder) existiert eine geringere Abhängigkeit der Untergebenen vom Vorgesetzten und man bevorzugt eher die Beratung untereinander, während in Ländern mit hoher Machtdistanz (z.B. lateinamerikanische oder asiatische Länder) der Vorgesetzte oft Anweisungen erteilt und Untergebene ihren Vorgesetzten sehr selten direkt ansprechen oder ihm widersprechen. (vgl. ebd. 58f.)

3.3.2.2. Maskulinität vs. Femininität

Die Dimension **Maskulinität** bezieht sich nach Hofstede auf Kulturen, in denen Werte wie Leistung, Anerkennung, beruflicher Aufstieg und Herausforderung gewöhnlich herausragen, während in **femininen Gesellschaften** eher die Beziehungen zu Arbeitskollegen, Lebensqualität und Kooperation Bedeutung besitzen. (vgl. ebd.: 164f.)

In **maskulinen Gesellschaften** herrscht eher ein selbstsicheres individualistisches Verhalten vor, in **femininen Gesellschaften** dagegen Bescheidenheit und zurückhaltendes Verhalten. Die westdeutsche Kultur ist nach den Untersuchungsergebnissen von Hofstede stärker

maskulin orientiert, femininer ausgerichtet dagegen seien beispielsweise die skandinavischen oder ostasiatischen Kulturen. (vgl. ebd.: 166f.)

3.3.2.3. Individualismus vs. Kollektivismus

Die dritte Dimension spannt das Spektrum zwischen Individualismus und Kollektivismus auf. Als **individualistisch** werden Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind (z.B. Deutschland, USA). **Kollektivismus** dagegen referiert auf Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene „Wir-Gruppen“ integriert ist. In kollektiven Kulturen rangieren nach Hofstede Beziehungen häufiger vor Aufgaben (z.B. asiatische, arabische Länder). Es werde eher eine harmonische Konfliktregelung gesucht und es wird meistens indirekt kommuniziert. (vgl. ebd.: 99-155)

3.3.2.4. Unsicherheitsvermeidung

Mit der Dimension **Unsicherheitsvermeidung** wird das Ausmaß beschrieben, „bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen“ (ebd.: 233), d.h. wie die Individuen einer Gesellschaft mit Unsicherheit, Widersprüchlichkeit und Risiko umgehen.

Gesellschaften, die einen hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung aufweisen, haben eine Fülle an formalen Gesetzen oder informellen Regeln erschaffen. Sie versuchen, die Zukunft weitestgehend zu steuern oder zumindest zu beeinflussen. Menschen, die in einer Kultur mit einem hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung aufwachsen, sind seit ihrer Kindheit daran gewöhnt, sich in einer strukturierten Umgebung wohl zu fühlen und versuchen so wenig wie möglich dem Zufall zu überlassen. (vgl. Hofstede 1991: 121)

Im Gegensatz dazu werden in Gesellschaften, die zu einer relativ geringen Unsicherheitsvermeidung tendieren, formale Regeln und Gesetze nur dann erlassen, wenn es absolut nötig erscheint, z.B. um festzulegen, ob man im Straßenverkehr rechts oder links fährt. Abweichungen von der Norm werden leichter toleriert und die ungewisse Zukunft erscheint weniger bedrohlich als unsicherheitsvermeidende Gesellschaften. Beispiele dafür sind asiatische Länder außer Japan und Korea. Lateinamerikanische bzw. deutschsprachige Länder haben eher hohe Punktwerte in dieser Dimension.

3.3.2.5. Langfristige vs. kurzfristige Orientierung

Als fünfte Kulturdimension unterscheidet Hofstede zwischen **langfristiger Lebensorientierung** und **kurzfristiger Lebensorientierung**. Verschiedene Kulturen haben verschiedene Wertvorstellungen: In Kulturen mit **langfristiger Orientierung** herrschen die

Werte Ausdauer, Ordnung der Beziehung nach dem Status und die Einhaltung dieser Ordnung sowie Sparsamkeit und Schamgefühl vor; bei Kulturen mit **kurzfristiger Orientierung** werden Werte wie persönliche Standhaftigkeit und Festigkeit, Wahrung des „Gesichts“, Respekt vor der Tradition Erwidern eines Grußes, Gefälligkeiten und Geschenke geschätzt. (vgl. ebd.: 292f.)

Zu den Ländern, die einen hohen Wert bezüglich der langfristigen Orientierung aufweisen, zählen vor allem China, Taiwan, Japan, Südkorea, Brasilien und Indien. Eine kurzfristige Orientierung findet man hingegen vorrangig in Ländern wie Pakistan, Philippinen, Großbritannien, USA und Deutschland. (vgl. Hofstede 2001: 356)

Hofstedes Verdienst ist, dass seine Analyse eine der quantitativ größten Untersuchungen in diesem Bereich ist. Seine Untersuchungen betrachten allerdings nur ein einziges Unternehmen (IBM-Konzern) und deshalb ist fraglich, ob sich seine Daten auch für Unternehmen bestätigen lassen, die nicht international tätig sind oder die dem Mittelstand angehören und ob sie auch auf andere soziale Gruppen zu übertragen sind. Einige Aspekte seiner Ergebnisse sind aber mittlerweile von verschiedenen Forschungsrichtungen für spezifische Länder bestätigt worden. Daher lässt es sich gewissermaßen sagen, dass Hofstedes Arbeiten, genau wie die Arbeit von Hall, als eine Art „*eye-opener*“ verwendet werden können. Deren Ergebnisse müssen weiter geprüft werden. (vgl. Casper-Hehne 1999: 81)

3.3.3. Kulturstandards von Alexander Thomas

Wie schon in Kapitel 3.1. erwähnt, bezeichnet **Alexander Thomas** Kultur als ein Orientierungssystem, das weiterhin durch verschiedene Kulturstandards definiert wird (Schroll-Machl 2002: 27). Mit **Kulturstandards** sind alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns gemeint, „*die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden*“ (Thomas 1993: 382, zit. n. Heringer 2007: 195). Kulturstandards wurden durch empirische Untersuchungen gewonnen.

Eine verbreitete Methode beruht auf einer Befragung von Personen aus unterschiedlichen Ländern wie z.B. Frankreich, England, Spanien, Tschechien, USA, China, Japan, Korea und Indonesien (vgl. Thomas/Kinast/Schroll-Machl 2005). Optimalerweise handelt es sich hierbei um Begegnungen in verschiedenen Kontexten wie Schüler-Austausch, Studium oder Arbeit. Es wurden zunächst „*kritische Interaktionssituationen*“ („*critical incidents*“) gesammelt, indem man die Personen fragt, wann Schwierigkeiten und Missverständnisse in der Kommunikation bzw. der Zusammenarbeit mit Deutschen auftauchten oder wann sie das

Verhalten ihres Gegenübers überraschte bzw. ihnen nicht einleuchtete. Anhand dieser Sammlung erfolgt die anschließende Auswertung. Die Antworten aus den verschiedenen Ländern werden miteinander verglichen und einer Inhalts- und Ursachenanalyse unterzogen. Zum Schluss werden die Kulturstandards aus dem Vergleich dieser beiden Beurteilungen ermittelt.

Eine bedeutende Funktion von Kulturstandards ist, dass sie als „[...] „Denkwerkzeuge“ zur Selbst- und Fremdrelexion in interkulturellen Prozessen [...]“ (Kammhuber/Schroll-Machl 2003: 22) eingesetzt werden können. Thomas sieht in Kulturstandards eine Art Orientierungshilfe zur Deutung des Verhaltens in fremden Kulturen. (vgl. Thomas 1991: 5, in: Heringer 2007: 195)

Bei der Interaktion verhalten sich die Angehörigen einer gegebenen Kultur zunächst ganz „normal“, so wie sich ein Deutsche oder Singapurischer in einer bestimmten Situation üblicherweise verhält. Beide sind darauf angewiesen, durch Interaktion ihre Ziele zu erreichen. Probleme entstehen erst, wenn z.B. die deutsche Normalität von der singapurischen abweicht. Dies kann zu Fremdheit, Irritation, Missverständnissen, Verunsicherung und anderen weitgreifenden negativen Auswirkungen, inklusive Handlungsunfähigkeit, führen. Man kann diese Situationen erstens durch die Aneignung von Kenntnissen über die andere Kultur lösen. Damit werden die Erklärungen zutreffender und man kann eine angemessenere Auswahl der Regulationsstrategien treffen. Zweitens muss das eigenkulturelle Orientierungssystem in Richtung auf das fremdkulturelle erweitert werden, damit ein Vergleich von beiden Orientierungssystemen einsetzen kann. (vgl. Schroll-Machl 2002: 15-26)

Hier sollte jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass mit acht bis zwölf zentralen Kulturstandards „sich keineswegs die Gesamtheit einer Kultur beschreiben [lässt]. Ein Netzwerk dieser Kulturstandards ergibt auch keine komplette Einsicht in das, was die jeweilige Kultur insgesamt ausmacht“ (Thomas 2005: 30). Darüber hinaus stehen die Kulturstandards den Stereotypen sehr nah (vgl. Heringer 2007: 196).

Allerdings können die Kulturstandards als Ergebnisse empirischer, wissenschaftlicher Untersuchungen Orientierungshilfen sein, „um sich einen Wissensfundus über das fremdkulturelle Orientierungssystem aufbauen zu können, um sich das unerwartete und fremdartig wirkende Verhalten des Interaktionspartners zu erklären und um auf diesem Hintergrund auf das eigenkulturelle Orientierungssystem aufmerksam zu werden und es reflektieren zu können.“ (Thomas 2005: 30)

3.4. Ein Kulturvergleich zwischen Deutschland und Singapur

Da sich die vorliegende Arbeit mit der Wahrnehmung und Einschätzung der kulturbedingten Unterschiede der jeweiligen deutschen und singapurischen Geschäftspartner auseinandersetzt, sollen nun aus den oben dargestellten Forschungen die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Singapur gezogen und genauer betrachtet werden.

3.4.1. Kulturvergleich nach Hofstede

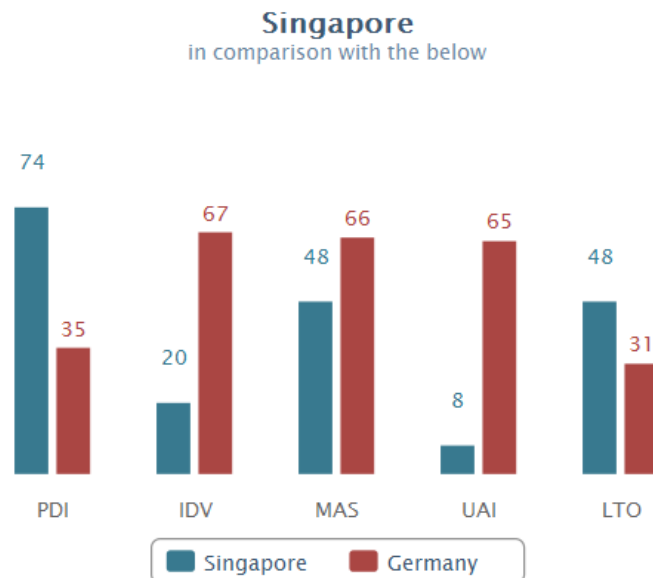


Abb. 1. Vergleich der Punktwerte für die fünf Dimensionen zwischen Singapur und Deutschland (Hofstede)⁹

Mithilfe eines Anwendungsprogrammes auf der Internetseite Hofstedes kann dieses Diagramm zum Vergleichen der deutschen und singapurischen Kultur erstellt werden. Dies zeigt zum Teil erhebliche Unterschiede zwischen den Ländern in den Indexwerten der drei Dimensionen „*power distance*“ – *Machtdistanz* (Singapur 74, Deutschland 35), „*individualism*“ – *Individualismus* (Singapur 20, Deutschland 67) und „*uncertainty avoidance*“ – *Unsicherheitsvermeidung* (Singapur 8, Deutschland 65).

⁹ <http://geert-hofstede.com/germany.html> (25.12.2012).

Singapore

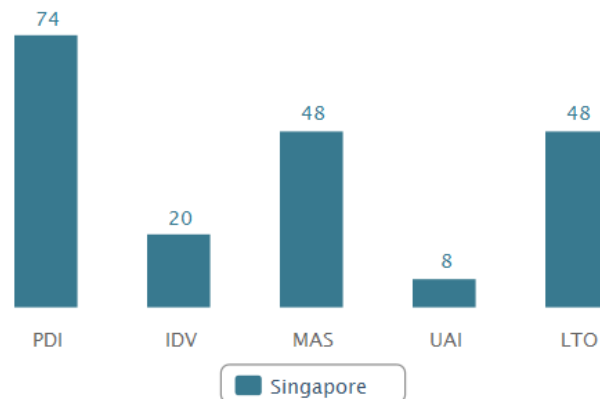


Abb. 2. Punktwerte von Singapur (Hofstede)¹⁰

Singapur ist ein Land mit einem konfuzianischen Hintergrund. Lee Kuan Yew – der ehemalige Ministerpräsident von Singapur – hat in seiner Rede vor Studenten hervorgehoben: „An dem Tag, da die Chinesen ihren Konfuzianismus verlieren, an dem Tag werden wir nur ein x-beliebiges Land der Dritten Welt sein“ (Der Spiegel 1989: 249). Das Gedankengut und der Moralkodex des chinesischen Philosophen Konfuzius haben laut ihm eine besondere Bedeutung für den wohlhabenden Stadtstaat Singapur und dienen als Heilmittel gegen die westliche Verderbtheit wie zerstörerischer Individualismus, Materialismus ohne Moral und zersetzende Einflüsse von außen (vgl. ebd.). „Die ‚Grundwerte des Konfuzianismus‘ werden künftig die Basis der nationalen Identität Singapurs bilden“, so hat General Lee Hsien Loong bereits vor 24 Jahren behauptet. (ebd.) Im Folgenden wird beschrieben, wie sich die Grundwerte des Konfuzianismus auf die singapurische Kultur auswirken.

Wie die meisten asiatischen Länder hat Singapur einen hohen Machtdistanzwert (Index 74) (vgl. Hofstede 2006: 57). Ein Grund dafür liegt in dem wichtigsten Grundsatz der konfuzianischen Lehre der „Stabilität der Gesellschaft“, die auf ungleiche Beziehungen zwischen Menschen basiert. Konfuzius unterscheidet zwischen fünf grundlegenden Beziehungen: Herrscher und Untergebener, Vater und Sohn, älterer Bruder und jüngerer Bruder, Ehemann und Ehefrau sowie älterer Freund und jüngerer Freund (vgl. ebd.: 290). Diese Beziehungen basieren auf gegenseitigen und ergänzenden Verpflichtungen. In Singapur

¹⁰ <http://geert-hofstede.com/germany.html> (25.12.2012).

ist Macht zentralisiert und Führungskräfte verlassen sich auf ihre Vorgesetzten und auf formale Vorschriften und Mitarbeiter erwarten, gesagt zu werden, was zu tun ist.

Singapur ist mit einer Punktzahl von 20 eine kollektivistische Gesellschaft. Dies bedeutet, dass das „Wir“ wichtig ist und Menschen zu In-Gruppen (Familien, Clans oder Organisationen) gehören, die einander im Austausch für Loyalität betreuen. Auch Staatspräsident Wee Kim Wee hat in einer Parlamentsansprache deutlich gesagt: *„Zu den Grundwerten gehört, die Gesellschaft über das eigene Ich zu setzen und wichtige Fragen durch Konsens statt Konfrontation zu lösen“*. (Der Spiegel 1989)

Nach dem Chinese Value Survey von Bond, die bei Studenten in 23 Ländern durchgeführt wurde, sind die folgenden Werte für Menschen aus kollektivistischen Ländern besonders wichtig:

- Toleranz gegenüber anderen
- Harmonie mit anderen
- Fehlen von Konkurrenzdenken
- Ein guter vertrauter Freund
- Vertrauenswürdigkeit
- Zufriedenheit mit der eigenen Stellung im Leben
- Solidarität mit anderen
- Konservativ sein (Hofstede 2006: 107)

Daneben ist Harmonie im sozialen Umgang für Singapurer von großer Bedeutung. Das Bewahren von Harmonie gilt als eine bedeutende Fähigkeit. In Singapur gilt die direkte Konfrontation mit einer anderen Person als unhöflich und unerwünscht (vgl. ebd.: 116). Das Wort *„Nein“* wird selten ausgesprochen, denn *„Nein“* zu sagen bedeutet bereits eine Konfrontation.

In einer kollektivistischen Kultur ist die Tatsache des Zusammenseins emotional ausreichend; es gibt keinen Zwang zu sprechen, sofern keine Informationen übermittelt werden sollen (vgl. ebd.: 118). Dabei spielt auch der Gesichtsverlust eine wichtige Rolle. Er kommt vor, *„wenn das Individuum, entweder durch eigenes Handeln oder durch das von ihm nahe stehenden Menschen wesentlichen Anforderungen nicht gerecht wird, die ihm aufgrund der sozialen Stellung, die es innehat, auferlegt sind“* (ebd.: 120). Der Gesichtsverlust führt zum Verlust

von Anerkennung, Macht und Autorität und zerstört damit die zwischenmenschlichen Beziehungen. (vgl. Heringer 2007: 183)

Mit einer Punktzahl von 48 in der Mitte der Skala, gehört Singapur tendenziell eher zu den feminin abschneidenden Ländern. Dies bedeutet, dass die weicheren Aspekte der Kultur wie Verlaufsmittel mit anderen, Konsens, Sympathie für den Unterlegenen geschätzt und gefördert werden. Bescheidenheit und Demut sind als sehr wichtig angesehen. Konflikte im privaten und beruflichen Leben werden vermieden. Während einer Diskussion ist es wichtig, zurückhaltend zu sein, um nicht allzu hartnäckig.

Singapurs Punktwert 8 in der Dimension *Unsicherheitsvermeidung* ist sehr niedrig. Laut den Untersuchungsergebnissen von Hofstede (2006) haben die Mitglieder einer Gesellschaft mit einer schwachen Unsicherheitsvermeidung wie Singapur einen gefühlsmäßigen Horror vor formellen Regeln. Die Menschen glauben, dass Regeln nur im Falle äußerster Notwendigkeit aufgestellt werden sollten, z.B. um festzulegen, ob man im Straßenverkehr links oder rechts zu fahren hat. Sie sind der Meinung, dass man viele Probleme ohne formelle Regeln lösen kann (vgl. Hofstede 2006: 253).

Darüber hinaus sind die Singapurer, falls erforderlich, in der Lage, hart zu arbeiten, aber sie werden nicht von einem inneren Drang nach ständiger Aktivität geleitet. Zeit ist für sie nur ein Orientierungsrahmen und nicht etwas, was man ständig beachten muss. (vgl. ebd.: 254)

Singapur mit einem relativ hohen Punktwert gehört zu den Ländern mit langfristiger Orientierung. Die Insel zeigt kulturelle Qualitäten, was langfristige Investitionen unterstützt, wie Ausdauer, nachhaltige Anstrengungen, langsame Ergebnisse, Sparsamkeit, Ordnungsrelation nach Status und das Gefühl der Scham. Singapur hat sich auch zu einem der fünf Drachen mit einem immensen wirtschaftlichen Erfolg entwickelt.

Während Westler nach der Wahrheit suchen, legen Singapurer Wert auf Tugend und die Handlungsweise. Sie halten immer ihre Optionen offen, da für sie viele Wege zum Ziel führen können. Westler glauben, dass wenn A richtig ist, B falsch sein muss, während Menschen aus ost- und südostasiatischen Ländern sehen, dass auch kombinierte A und B etwas Überlegenes produzieren können. Diese Haltung ermöglicht eine pragmatische Herangehensweise an das Geschäft. (vgl. Hofstede 2007: 320)

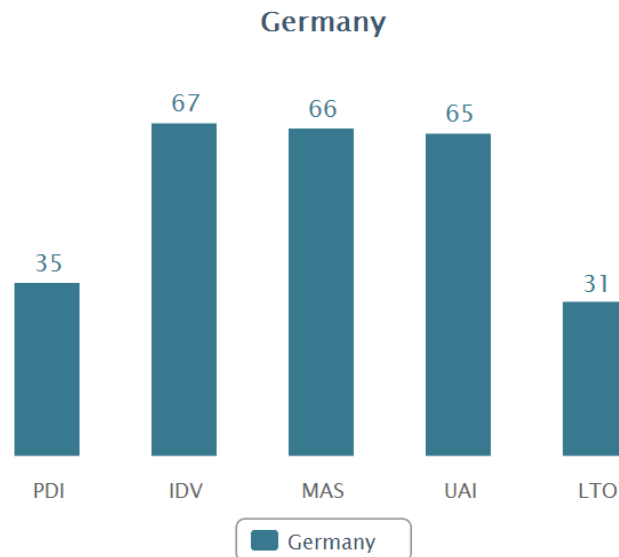


Abb. 3. Punktwerte von Deutschland (Hofstede)¹¹

Es wurde gezeigt, dass Deutschland ein Land mit geringer Machtdistanz ist. Mitarbeiter und Vorgesetzter betrachten sich als von Natur aus gleichberechtigt (vgl. Hofstede 2006: 74). Die Deutschen haben einen direkten Kommunikationsstil, d.h. alles, was ihnen wichtig ist, wird explizit mit Worten formuliert und die Sachverhalte werden dabei ungeschminkt und offen benannt. Die Meinung wird klar geäußert und man kommt ohne Umschweife und Umwege auf den Punkt. Deutsche denken oft nicht daran, dass man auf Empfindlichkeiten der Anwesenden besonders Rücksicht nehmen sollte. Deshalb können ihre Aussagen, obwohl das nicht so gemeint und beabsichtigt ist, auch verletzend wirken.

Laut den Untersuchungsergebnissen Hofstedes ist die deutsche Gesellschaft eine individualistische Gesellschaft (Punktwert 67), in der das Interesse des Individuums Vorrang vor den Interessen der Gruppe genießt (vgl. Hofstede 2006: 101). Es gilt in individualistischen Kulturen als eine Tugend, seine Meinung auszudrücken. Offen zu sagen was man denkt, ist das Kennzeichen eines aufrichtigen und ehrlichen Menschen. Konfrontation kann nützlich sein; das Aufeinanderprallen von Meinungen soll demnach zu mehr Wahrheit führen. (vgl. ebd.: 116)

Für die westlichen Länder ist Individualismus charakteristisch und dabei ist Deutschland keine Ausnahme. Deutsche Unternehmen schätzen eigenselbständige, eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter, die ihre Rolle übernehmen und bereit sind, ist für Entscheidungen innerhalb ihres Spielraums Verantwortung zu tragen. Falls einem etwas unklar bleibt, dann bittet man um ein klärendes Gespräch. Es gilt das Motto, dass jeder denkende Mensch Fragen

¹¹ <http://geert-hofstede.com/germany.html> (25.12.2012).

hat. Der Chef hat seinem Mitarbeiter gegenüber keine Fürsorgepflicht, man soll selbst auf vorhandene Probleme aufmerksam machen.

Mit einer Punktzahl von 66 gilt Deutschland als männliche Gesellschaft. Deutsche identifizieren sich stark mit der eigenen beruflichen Tätigkeit. Sie nehmen ihre Arbeit, ihre Rolle, ihre Aufgabe und ihre damit verbundene Verantwortlichkeit sehr ernst. Sie möchten das, was sie machen, gut machen und sind konzentriert bei der Sache. Die Beziehungen, die zu den beteiligten Personen existieren, beeinträchtigen oder fördern die gezeigte Gewissenhaftigkeit wenig. Ob der Chef sympathisch ist oder nicht, ob man sich mit einem Kollegen wohl fühlt oder nicht – man hat die Aufgabe zu erledigen. Und wenn sich Deutsche an die Regeln hält (zeitlich, Wertschätzung von Strukturen und Regeln), dann gilt er als zuverlässig, korrekt und gewissenhaft.

Deutschland gehören zu den Unsicherheitsvermeidung-Ländern (Punktwert 65). In Kontrast zu anderen Kulturen sind Deutsche bekannt für die enge und starre Auslegung von unzähligen Regeln, Vorschriften, Verordnungen und Gesetzen und ihre strikte Einhaltung. Man wendet nicht selten verschiedene Regelungen ohne hinterfragung und überlegung an. Dabei wird ihre Einhaltung für selbstverständlich erachtet und ihre Verletzung geahndet, mitunter sogar von völlig unbeteiligten Personen. Hinter dieser Liebe und Neigung zu Strukturen findet man das Bedürfnis nach einer klaren und zuverlässigen Orientierung, nach Kontrolle über eine Situation, nach Risikominimierung und prophylaktischer Ausschaltung von Störungen und Fehlerquellen. Regeln und Gesetze gelten für alle gleichermaßen und Ausnahmen kommen seltener als in anderen Ländern vor.

Hinter diesem Verhalten steckt der Sinn für die Gerechtigkeit, die einen der Hauptwerte von Deutschen darstellt. Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass alle hinsichtlich der Chancen und Rechte gleich behandelt werden und dasselbe Prinzip bei der Sanktionierung und bei der Nichteinhaltung der Regeln gilt.

Mit einem Punktwert von 31 ist Deutschland eine kurzfristige Orientierung-Kultur. Es gilt großer Respekt für Traditionen, für die Wahrung des „*Gesichts*“ und die Erfüllung sozialer Pflichten. Zudem ist eine relativ kleine Sparneigung und starke Besorgnis über die Wahrheit zu beobachten. (Hofstede 2006: 293)

Hofstede ist der Meinung, dass am Pol der Kurzzeitorientierung persönliche Standhaftigkeit und Festigkeit zu stark betont werden. Dies hemmt seitens des Unternehmens die Bereitschaft, die Initiative zu ergreifen, Risiken einzugehen und Flexibilität zu zeigen, was auf rasch sich verändernden Märkten unabdingbar sind. (vgl. ebd.: 303)

3.4.2. Kulturvergleich nach Thomas

Die Forschungsergebnisse von Thomas bestätigten die dargestellten Ergebnisse von Hofstede (2006). Es wurden die deutschen Kulturstandards aufgezeigt wie Sachorientierung, Wertschätzung von Strukturen und Regeln, Ernstnehmen von Terminen und Zeitplänen, Zuverlässigkeit, strikte Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen und direkter Kommunikationsstil (vgl. Schroll-Machl: 72-89).

Während die deutschen Kulturstandards detailliert untersucht wurden, wurden die Kulturstandards südostasiatischer Länder verallgemeinert. Es lassen sich die folgenden Merkmale zusammenfassen: Beziehungs- und Gruppenorientierung, Konfliktvermeidungsverhalten und indirekter Kommunikationsstil (vgl. Tjitra & Zeutschel: 196-210).

4. Empirische Untersuchung

Wie bereits im Kapitel 1 dargestellt wurde, interessiert sich die vorliegende Arbeit für die interkulturelle Kommunikation zwischen Deutschen und Singaporen. Die Untersuchung wurde während des Praktikums der Forscherin bei der Flughafen München GmbH im Bereich „*Unternehmenskommunikation*“ in dem Zeitraum vom November bis Dezember 2012 durchgeführt.

Zu diesem Zweck wird zunächst das Ziel und die gewählte Forschungsmethode der empirischen Untersuchung beschrieben. Darauf hin werden die Vorgehensweisen bei der Datenerfassung dargelegt und schließlich werden die Datenaufbereitung und –auswertung und somit das Ergebnis der Untersuchung präsentiert.

4.1. Ziel der empirischen Untersuchung

Durch die Analyse der Forschungsliteratur zur Interkulturellen Kommunikation wurden die theoretischen Grundlagen entwickelt. Das Ziel der in diesem Abschnitt beschriebenen qualitativen Studie besteht darin, die verschiedenen Aspekte der vorangegangenen Literaturanalyse durch empirische Daten aus *der Flughafen München GmbH und ihren Partnerunternehmen in Singapur* zu ergänzen und ggf. den Bezugsrahmen zu präzisieren. Zu diesem Zweck wurde anhand von Experteninterviews untersucht, wie Deutsche und Singaporen die kulturbedingten Unterschiede des jeweiligen Partners wahrnehmen und einschätzen, ob es Schwierigkeiten bei der Kommunikation zwischen den beiden Kulturparteien vorkommen und was in dem Umgang mit einander beachtet werden soll. Als Untersuchungsform bot sich im vorliegenden Fall eine Fallstudieanalyse an.

4.2. Methodische Vorgehensweise

4.2.1. Auswahl der Untersuchungsmethode

Bei der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Untersuchung handelt es sich um eine exemplarische Analyse von Fallstudien im Sinne einer einmaligen qualitativen Querschnittsanalyse. Die fallstudienorientierte Forschung wird in der Regel zu den qualitativen Forschungsansätzen gezählt und findet insbesondere in der empirischen Sozialforschung Anwendung.

Die ausgewählte Erhebungsmethode ist das leitfadengestützte Experteninterview, da das Interview als das effektivste und effizienteste Erhebungsinstrument innerhalb der qualitativen Sozialforschung angesehen wird, um eine Rekonstruktion thematisch aussonderbarer,

sprachlich explizierbarer Wissensbestände zu erreichen (vgl. Bannenberg 2011: 289). Die folgende Aussage fasst die Eigenschaft des Interviews trefflich zusammen:

Der Interviewer hält sich an eine Liste mehr oder weniger offener Fragen, die auf jeden Fall angesprochen werden. Ziel ist es, einerseits der Sichtweise der Befragten möglichst viel Raum zu geben, andererseits aber das Interview zu lenken und sicherzustellen, dass alle vorher festgelegten Themen angesprochen werden.

Leitfaden-Interviews werden verwendet, wenn es um klar eingegrenzte Probleme geht und eine bestimmte Liste an Fragen in jedem Interview „abgearbeitet“ werden soll. Auch in Interviews mit Experten, in denen es um spezifische und unter Umständen sehr komplexe Informationen geht, ist die Nutzung eines Leitfadens als Strukturierungsinstrument sinnvoll.“ (Beer: 338)

Diese Erhebungsmethode ist der vorliegenden Arbeit von Bedeutung, da damit zwar Fragen bzw. Fragethemen vorher ausgewählt werden, aber den Befragten Zeit und Gehör gegeben werden, sodass sie genügend Freiraum haben, um ihre eigenen Gedanken formulieren zu können.

4.2.2. Auswahl und Kontaktierung der Experten

Mit dem Ziel, die interkulturelle Kommunikation zwischen Deutschen und Singaporen zu untersuchen, sollen insgesamt sechs Interviews mit deutschen und singapurischen Experten durchgeführt werden. Diese Arbeit versteht unter „*Experten*“ ein Person, die „über ein Wissen verfügt, das sie zwar nicht notwendigerweise alleine besitzt, das aber doch nicht jedermann in dem interessierenden Handlungsfeld zugänglich ist“ (Meuser & Nagel 2009: 37, zit. n. Brandt 2010: 114). Hierbei stehen der Experte als Akteur (in einem bestimmten Handlungsfeld) und seine Wirklichkeitskonstruktion einer bestimmten Institution im Vordergrund der Betrachtung und nicht die Person an sich bzw. dessen Biographie.

Bei der Auswahl der zu befragenden Experten ist es nach Gläser und Laudel wichtig sich zu überlegen, wer über relevante Informationen verfügt, diese konkret formulieren kann, bereit ist, Auskunft zu geben und dazu noch verfügbar ist (vgl. Gläser & Laudel 2009). Das spezifische Wissen, die Bereitschaft zum Interview und die Verfügbarkeit sind wesentliche Faktoren, welche die Expertenwahl beeinflussen.

Für die vorliegende Untersuchung wurden die Interviewpartner aufgrund ihrer zentralen Funktion als fachliche Experten ausgewählt. Entscheidend dabei ist, dass sie im Rahmen von Projekten oder Programmen ihres Unternehmens mit den jeweiligen Partnern in Kontakt stehen bzw. gestanden haben.

Weil die vorliegende Arbeit während des Praktikums der Forscherin geschrieben wurde, wurden die deutschen Experten absichtlich in der Flughafen München GmbH gesucht. Von diesen Experten wurden weitere Kontakte zu den singapurischen Experten hergestellt.

Den zu interviewenden Experten wurde dann ein Anschreiben per E-Mail jeweils in Deutsch und in Englisch zugeschickt (siehe Anhang 1), das eine detaillierte Beschreibung des Ziels und der Vorgehensweise der Untersuchung enthält. Die englische Version des Anschreibens wurde von einer Amerikanerin zur Kontrolle rückübersetzt, um sicherzustellen, dass das Anschreiben sprachlich und inhaltlich klar und einwandfrei verständlich ist. Wenige Tage bis zwei Wochen nach dem Versenden des Anschreibens erfolgte eine erneute, telefonische Rücksprache, in der die Termine für die Interviews festgelegt wurden.

4.2.3. Aufbau und Inhalt des Interviewleitfadens

Es wurde im Vorfeld der Untersuchung ein Leitfaden entwickelt. In diesen ist das theoretisch-wissenschaftliche Vorverständnis der Forscherin eingeflossen, das durch Fachliteraturrecherche, Erkundungen im Untersuchungsfeld und den Rückgriff auf eigene Erfahrungen erworben wurde. Ein Leitfaden wie der vorliegende (siehe Anhang 2) besteht aus Fragen, die einerseits dafür sorgen, dass bestimmte, im Vorfeld als relevant ermittelte Themenkomplexe angesprochen werden. Andererseits dient er dazu, dass die narrativen Potentiale des Informanten genutzt werden können, indem die Fragen so offen wie nötig – ohne Vorgabe eines Antwortschemas – formuliert werden.

Der Interviewleitfaden gliedert sich in drei Hauptteile:

- Informative Fragen (zur Person und Tätigkeit des Befragten);
- Wahrnehmung und Einschätzung der eigenen Kultur und der Kultur des Partners;
- Empfehlungen zur Verbesserung der Kommunikation mit den Partnern.

Legt man die Kulturdimensionen von den kulturvergleichenden Untersuchungen, die im Theorieteil eingeführt wurden, zugrunde, können im Rahmen der vorliegenden Forschung nur bestimmte Themenbereiche in Betracht gezogen werden:

- Umgang mit der Zeit und den Terminen;
- Kommunikationsstil;
- Trennung zwischen Geschäftlichem und Privatem;
- Rolle des „Gesichtsverlustes“.

4.2.4. Durchführung der Interviews

Die sechs Experteninterviews wurden in drei Fällen persönlich im Büro (mit den deutschen Experten) und in drei Fällen per Skype und Telefon (mit den singapurischen Experten) im Zeitraum von 10. bis 14. Dezember 2012 durchgeführt. Die Dauer der Interviews betrug zwischen 15 und 30 Minuten. Die Interviews wurden mit dem Einverständnis der Gesprächspartner auf Tonband aufgezeichnet und zusätzlich während der Durchführung durch die Forscherin schriftlich protokolliert.

4.2.5. Beschreibung der Interviewpartner

Bei den Interviewpartnern handelt es sich um drei weibliche und drei männliche Personen im Alter von 28 bis 54 Jahren. Die deutschen Experten sind ausschließlich Mitarbeiter der *Flughafen München GmbH*, während zwei singapurische Interviewpartner beim *Singapore Changi Airport* tätig sind und die andere aus *Singapore Airlines Ltd.* kommt. Im Folgenden wird eine kurze Beschreibung des einzelnen Interviewpartners gegeben.

Die deutsche **Expertin D1** arbeitet seit ca. vier Jahren bei der Flughafen München GmbH. Sie kümmert sich um [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]

[REDACTED]

Als [REDACTED] der Flughafen München GmbH muss der **Experte D2** sehr oft mit internationalen Geschäftspartnern verhandeln. Im Kontakt mit den Singapurpartnern steht er seit zehn bis zwölf Jahren. Seine Arbeit erfordert, dass er ein bis zwei Mal pro Jahr in Singapur vor Ort sein muss. Seine Hauptaufgaben in Singapur sind, sich mit den wichtigen Reiseveranstaltern zu unterhalten, sie dafür zu begeistern, neue Reisen nach München in ihre Kataloge aufzunehmen, Lufthansa-Mitarbeiter (Lufthansa ist eine deutsche Fluggesellschaft) dort zu schulen und auch Pressegespräche zu führen.

Bei dem dritten deutschen **Experten D3** handelt es sich um den [REDACTED] [REDACTED] der Flughafen München GmbH. Er kümmert sich um zwei große Kontinente: Asien und Afrika. Mit Singapur arbeitet er bislang schon 16 Jahre zusammen.

Die zwei singapurischen Ansprechpartner am Singapore Changi Airport (**S1 und S2**) sind zwölf und drei Jahre im Bereich Airline Development tätig. Ihre Arbeit ermöglicht ihnen, mit den deutschen Geschäftspartnern am Flughafen München in Kontakt zu kommen. Während Experte S1 und S2 ursprünglich aus Singapur kommen, ist die **Expertin S3** ursprünglich

Indonesierin. Seit 2007 arbeitet sie bei Singapore Airlines Ltd. vor Ort. Ihre Tätigkeit im Bereich [REDACTED] [REDACTED] gibt ihr die Gelegenheit, mit Deutschen in Interaktion zu treten.

4.3. Datenaufbereitung und –auswertung

Der folgende Abschnitt widmet sich der Auswertung der einzelnen Erhebungen dieser Fallstudie. Zu diesem Zweck werden jeweils zu Beginn der Auswertung eines Erhebungsverfahrens zunächst die Aufbereitungs- und Auswertungsverfahren erläutert, um daraufhin die Ergebnisse wiederzugeben.

4.3.1. Aufbereitungs- und Auswertungsverfahren der Interviews

Im Rahmen der Interviews wurden die Daten auf Tonband aufgezeichnet und zusätzlich schriftlich protokolliert. Der Tonbandeinsatz erleichterte die spätere Transkription der Gespräche, obwohl keine wörtliche Transkription vorgenommen wurde, da in der vorliegenden Studie weniger der genaue Wortlaut der Interviews sondern vielmehr die inhaltlich-thematischen Erkenntnisse aus dem Datenmaterial relevant sind. Auf diese Weise wurde eine Informationsreduktion anhand der für die Fragestellung relevanten Aspekte vorgenommen.

Für die Durchführung einer inhaltsanalytischen Auswertung wird zunächst eine aus der Theorie abgeleitete Kategorisierung der gewonnenen Daten vorgenommen, um die Texte systematisch analysieren zu können.

In der qualitativen Inhaltsanalyse zur Aufbereitung und Auswertung der Experteninterviews dieser Arbeit wurde eine Kombination der soeben beschriebenen Grundbestandteile verwendet.

- Eindrücke über die kulturellen Unterschiede;
- Umgang mit Zeit und Terminen;
- Kommunikationsstil;
- Rolle des „Gesichtverlustes“;
- Schwierigkeiten im Umgang miteinander;
- Empfehlungen für den Umgang miteinander.

4.3.2. Auswertung der Interviews

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Experteninterviews mittels der in der qualitativen Inhaltsanalyse generierten Kategorien wiedergegeben.

Die Aussagen der Experten werden anonymisiert wiedergegeben, d.h. dass die Experten nicht namentlich genannt, sondern als Experte D1, D2, D3 (Deutsche 1; 2; 3) und Experte S1, S2, S3 (Singapurer 1; 2; 3) bezeichnet werden.

4.3.2.1. Eindrücke über die kulturellen Unterschiede

Fast alle Befragten haben übereinstimmend geäußert, dass es sehr viele Ähnlichkeiten zwischen der deutschen und der singapurischen Kultur gibt. Manchen fällt es sogar schwer, die kulturellen Unterschiede zwischen Singapur und Deutschland zu nennen.

„Die Singapurer sind den Deutschen gar nicht so unähnlich. Sie sind auch sehr klar strukturiert und sind sehr gut vorbereitet. Ich glaube, dass von den asiatischen Ländern vielleicht Singapur von der Geschäftsart mit den Deutschen am ähnlichsten ist.“ (zit. n. D2)

„It is a little bit difficult for me to think about the differences [...] I think Singaporean and German behave in a similar fashion and are both focus on efficiency.“ (zit. n. S1)

Für die deutschen Experten ist es sehr interessant, dass die singapurische Kultur eine Mischung aus der chinesischen und europäischen oder amerikanischen Kultur ist (vgl. D1 und D2). Einerseits halten sie die Singapurer im Vergleich zu Deutschen nicht für so pünktlich, so verantwortungsbewusst und offen (vgl. D1), aber andererseits erscheinen sie sehr klar strukturiert und gut vorbereitet (vgl. D3). Darüber hinaus ist der Experte D3 der Meinung, dass Singapurer sehr stolz und sehr selbstbewusst sind, was für Europäer manchmal „hart“ sei.

Aus singapurischer Sicht sind Deutschen im Allgemeinen viel direkter und offener. Sie tendieren dazu, ihre Meinung klar und „ungeschminkt“ zu äußern. Im Gegensatz zu den Deutschen sind Singapurer zurückhaltender. Sie nehmen besonders Rücksicht auf etwaige Empfindlichkeiten ihrer Anwesenden und vermeiden Negatives explizit zu sagen.

„Germans are more straightforward. Asians always try not to hurt other people's feelings. I don't mean that, Germans hurt other people's feelings, but Asians are more concerned about that.

And Germans are more open too. This is different from straightforward. Open in a sense that if they don't like you, they will show it. Asians are not so. They tend to be more reserved and private.“ (zit. n. S3)

4.3.2.2. Umgang mit der Zeit und den Terminen

In diesem Bereich haben die Interviewpartner D2 und D3 mit den Singapurern ausschließlich gute Erfahrungen gesammelt. Sie schätzen die Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Professionalität der Singapurpartner. Nur die Expertin D1 hat den gegensätzlichen Eindruck, dass die Singapurer mit der Zeit und den Terminen sehr locker umgehen.

Die singapurischen Befragten finden die Deutschen definitiv pünktlich. Und sie glauben, dass dieser Faktor für die Deutschen sehr wichtig ist. *„Time and appointments are very strict. Tardiness is unacceptable”* (zit. n. S3). Auch die Singapurer legen viel Wert auf die Pünktlichkeit bei Meetings und Projekten, allerdings nicht so strikt wie die Deutschen (vgl. S1).

4.3.2.3. Kommunikationsstil

Die Unterschiede im Kommunikationsstil zwischen Singapurern und Deutschen wurden mehrfach von allen Befragten erwähnt. Aus deutscher Sicht ist die singapurische Kommunikation direkt, im Vergleich zu den Chinesen noch offener und direkter, deshalb kann man mit ihnen schnell auf den Punkt und zum Ziel kommen (vgl. D1). Darüber hinaus wird die Kommunikation mit den Singapurern als unkomplizierter empfunden, weil sie Englisch als Amtssprache sprechen. In dieser Kategorie ist die chinesische Mentalität bei den Singapurern spürbar, dass sie stets eine höfliche Kommunikationsart haben, weil man seinem Gegenüber das Gesicht nicht verlieren möchte (vgl. D2). Dementsprechend wird ein NEIN oft mit einem höflichen JA umschrieben, was aber eigentlich NEIN bedeutet. Und auch in kontroversen Diskussionen wahren die Singapurer immer ihre Höflichkeit.

Bei der Verhandlung per E-Mail lässt sich zeigen, dass die Singapurer sehr kurz, knapp und prägnant sind (vgl. D3). Sie antworten nur auf die in einer E-Mail gestellten Fragen oder die erwähnten Probleme und geben keinerlei andere Informationen heraus. Der deutsche Experte D3 hat sich darüber gewundert, dass seine singapurischen Geschäftspartner sehr direkt sind und eine sehr schnelle Auffassungsgabe und ein sehr gutes Zahlverständnis haben. Sobald eine Prognose oder eine Empfehlung kommt, wird diese sofort erörtert und hinterfragt.

In den Augen der singapurischen Interviewpartner sind die Deutschen *„very direct, very open and very clearly“* (zit. n. S2). Es gibt dabei einen deutlichen Unterschied in der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Angestellten in Deutschland und in Singapur:

„In Germany, if you're wrong, even if you're the CEO, employees will still challenge you. In Asia, they do whatever the boss asks them to do. Rarely will they challenge or question the reasons.“ (zit. n. S3)

4.3.2.4. Trennung zwischen Geschäftlichem und Privatem

Die deutschen Experten sehen bei den singapurischen Partnern im beruflichen Bereich keine klare Trennung zwischen Geschäftlichem und Privatem (vgl. D1). Sie betonen, dass es wichtig ist, vor einer Geschäftsbeziehung mit Singapurern eine persönliche Beziehung aufzubauen und diese zu pflegen (vgl. D2 und D3).

Die singapurischen Befragten erleben hingegen bei den Deutschen eine strikte Trennung zwischen Geschäftlichem und Privatem.

„It is not only German, but I think generally European, because we experience working with people from difference regions. In general, in regions like Europe or Australians private and business life is tending to be separated. Whereas for Asians, we have business and private life mixed together. That means after meeting and discussion you can have dinner and entertainment together. In Europe is much work is work and play is play.“ (zit. n. S2)

Dieser Lebensstil der Deutschen erstaunt die Singapurer.

„I see them as more 'emotionless' in a way. I actually am amazed at how they can keep them very clearly separated. Maybe as a woman it's harder to do, but still, sometimes I can't understand how a German who has a problem at home can still work as if nothing happened.“ (zit. n. S3)

4.3.2.5. Rolle des Gesichtsverlustes

Die große Bedeutung eines Gesichtsverlustes in der singapurischen Kultur ist allen Interviewpartnern bekannt. Allerdings ist dieses Thema nicht so extrem ausgeprägt wie bei Chinesen (vgl. D1 und D3). Weil die Chinesen so eine große Angst davor haben, ihr Gesicht zu verlieren, wollen sie einfach nicht zum Punkt kommen oder nicht Probleme sprechen (vgl. D1). Davon weichen die Singapurer ab, sie tendieren gewissermaßen zum westeuropäischen Stil.

„Die Singapurer sind im Vergleich zu anderen im asiatischen Stil etwas lockerer. Sie sind sachlich. Da gibt es auch Kontra in dem Gespräch. Das ist schon mehr etwas westeuropäisch.“ (zit. n. D3)

Die anderen singapurischen Befragten sind der Meinung, dass ein Gesichtsverlust für Deutsche keine bedeutende Rolle spielt. *„I honestly have never seen it in any Germans I know. If they are wrong, they will admit it“ (zit. n. S3).*

4.3.2.6. Schwierigkeiten im Umgang miteinander

Auf der Frage **„Welche Schwierigkeiten auf deutscher Seite im Umgang mit Singapurern und singapurischen Eigenschaften sind schlecht zu ertragen?“** haben die deutschen Experten unterschiedlich geantwortet. Es wurden die Pünktlichkeit, die „saubere“ Kommunikation und das extreme Harmoniebedürfnis genannt.

„Bei Singapurern herrscht weniger Klarheit und Durchsichtigkeit als bei uns in Deutschland. Dadurch verzögert sich das Geschäft. Ich wusste nicht, was zu umsetzen ist, was nicht. Daneben fordern sie sehr viel ein, aber geben sehr wenig Informationen raus.“ (zit. n. D1)

Umgekehrt vermuten die befragten Deutschen, dass Singapurer Schwierigkeiten im Umgang mit Deutschen haben könnten, weil die Deutschen viel Wert auf Disziplin, Pünktlichkeit,

Zuverlässigkeit und Effizienz legen (vgl. D1). Aus diesem Grund muss man in kürzester Zeit sehr viel leisten. Dies könnte für Singapurern als zu streng empfunden werden sowie anstrengend sein. Der Experte D2 sieht die Schwierigkeiten in der Kommunikationsart der Deutschen.

„Ich könnte mir mal schon vorstellen, dass die Singapurern die Deutschen so empfinden, dass sie so direkt sind, negative Aussagen nicht umschreiben, und durchaus auch mal laut werden können.“ (zit. n. D2)

Die Direktheit der Deutschen führt dazu, dass sie von ihren Gesprächspartnern auch direkte Antworten erwarten, was die Singapurern schwierig empfinden.

„From my own experience when we have discussion with Germans, so it may be a difficult time, because Germans will expect a direct answer from us, but sometimes we are not able to answer. So we have some difficulty “How can I explain that?” (zit. n. S1)

Darüber hinaus könnten die Singapurern die Deutschen für unhöflich halten und sind schockiert, wenn die Deutschen zu offen und zu direkt sind. (vgl. S3)

In diesem Zusammenhang vermuten die befragten Singapurern, dass ihr indirekter Kommunikationsstil die deutschen Partner irritieren könnte. Dieses Problem ist auf das Thema „Gesichtsverlust“ zurückzuführen.

„I guess it will be the fact that Singaporeans are more long-winded compared to Germans, as in not as straightforward. And the fact that Singaporeans ask questions repeatedly? I should say that it's perhaps the Singaporean is trying to hint something. But Germans, not being used to hinting but are more used to saying everything blatantly, may get frustrated.“ (zit. n. S3)

Darüber hinaus geben die singapurischen Interviewpartner an, dass die Besonderheiten ihrer Sprache auch zu Missverständnissen führen können. Obwohl die Singapurern Englisch als offizielle Sprache haben, ist es aber eine Mischung von verschiedensten ethnischen Sprachen auf der Insel wie Chinesisch, Malaiisch, Indonesisch, etc. Diese entstehende Sprache nennt man „Singlish“.

„Singaporeans, if you know, have uncommon language, what we call “Singlish.” It is Singapore plus English. So we have our way of speaking English, local English, which may have “lah” and “loh” and a little bit of our Chinese dialect.....When we deal with people who are not familiar with Asians or not familiar with Singapore, they cannot understand our form of English. So that I think it could be the difficulty that Germans might experience when they interact with us.“ (zit. n. S2)

4.3.2.7. Empfehlungen für den Umgang miteinander

Für einen besseren Umgang nicht nur mit den Singapurern, sondern auch mit Asiaten allgemein sollen die Deutschen lockerer werden, um eine Vertrauensbasis aufzubauen, weil man ohne Vertrauensbasis fast mit keinem Asiaten Geschäft machen kann (vgl. D1). Außerdem hat eine gute Vorbereitung auf Informationen wie „*Singapore business behaviors*“ oder „*business etikett*“ sowie auf fachliche Zahlen eine entscheidende Bedeutung für die Geschäftsverhandlung (vgl. D2 und D3). Allerdings hebt der Experte D2 hervor, dass „*wenn jeder gut erzogen ist und lernt, zurückhaltend und höflich zu sein, kann überall in der Welt ganz gut zurechtkommen, auch in Singapur*“. (zit. n. D2)

Auch den Singapurern sind von den deutschen Experten empfohlen, vor der Abreise nach Deutschland Kulturschulungen zu machen. Sie sollten sich gut darauf vorbereiten, wie zum Beispiel wie die Deutschen „ticken“, wie sie Geschäfte machen (vgl. D1). Es sei auch wichtig, mit konkreten Zielen hierher zu kommen, direkt zu sprechen und offen zu sein. Auf typisch deutsche Werte wie offen, zielstrebig, effektiv etc. sollten die Singapurern Rücksicht nehmen und sie respektieren (vgl. D1).

Wie oben genannt, ist es für Deutsche nicht leicht, mit dem indirekten Kommunikationsstil der Singapurern bzw. der Asiaten im Allgemeinen zurechtkommen.

„Wenn sie mit etwas nicht einverstanden sind, sollen sie es auch ein bisschen klarer sagen, als höflich umschreiben, weil wir manchmal diese Umschreibungen nicht wirklich richtig interpretieren können. Manche Deutsche verstehen doch ein Ja als ein wirkliches Ja, aber wenn man genau zugehört hätte, ist es eigentlich ein Nein. Es ist für Deutsche ganz schwierig.“ (zit. n. D2)

Daneben geben die befragten singapurischen Experten an, dass es für sie nötig ist, den direkten Kommunikationsstil der Deutschen zu verstehen und ihn zu respektieren. Die Singapurern sollen zur Kenntnis nehmen, dass „*Germans do not have hidden agenda. If they say A, they mean A, and not B*“ (zit. n. S3). Es sei auch wichtig, im Umgang mit den Deutschen offen zu sein. „*When you have a problem, share it openly with Germans. They will be able to give people very good solutions and also recommendations.*“ (zit. n. S2)

Die singapurischen Experten möchten ihre deutschen Geschäftspartner darauf aufmerksam machen, dass sich ihre direkte Art der Kommunikation negativ auf eine Beziehung auswirken könnte. Deshalb sollen die Deutschen sich Gedanken darüber machen.

„Germans should think about their style of communication, which may be to negative for Asians, because they are very sensitive. So if you communicate in the direct way, maybe you will end up making the relationship bad.“ (zit. n. S1)

Es könnte für die Deutschen auch hilfreich sein, vor der Zusammenarbeit mit den Singapurern zu wissen, woher genau der Geschäftspartner kommt.

„Although English is our national language, we tend to stick more to the languages [in which] we are at home. Of course when we are working and things like that, English is a common language. But we are also influenced by our other languages, like our dialect and Malay and all. So it would be good [for Germans] to understand where we come from, and why, for example, Singaporeans are multi-social residents. For example, in Germany you might find that most of people speak just German and English. But in Singapore you really have people speaking all sort of languages and even for the older generation, they may not be able to speak English. So this may be one of the difficulties as well, and in order to understand us better, it is good to read up a little bit more of our history and where we come from. And then you can understand why we are speaking like that!“ (zit. n. S2)

Was die Singapurer von den Deutschen erwarten, ist geduldig zu sein. Die Singapurer sind manchmal langatmig, zum Beispiel beim Schreiben einer E-Mail mit vielen Eröffnungsreden. Grund dafür ist, *„they respect you and don't want to hurt your feeling before rejecting your proposal“* (zit. n. S3). Während Deutsche einfach mit einem „NO“ absagen können, wird ein Singapurer zuerst etwas Schönes sagen, sich für das Angebot bedanken und langsam „No“ sagen. (vgl. S3)

5. Diskussion

In diesem Teil werden die wichtigsten Erkenntnisse und Ergebnisse aus der empirischen Forschung zusammengetragen. Anschließend wird versucht, diese Ergebnisse kurz zu begründen.

5.1. Präsentation der Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Frage, wie deutsche und singapurische Partner den geschäftlichen Umgang miteinander erleben (Kapitel 1.3). Die Interviews mit den Experten der Flughafen München GmbH, des Singapore Changi Airports und der Singapore Airlines lassen den Schluss zu, dass es für Deutsche und Singapurier im Allgemeinen kein Problem ist, miteinander eine „*gemeinsame Sprache*“ zu finden. Deutsche sehen fast keine Unterschiede zwischen dem eigenen Verhandlungsstil und dem singapurischen. Und im Vergleich zu anderen asiatischen Ländern ist die singapurische Geschäftsart der deutschen Geschäftsart offenbar am ähnlichsten.

In der Sicht der singapurischen Befragten sind die Deutschen sehr direkt, sehr offen und zuverlässig hinsichtlich Zeit und Terminen. Im Vergleich zu Deutschen wurde behauptet, dass Singapurier nicht so pünktlich, nicht so verantwortungsbewusst und nicht so offen sind. Das heißt aber nicht, dass Singapurier „*nicht*“ pünktlich, „*nicht*“ verantwortungsbewusst und „*nicht*“ offen sind, was die kulturvergleichenden Forschungen den Asiaten zuschreiben. Es bezeichnet vielmehr nur ein geringeres Ausmaß. Wenn Deutsche über viel Erfahrung in der Zusammenarbeit mit den asiatischen Geschäftspartnern verfügen, können sie diese Abweichungen bei den Singapurpartnern problemlos tolerieren und akzeptieren.

Die deutschen und singapurischen Experten verstehen einander sehr gut. Sie können durchaus erahnen, welche Schwierigkeiten ihre Geschäftspartner im Umgang mit ihnen haben könnten. Bei den Deutschen liegt es hauptsächlich an ihren direkten Kommunikationsstil und bei den Singapurern an ihrem ausgeprägten Harmoniestreben, das eine schroffe Vorgehensweise und Gesichtsverlust verbietet. Trotzdem wurden diese kulturellen Unterschiede von den deutschen und singapurischen Befragten nicht als ernstzunehmende Störungen in der Zusammenarbeit wahrgenommen.

5.2. Begründung der Ergebnisse

Singapur erscheint auf den ersten Blick mit seiner Hochhauskulisse, seiner hochmodernen Infrastruktur und der englischen Sprache als ein Ableger des Westens in Asien. Der Stadtstaat wird als „*Asien für Anfänger*“ angesehen und macht es ausländischen Geschäftsleuten leicht, von hier aus den Eintritt in die umliegenden Märkte zu wagen.

For many Western expatriates working here, doing business in cosmopolitan Singapore is a breeze. The fact that English is widely spoken means that people from English-speaking countries have one less barrier to overcome. Add to this the incentives and schemes set in place by the government to attract foreign businesses and investors to Singapore and it is no wonder why expats such as Michael Rose, CEO of public relations agency MRA Communications, choose to settle down in the country. "There's nothing difficult about doing business in Singapore," says the Australian, who has been living here for the past eight years. (Lee: 9)¹²

Darüber hinaus, wie in Kapitel 2 vorgestellt wurde, ist Singapur eine multikulturelle Gesellschaft, in der Menschen verschiedenster Ethnien harmonisch zusammenleben. Dies ist ein Grund dafür, dass die Einwohner Singapurs für Kulturen offen sind und mit kulturellen Unterschieden sehr gut umgehen können. Daher gilt es für Europäer fast keine Schwierigkeiten, Geschäfte mit Singapurern zu machen.

¹² <http://www.gmprecruit.com/pdf/newsroom/0805ChangiClass.pdf> (25.01.2013).

6. Zusammenfassung

Im Zuge der Globalisierung ist der Kontakt mit ausländischen Firmen und Managern unvermeidlich geworden. In Zukunft wird sich die weltweite Zusammenarbeit sicherlich noch weiterhin intensivieren. Um das Verhalten der Konkurrenten und auch das der ausländischen Geschäftspartner verstehen zu können, müssen vor allem vorerst die unterschiedlichen Kulturen verstanden werden.

Wenn unterschiedliche Kulturen mit ihren Denkmustern und Wertvorstellungen miteinander in Berührung kommen, können Missverständnisse entstehen, die zu Konflikten führen. Dies passiert, weil Vertreter der einen Kultur, wenn sie unvorbereitet sind, das Verhalten ihrer Gegenüber aus der fremden Kultur nach ihren eigenen kulturellen Vorstellungen „messen“ und daraus häufig die falschen Schlüsse ziehen. (Landesarbeitsgemeinschaft Kinder- und Jugendschutz Berlin e.V.: 2)

Die vorliegende kulturwissenschaftliche Arbeit hat jedoch nicht zum Ziel, die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Singapur zu untersuchen. Sie befasst sich hauptsächlich mit den Erfahrungen der befragten Experten mit den Partnern aus einem andren Kulturkreis im beruflichen Kontext.

Basierend auf den Kulturdefinitionen von Hofstede, Hall/Hall und Thomas und ihren Kulturansätzen, in denen die wesentlichen Kulturunterschiede beschrieben werden, wurde ein Kulturvergleich zwischen Singapur und Deutschland ermöglicht (Kapitel 3). Deren Ergebnisse lassen sich durch die durchgeführten Experteninterviews der vorliegenden Arbeit nur teilweise bestätigen. Singapur wird als westlich orientierte Asien-Metropole bezeichnet (vgl. Jaensch 2012: 1). Dies spiegelt sich in dem Geschäftsgebaren der Singapurier wider: *„Sie sind ausgesprochen geschäfts- und ergebnisorientiert und verlieren nicht viel Zeit. Entscheidungen treffen sie schnell, so dass alle wichtigen Punkte, einschließlich Geldfragen, direkt angesprochen werden“* (ebd.: 3). Es sind sehr viele Ähnlichkeiten in der Verhaltensweise von Deutschen und Singapurern wahrzunehmen, die sich positiv auf die Geschäftsbeziehung auswirken.

Trotzdem dürfen nicht übersehen werden, dass auch Schwierigkeiten im Umgang miteinander auftreten könnten, wenn Deutsche ihre Direktheit in den Geschäftsgesprächen nicht beachten. Dies könnte in manchen Umständen zur Beendigung der Geschäftsbeziehung führen, weil die Singapurier einen hohen Harmoniebedürfnis haben. Daneben könnte „Singlish“ – das singapurische Englisch – den Deutschen ein Problem sein. Umgekehrt finden die Deutschen nicht einfach, mit dem indirekten Kommunikationsstil der Singapurier umzugehen, zum

Beispiel wenn Singapurer ein „*Nein*“ mit einem „*Ja*“ umschreiben, sodass Deutsche es nicht richtig interpretieren können.

Zum Schluss sollen die Grenzen der vorliegenden Untersuchung zur Kenntnis genommen werden. Weil die Arbeit in der Zeit des Praktikums der Forscherin bei der Flughafen München GmbH geschrieben wurde, wurden absichtlich nur die gewählten Unternehmen in Betracht gezogen, nämlich die Flughafen München GmbH, Singapore Changi Airport und Singapore Airlines. Ob sich die hier gewonnenen Ergebnisse für Unternehmen in anderen Bereichen bestätigen lassen, ist fraglich. Allerdings könnten unabhängig davon gute Geschäftsbeziehungen zwischen Deutschen und Singapurern möglich sein, wenn die folgenden Eigenschaften beachtet werden: persönliche Beziehungen, Geduld, Sprachkenntnisse und Verständnis für die Kultur und Mentalität des jeweiligen Partners.

7. Literaturverzeichnis

- Beer, Bettina: Interviews, S. 334 - 341. In: Straub, Jürgen (2007): Handbuch interkulturelle Kompetenz. Stuttgart: Metzler.
- Beneke, Jürgen (2001): Hard facts und soft skills: Systemische Ansätze für eine ganzheitliche Globalisierung. Online: <http://www.uni-hildesheim.de/~haensch/culturescan/1Beneke.pdf> (30.11.2012).
- Brandt, Björn (2010): Make-or-Buy Anwendungssystemen. Eine empirische Untersuchung der Entwicklung und Wartung betrieblicher Anwendungssoftware. Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- Brockhaus: Die Enzyklopädie: in 24 Bänden, 20., neu bearb. Aufl.; 1996-1999.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung: Cluster Singapur – Kooperation-International. Online: <http://www.kooperation-international.de/> (01.12.2012).
- Casper-Henne, Hiltraud (1999): Interkulturelle Kommunikation. Neue Perspektiven und alte Einsichten. Online: http://www.uni-koblenz.de/~diekmann/zfal/zfalarchiv/zfal31_4.pdf (01.12.2012).
- Der Spiegel (1989): Singapur. Mauern für die Zukunft. 42/1989. Online: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13498342.html> (01.01.2013).
- Fiehler, R. (1995): Kommunikationsanalyse an der Fakultät für Linguistik und Literaturwissenschaft der Universität Bielefeld. In: Fiehler, R., Metzger, D. (Hrsg.). Untersuchungen zur Kommunikationsstruktur. Bielefeld: Aisthesis, S. 9 - 20.
- Fuchs, M./Apfelthaler, G. (2002): Management internationaler Geschäftigkeit. Wien, Berlin, New York: Springer.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen (3., überarb), Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Goodenough, W.H. (1957): Cultural anthropology and linguistics. In: P.L. Garvin (Ed.), Report on the Seventh Annual Round Table Meeting on Linguistics and Language Study (pp. 109-1973). Washington, DC: Georgetown University Press, zit. nach: Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas L.J. (2003): Interkulturelles Management, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg.
- Govindarajan, V. & Gupta, A. K. (2001): Building an effective global business team. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), S. 63-71.
- Hall, Edward T. (1959). *The Silent Language*. New York: Doubleday.
- Hall, Edward T. (1992): *An Anthropology of Everyday Live. An Autobiography*. New York.
- Hall, Edward & Hall, Mildred Reed (1989): *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- Heringer, Hans Jürgen (2007): *Interkulturelle Kommunikation*. 2. Aufl. Tübingen: Narr Francke Attempto.
- Hofstede, Geert (1980): *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills.
- Hofstede, Geert (1993): *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management*. Wiesbaden: Gable: 1. Kapitel: Kulturebenen, S. 17-34.
- Hofstede, Geert (2001): *Culture's consequences: comparing values, behaviours, and organizations across borders*. 2. Ausg. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Hofstede, Geert (2006): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 3. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Jaensch, Rainer (2012): Verhandlungspraxis kompakt. Singapur. Bonn: Germany Trade and Invest (Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH). Online: http://krefeld.ihk.de/media/upload/ihk/imap/20121002/verhandlungspraxis_singapur_12.pdf (01.01.2013).
- Kammhuber, Stefan & Sylvia, Schroll-Machl (2003): „Möglichkeiten und Grenzen der Kulturstandardmethode“. In: Thomas, Alexander/Schroll-Machl/Kammhuber, Stefan (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kutschker, Michael & Schmid, Stefan (2002): Internationales Management. München: Oldenburg.
- Kutschker, Michael & Schmid, Stefan (2008): Internationales Management. Kapitel 5: Kultur in der internationalen Unternehmung. 6. Aufl. München: Oldenburg.
- Litschew, Alexander (2001): Russland verstehen. Schlüssel zum russischen Wesen. Düsseldorf: Grupello.
- Maugain, O. (2003): Managing multicultural R&D Teams – an in-depth Case Study of a Research Project at CERN. Bamberg: Difo-Druck.
- Merkel, Angela (2011): Rede von Bundeskanzlerin Angela Merkel im Rahmen der Singapore Lectures des Institute of Southeast Asian Studies. Online: <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Rede/2011/06/2011-06-02-singapur.html> (30.11.2012).
- Moosmüller, Alois (2000): Die Schwierigkeit mit dem Kulturbegriff in der Interkulturellen Kommunikation. In: Alsheimer, Rainer/ Moosmüller, Alois/ Roth, Klaus: Lokale Kulturen in einer globalisierenden Welt. Perspektiven auf interkulturelle Spannungsfelder. Münster/München/New York: Waxmann.
- Landesarbeitsgemeinschaft Kinder- und Jugendschutz Berlin e.V.: Interkulturelle Kompetenz. Online: http://www.jeder-ist-anders-berlin.de/downloads/Interkulturelle_Kompetenz.pdf (25.01.2013).
- Podsiadlowski, A. (2002): Multikulturelle Arbeitsgruppen. Eine differenzierte Betrachtung der Wirkung von Heterogenität in Arbeitsgruppen nach Untersuchungstyp und Form der Gruppenzusammensetzung. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie, Nr. 33, Heft 4.
- Schroll-Machl, Sylvia (2002): Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schroll-Machl, Sylvia: Deutschland. In: Thomas, Alexander & Kammhuber, Stefan & Schroll-Machl, Sylvia (Hg.) (2007): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- THOMAS, A. (1996), Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards, in: Psychologie interkulturellen Handelns, hrsg. v. A. Thomas, Göttingen et al. 1996, S. 107 - 135.
- Thomas, Alexander: Kultur und Kulturstandards. Thomas, Alexander & Kinast, Eva-Ulrike & Schroll-Machl, Sylvia (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Tjitra, Hora & Zeuschel, Ulrich: Südostasien: Indonesien. In: Thomas, Alexander & Kammhuber, Stefan & Schroll- Machl, Sylvia (Hg.) (2007): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Viets, Angelika (2012): Singapur – Deutschlands führender Wirtschaftspartner im südostasiatischen Raum. Vortrag von Angelika Viets, Botschafterin der Bundesrepublik Deutschland in Singapur. Online: <http://www.ifa.de/veranstaltungen/aussenpolitik-live/singapur/> (30.11.2012).
- Yoosefi, Tatjana & Thomas, Alexander (2003): Beruflich in Russland: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Anhang 1. Anschreiben an die zu interviewenden Experten

Englische Version

Dear Mrs./Ms./Mr.....,

I got your email address from Mr., my colleague at the Munich Airport.

I am currently writing my Bachelor's thesis "**Intercultural communication in a business context between Germans and Singaporeans**". It includes a practical examination, which is the reason I am writing to you! I need your assistance in conducting a survey to gather empirical data for my thesis.

I would very much like to request your assistance in having a short interview with me (15-20 min.). The interview will be conducted via Skype or Facebook.

Of course all answers and details provided within your completed surveys will be kept strictly anonymous and confidential – your personal data will not be shared with any third parties.

Should you have any questions, please don't hesitate to email me: tam.nguyen@munich-airport.de

Your support is greatly appreciated! Thank you in advance for your time and cooperation with this project!

Best regards,

Tam Nguyen

Deutsche Version

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

mein Name ist Tam Nguyen und ich studiere an der Universität Augsburg das Fach Interkulturelle Kommunikation. Zurzeit bin ich als Praktikantin in der Unternehmenskommunikation der Flughafen München GmbH (FMG) beschäftigt und schreibe meine Bachelorarbeit mit dem Titel „**Interkulturelle Kommunikation im geschäftlichen Kontext zwischen Deutschen und Singapurerern**“. Neben einem Theorieteil enthält die Arbeit auch eine praktische Untersuchung, bei der ich Sie um Ihre Mithilfe bitte.

Ich würde ein persönliches Interview mit Ihnen haben. Das Interview soll 15-20 Min. dauern.

Selbstverständlich wird das Interview absolut anonym ausgewertet und Ihre persönlichen Daten werden selbstverständlich vertraulich behandelt und keinesfalls an Dritte weitergegeben.

Falls Sie Rückfragen haben, können Sie mich gerne über diese E-Mail-Adresse tam.nguyen@munich-airport.de oder die interne Telefonnummer **41374** kontaktieren.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen,

Tam Nguyen

Anhang 2. Interviewleitfaden

Deutsche Version

1. Welche Funktion haben Sie am Flughafen?
 2. Wie lang sind Sie schon am Flughafen?
 3. Haben Sie bereits berufliche Auslandserfahrungen sammeln können? Wenn ja, wie viele Jahre?
 4. Wie lang stehen Sie im Kontakt mit Singapurpartnern?
 5. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Unterschiede zwischen singapurischem und deutschem Verhalten?
 6. Ihre Wahrnehmung der singapurischen Kultur:
 - Wie gehen die Singapurer mit der Zeit und den Terminen um?
 - Wie ist der Kommunikationsstil der Singapurer?
 - Trennen Singapurer zwischen Geschäftlichem und Privatem? Erzählen Sie Ihnen von ihrem Privaten?
 - Wie ist ihr Entscheidungsstil?
 - Welche Rolle spielt der sog. „Gesichtsverlust“?
 7. Nennen Sie besondere Schwierigkeiten auf deutscher Seite im Umgang mit Singapurern und singapurischen Eigenschaften, die schlecht zu ertragen sind!
 8. Nennen Sie Schwierigkeiten, die die Singapurer im Umgang mit Deutschen und deutschen Eigenschaften haben könnten!
 9. Was empfehlen Sie den Deutschen im Umgang mit Singapurern?
 10. Was empfehlen Sie den Singapurern im Umgang mit Deutschen?
-

English version

Personal information:

1. Which is your position in the company?
2. For how long have you been in the company?
3. Which is your nationality?
4. Have you been able to gain professional experience abroad? If yes, how many years?
5. Prior to the exchange, had you already had contact with / relations to /worked with Germans?

6. Prior to the exchange, what were you expecting of / from your German exchange partners/ participants?
7. From your perspective, what are the biggest differences in the way Singaporeans and Germans behave?
8. Your perception of Germans and German culture:
 - How do Singaporeans deal with time and appointments?
 - How is the communication style of Singaporeans?
 - Do Singaporeans separate their business and private life?
 - How is their decision-making style?
 - What is the role of the so-called "loss of face"?
9. Please name any especial difficulties you may have as a Singaporean with Germans or your interactions with Germans!
10. Please name any especial difficulties that you believe Germans might have with Singaporeans or their interactions with Singaporeans!
11. What recommendations would you give to other Singaporeans regarding how to deal with Germans?
12. What recommendations would you give to Germans regarding how to deal with Singaporeans?

Anhang 3. Transkription der Interviews

a) Interview mit Proband D1

- [REDACTED]; Flughafen München GmbH;
- 3 Jahre Berufserfahrung;
- Deutsche;
- 28 Jahre alt

1. **Wie lang stehen Sie im Kontakt mit Singapurpartnern?**

Ich habe das Austauschprogramm mit Singapore Sister-Airport 2011 koordiniert und habe seitdem Kontakt zu den Singapurern.

2. **Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Unterschiede zwischen singapurischem und deutschem Verhalten?**

Bei Chinesen ist es eindeutiger. Ich finde, dass die Singapurer eine europäische und chinesische Denkweise haben. Im Vergleich zu Deutschen sind sie natürlich nicht so pünktlich, nicht so verantwortungsbewusst in unseren Augen. Aber es ist nicht so dramatisch, weil man vor allem mit ihnen auf Englisch diskutieren kann. Es ist auch ein Vorteil, dass sie Englisch können.

3. **Wie gehen die Singapurer mit der Zeit und den Terminen um?**

Im Vergleich zu Deutschen gehen Singapurer mit der Zeit und den Terminen sehr locker um.

4. **Wie ist der Kommunikationsstil der Singapurer?**

Ihr Kommunikationsstil ist direkt. Die Gruppe in dem Austauschprogramm, das ich koordiniert habe, hat sich verschiedenen Bereiche aufgeteilt und genau direkt gesagt, was sie möchten, was sie von uns erfahren wollen. Und in dem Meeting haben sie auch direkt sehr gut mit unseren Managern diskutiert.

Im Vergleich zu Chinesen sind Singapurer offener und direkter. Man kann mit ihnen schnell zum Punkt und zum Ziel kommen.

5. **Trennen Singapurer zwischen Geschäftlichem und Privatem? Erzählen Sie Ihnen von ihrem Privaten?**

Das finde ich wenig. Zum Beispiel damals haben wir beim Essen auch Geschäftliches gesprochen. Also es waren Privates und Geschäftliches zusammen.

6. **Welche Rolle spielt der sog. „Gesichtsverlust“?**

Ja, es ist für sie wichtig. Aber ich habe immer den Vergleich zu China, wo es so eine große Rolle spielt, sodass sie einfach nicht zum Punkt kommen oder nicht Probleme sprechen wollen, weil sie Angst davor haben, ihr Gesicht zu verlieren. Es ist für uns allerdings wichtig, damit wir uns verbessern können. Aber bei den Singapurern fand ich es nicht so extrem. Sie haben mit uns gut zusammengearbeitet.

7. **Nennen Sie besondere Schwierigkeiten auf deutscher Seite im Umgang mit Singapurern und singapurischen Eigenschaften, die schlecht zu ertragen sind!**

Ich glaube die Pünktlichkeit und auch die „saubere“ Kommunikation. Bei Singapurern herrscht weniger Klarheit und Durchsichtigkeit als bei uns in Deutschland. Dadurch verzögert sich das Geschäft. Ich wusste nicht, was zu umsetzen ist, was nicht. Daneben fordern sie sehr viel ein, aber geben sehr wenig Informationen raus.

8. Nennen Sie Schwierigkeiten, die die Singapurer im Umgang mit Deutschen und deutschen Eigenschaften haben könnten!

Die Deutschen verlangen einfach ein gewisser Disziplin, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Effizienz. Man soll sich in kürzester Zeit sehr viel leisten. Mit diesem deutschen Tugend oder Wert können wenige Völker umgehen. Und es könnte für die Singapurer zu streng sowie anstrengend sein.

9. Was empfehlen Sie den Deutschen im Umgang mit Singapurern?

Lockerer werden. Vor allem erstmals genau auf den sozialen und gesellschaftlichen Wert legen. Man kann fast mit keinen Asiaten Geschäft machen, bevor eine Vertrauensbasis aufgebaut wird. Aber das dauert den Deutschen ein bisschen zu lang. Sie wollen einfach zum Punkt kommen. Die Singapurer sind nicht so. Wenn die Vertrauensbasis noch nicht bestimmt ist, bekommt man von ihnen keinerlei Information.

10. Was empfehlen Sie den Singapurern im Umgang mit Deutschen?

Erstmals eine Kulturschulung machen. Ich konnte mir vorstellen, dass es für sie ein Kulturschock ist, wenn sie nach Deutschland kommen, weil die Deutschen sehr extrem sind.

Ich würde ihnen empfehlen, sich wirklich gut vorzubereiten wie zum Beispiel wie die Deutsche ticken und vor allem auch wie sie Geschäfte machen. Und es ist schwierig, wenn man hier locker überkommt. Man muss eine gewisse Linie durchziehen. Das deutsche Wort ist es, akkurat zu handeln. Sie sollen mit konkreten Zielen hierher kommen, direkt sprechen und offen sein. Daneben sollen sie unsere Werte wie offen, zielstrebig, effektiv, etc. akzeptieren. Wenn man am Anfang zu spät kommt oder die Termine nicht einhält, ist es für die Deutschen wie Gesichtsverlust und kein Respekt.

b) Interview mit Proband D2

- [REDACTED];
- 15 Jahre Berufserfahrung;
- Deutsche
- 48 Jahre alt

1. Wie lang stehen Sie im Kontakt mit Singapurpartnern?

Ich würde sagen vor 10-12 Jahren. Seitdem Singapore Airlines angefangen hat, nach München zu fliegen, bin ich 1-2 Mal im Jahr in Singapur. Meine Aufgabe in Singapur ist, sich mit den wichtigen Reiseveranstaltungen zu unterhalten, sie dafür zu begeistern, neue Reisen nach München in ihrer Kataloge aufzunehmen, Lufthansa-Mitarbeiter dort zu schulen und auch Pressegespräche zu führen.

2. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Unterschiede zwischen singapurischem und deutschem Verhalten?

Die Singapurer sind den Deutschen gar nicht so unähnlich. Sie sind auch sehr klar strukturiert und sind sehr gut vorbereitet. Ich glaube, dass von den asiatischen Ländern vielleicht Singapur von der Geschäftsart mit den Deutschen am ähnlichsten ist.

Ich bin auch viel in China, Japan und Korea, Thailand, Indonesien, etc. Da muss man persönliche Kontakte gut aufbauen. Die Chinesen und Japaner kann man nicht gleich zur Entscheidung drängen. Sie wollen immer noch mal darüber nachdenken oder brauchen das zweite oder dritte Meeting. Aber in Singapur ist jeder sehr gut vorbereitet. Man weiß, was man will und kann im Grunde schon gleich das Ergebnis festhalten.

3. Wie gehen die Singapurer mit der Zeit und den Terminen um?

Die Singapurer sind sehr pünktlich und im Grunde auch durchgetankt, d.h. wenn sie nächsten Termin haben, beenden sie auch den bestehenden Termin. Allerdings wenn man sich zu Mittag oder Abend treffen, dann kann es schon mal länger dauern und man hat da auch die Möglichkeit, sich Beziehungen zu vertiefen. Ich glaube, wenn es klassische Geschäftstermine sind, dann halten die Singapurer Zeit sehr gut ein.

4. Wie ist der Kommunikationsstil der Singapurer?

Ihr Englisch ist sehr gut, aber zwischendurch unterhalten sie sich mit welcher ethnischen Sprache wie Chinesisch oder Malaiisch. In dem Bereich ich viel zu tun habe, sind es viele Singapurer mit chinesischer Abstammung. Aber im Grunde sind sie sehr klar und verständlich.

Von der Verhandlungssprache her haben sie schon noch die höfliche asiatische Art, dass man seinem Gegenüber sein Gesicht nicht verlieren lässt. Dementsprechend schreiben sie oft ein Nein mit einem höflichen Ja um, was aber einen eigentlichen Nein heißt. Da kommt ein bisschen natürlich dann die chinesische Mentalität. Bei mir ist es nicht persönlich, aber ich weiß, viele Deutsche in Verhandlungen schon sehr durchaus laut werden können, wenn sie sehen, dass ihr Gegenüber ein harter Verhandlungspartner ist. Aber die Singapurer sind im Grunde sehr höflich. Die Singapurer diskutieren, aber wahren immer die Höflichkeit.

5. Trennen Singapurer zwischen Geschäftlichem und Privatem? Erzählen Sie Ihnen von ihrem Privaten?

Bei dem ersten Kontakt ist es laut geschäftlicher Basis. Aber wenn man den Partner schon länger kennt, dann trifft man sich zum Mittag- oder Abendessen und da spricht man auch über private Sachen. Aber so bei den ersten und zweiten Kontakten ist das Private sehr selten angesprochen.

6. Welche Rolle spielt der sog. „Gesichtsverlust“?

Die Singapurer achten natürlich sehr darauf, dass der Gegenüber nicht sein Gesicht verliert. Ich glaube, es trifft in Singapur so genau zu wie in anderen asiatischen Ländern.

7. Nennen Sie besondere Schwierigkeiten auf deutscher Seite im Umgang mit Singapurern und singapurischen Eigenschaften, die schlecht zu ertragen sind!

Also, was schlecht zu ertragen ist, glaube ich das extrem harmonische Bedürfnis. Obwohl man diskutiert, muss man die Harmonie wahren.

8. Nennen Sie Schwierigkeiten, die die Singapurer im Umgang mit Deutschen und deutschen Eigenschaften haben könnten!

Ich konnte mir mal schon vorstellen, dass die Singapurer die Deutschen so empfinden, dass sie so direkt sind, negative Aussagen nicht umschreiben, und durchaus auch mal laut werden können. Ich glaube, es ist so, was den Singapurern nicht so gut gefällt.

9. Was empfehlen Sie den Deutschen im Umgang mit Singapurern?

Ich glaube, dass jeder deutsche Gast, wenn er zum ersten Mal in Asien ist oder längere Zeit für Geschäftstermine kommt, sich vorbereiten soll. Inzwischen gibt es im Internet,

wenn man googelt „*Singapur Business behaviors*“ oder „*Business Etikett*“, dann gibt es ein paar Tipps wie man in Singapur umgehen soll. Ich glaube, dass es schon hilfreich ist, wenn man sich im Vorfeld diese Tipps durchliest. Aber ich denke auch, wenn jeder gut erzogen ist und lernt, etwas zurückhaltend und höflich zu sein, kommt eigentlich überall der Welt ganz gut zurecht, auch in Singapur.

10. Was empfehlen Sie den Singapurern im Umgang mit Deutschen?

Mir ist persönlich nichts Besonderes eingefallen, weil ich persönlich in meiner Art den Charakter bei den Gesprächen mit den Singapurern sehr schätze. Für mich sind sie sehr angenehme Gesprächspartner. Ich denke, dass es manchmal hilfreich ist, wenn sie mit etwas nicht einverstanden sind, sollen sie es auch ein bisschen klarer sagen, als höflich umschreiben, weil wir manchmal diese Umschreibungen nicht wirklich richtig interpretieren können. Manche Deutsche verstehen doch ein Ja als ein wirkliches Ja, aber wenn man genau zugehört hätte, ist es eigentlich ein Nein. Es ist für die Deutsche ganz schwierig.

c) Interview mit Proband D3

- [REDACTED]; Flughafen München GmbH;
- 16 Jahre Berufserfahrung;
- Deutsche;
- 54 Jahre alt

1. Wie lang stehen Sie im Kontakt mit Singapurpartnern?

Mit Singapurpartnern sind es 16 Jahre. Als ich 1997 am Flughafen angefangen habe, bin ich mit einem Kollegen nach Singapur geflogen. Anschließend danach bin ich jedes Jahr 2 Mal in Singapur gewesen.

2. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Unterschiede zwischen singapurischem und deutschem Verhalten?

Die Singapurer sind sehr stolz und sehr selbstbewusst, für Europäer manchmal hart, sind also nicht so offen. Ein Singapurer ist eine Mischung aus ein bisschen Chinesisch und dann ein bisschen Amerikanisch. Das angenehme ist, dass sie ein europäische Verständnis haben. Es ist eine interessante Mischung.

3. Wie gehen die Singapurer mit der Zeit und den Terminen um?

Mit der Zeit und den Terminen habe ich nur gute Erfahrungen gesammelt. Wenn ein Besucher aus Singapur hierher kam, war alles sehr geordnet, sehr professionell, für uns Deutsche, die wir oft professionell sehen, zu viel professionell. Sie sind sehr sehr ins Detail gegangen. Es wird alles beleuchtet. Das ist mein guter Eindruck. Grundsätzlich sind sie mit Zeit und Termin immer zuverlässig.

4. Wie ist der Kommunikationsstil der Singapurer?

Knapp und kurz. Zum Beispiel wenn ich die Singapurer bei Singapore Airlines anschreibe, dann kommt sehr kurze Meldung zurück, schnell aber sehr kurz. Das finde ich immer faszinierend. Und zumindest diejenigen, die ich bislang getroffen habe, sehr kurz, sehr prägnant. Das finde ich gut. Aber was nicht ist, ist diese Kommunikation in der Form,

dass sie lange ist oder zwischendrin, sondern ich schreibe, dann kriege ich eine Antwort. Ich erwarte nicht zwischendrin wie mal eine Information: „*Wir haben eine neue Niederlassung eröffnet*“ oder „*Die sind unser neuer Flyers von Singapur nach München*“ etc. Das passiert nicht. Da bin ich eher derjenige, der versucht, Importströme zu verstärken, aber das kommt nicht aktiv.

Und in meinen Gesprächen sind Singapurer sehr direkt. Die Leute, die ich bislang kennengelernt habe, haben eine sehr schnelle Auffassungsgabe, ein sehr gutes Zahlverständnis, d.h. wenn ich eine Prognose habe oder eine Überlegung habe, dann kommt „Warum ist dies? Warum ist das?“. Es wird sofort argumentiert und gefragt. Dafür bewundern die Singapurer mich.

5. Trennen Singapurer zwischen Geschäftlichem und Privatem?

Ich bin mit keinem in Singapur nach der deutschen Mentalität, nach der europäischen Mentalität Freund geworden. Es ist geschäftlich.

6. Welche Rolle spielt der sog. „Gesichtsverlust“?

Ich glaube, dass die Singapurer im Vergleich zu anderen im asiatischen Stil etwas lockerer sind. Ich habe in Singapur immer die Erfahrung gesammelt, dass die Singapurer sachlich sind. Da gibt es auch Kontra in dem Gespräch. Das ist schon mehr etwas westeuropäisch. Und ich finde es professionell.

7. Nennen Sie besondere Schwierigkeiten auf deutscher Seite im Umgang mit Singapurern und singapurischen Eigenschaften, die schlecht zu ertragen sind!

Ich habe bislang keine schlechten Eigenschaften von den Singapurern kennengelernt. Ich habe rein wirtschaftliche Reaktion und Einstellung kennengelernt, die ich teilweise nicht ändern kann. Vielleicht gibt es sachliche und fachliche Dinge, die manchmal schwer zu verstehen sind. Aber die Zeit entscheidet.

8. Nennen Sie Schwierigkeiten, die die Singapurer im Umgang mit Deutschen und deutschen Eigenschaften haben könnten!

Ich habe bislang irgendwie gesehen, dass die Singapurer mit mir keine Schwierigkeiten haben. Ich glaube, dass Singapurer und Deutsche ein gleiches Verständnis haben, auch in dem Umgang. Sie sind sehr direkt und kommen sehr schnell auf den Punkt.

9. Was empfehlen Sie den Deutschen im Umgang mit Singapurern?

Sich sehr gut vorbereiten mit Zahlen und langfristig Kontakte aufbauen. Die Singapurer sind „clever“. Sie bereiten sich sehr gut auf Informationen vor. Es werden enorm viel Recherche gemacht. Als Deutsche soll man sich daher in der Zusammenarbeit mit Singapurpartnern auch gut vorbereiten, z.B. Was für ein Bild bin ich? Was stelle ich dar? Welche Produkte habe ich? etc.

Und daneben nicht alle Informationen auf einmal geben, sondern ich muss Beziehungen aufbauen und pflegen. Und dann gebe ich ein bisschen mehr Informationen.

10. Was empfehlen Sie den Singapurern im Umgang mit Deutschen?

Ich habe keine negative Erfahrung gesammelt. Ich habe Singapurer als harter Verhandler gesehen. Ich respektiere es und schätze es, weil sie für mich Profis sind. Die deutsche Art ist, dass wir die Lösung A, B oder C machen, wenn Sie A nicht wollen, dann machen wir B oder C, oder wir versuchen dann etwas anderes und dann wird eine Entscheidung getroffen und dann wird ein Vertrag getroffen. Aber was der Deutsche überhaupt nicht mag ist, dass wir jetzt eine Entscheidung treffen und dann kommt man nach 2 Monaten und sagt, es muss jetzt völlig neu überlegen. So geht es ja nicht. Das passt dem Deutschen nicht. Und das ist für ihn schwierig, zu verstehen, weil er drauf wartet, ich sage Ja, du

sagst Ja, dann ist es ein Ja. Aber du sagst Ja und es ist dann ein Vielleicht, dann ist es nicht gut.

d) Interview with Expert S1

- [REDACTED] at Singapore Changi Airport;
- 12 years of work experience;
- Singaporean;
- 45 years old

1. How long have you been in contact with German partners?

I would say over the time of 12 years working at the airport I have had the opportunity to stay in contact with German companies. In my early days I worked with Lufthansa Cargo. In recent years we have quite a bit of meetings and discussions with Munich Airport also.

2. From your perspective, what are the biggest differences in the way Singaporeans and Germans behave?

It is a little bit difficult for me to think about the differences. I prefer to think about the similarities. I think Singaporean and German behave in a similar fashion and are both focus on efficiency.

3. How do Germans deal with time and appointments?

I think definitely that it is very important to them to be on time for meeting, to be on time for appointments. And it is also important to us. In Singapore you also have to be on time. But I think that maybe the Germans take it a little bit more seriously.

4. How is the communication style of Germans?

Very direct; from my perception Germans speak actually very directly, in term of what they think. So I think that it also makes easier for me to understand them.

5. Do Germans separate their business and private life?

I think from my perception they are able to have a good balance between working and the time of life activities. They work very hard, but they are able to enjoy themselves. They separate it very well. There could be some difference between German and Singaporean because Singaporeans have more difficulty separating the work and the private life.

6. What is the role of the so-called "loss of face" for Germans?

I am not very sure about that. But I think if you have to disagree with German, they will probably more comfortable than Singaporean to say the truth. So my advice: Tell them directly that you disagree with them.

7. Please name any especial difficulties you may have as a Singaporean with Germans or your interactions with Germans!

I would say the difficulty is because Germans expect the direct answer. From my own experience when we have discussion with Germans, so it may be a difficult time, because Germans will expect a direct answer from us, but sometimes we are not able to answer. So we have some difficulty "How can I explain that?"

8. Please name any especial difficulties that you believe Germans might have with Singaporeans or their interactions with Singaporeans!

I think that Germans communication is more direct. Go back to your earlier question about “loss of face”, I think it is the difference between German and Singaporean. So when Germans disagree with that, because they are more direct, so it may be crude and may be rude. We have time-off communication because of the factor “loss of face”. Germans will tell you directly, if they disagree of you, but Singaporeans are very smooth. So I think that should be one of possible areas in which we have difficulties.

9. What recommendations would you give to other Singaporeans regarding how to deal with Germans?

I think we need to be able to understand the direct communication style of German. And because of some culture differences it is usable to know what they respect.

10. What recommendations would you give to Germans regarding how to deal with Singaporeans?

I think that is similar thing. It is all about how to deal with Asians in general. If you go back to the factor “loss of face”, Germans should think about their style of communication, which may be to negative for Asians, because they are very sensitive. So if you communicate in the direct way, maybe you will end up making the relationship bad.

e) Interview with Expert S2

- [REDACTED] at Singapore Changi Airport;
- 3 years of work experience;
- Singaporean;
- 30 years old

1. How long have you been in contact with German partners?

I would say over the last 3 years.

2. From your perspective, what are the biggest differences in the way Singaporeans and Germans behave?

The differences [that exist] may not be because [there are differences] between Singaporeans and Germans, but in general [because there are differences between] Singaporeans and Europeans. I think Germans and Europeans are generally more straightforward. I mean, they are much more vocal, and you talk. And the Europeans and the Germans generally speak their mind. For Singaporeans, we are more still more Asian, so sometimes the way we speak – because we want to be polite – we may not share the full idea of what we are trying to do or trying to say. So we are a little bit more reserved, or we keep things to ourselves, rather than Germans, who are usually very outspoken and they speak their mind.

3. How do Germans deal with time and appointments?

Yeah I think they are generally, I find, pretty on time.

4. How is the communication style of Germans?

And in their communication style, they are pretty clear. Of course most Germans, even when they speak English, it will be quite a strong German accent. But I think I can understand what they are talking about, but I think in general, very direct, very open, which is what we like.

5. Do Germans separate their business and private life?

Yes, very much. It is not only German, but I think generally European, because we experience working with people from difference regions. In general, in regions like Europe or Australians private and business life is tending to be separated. Whereas for Asians, we have business and private life mixed together. That means after meeting and discussion you can have dinner and entertainment together. In Europe is much work is work and play is play.

6. What is the role of the so-called "loss of face" for Germans?

I think that they generally have a lot of pride, not in the bad sense. So...I think it's more for Germans and French than for any other Europeans, because they have a lot of pride.

7. Please name any especial difficulties you may have as a Singaporean with Germans or your interactions with Germans!

Not really, we understand each other English. English is a common language. So I don't have any issue in directing with Germans.

8. Please name any especial difficulties that you believe Germans might have with Singaporeans or their interactions with Singaporeans!

Maybe..... Singaporeans, if you know, have uncommon language, what we call "Singlish." It is Singapore plus English. So we have our way of speaking English, local English, which may have "lah" and "loh" and a little bit of our Chinese dialect.....When we deal with people who are not familiar with Asians or not familiar with Singapore, they cannot understand our form of English. So that I think it could be the difficulty that Germans might experience when they interact with us.

9. What recommendations would you give to other Singaporeans regarding how to deal with Germans?

I think in general, how I deal with Germans would be to be open and share directly. And generally, when I have a problem, I share it with the Germans, very openly and very candidly. They will be able to come back with a very good solution or recommendation, so basically, the recommendation I [would give] is to be direct and speak your mind, which is what the Germans do as well.

10. What recommendations would you give to Germans regarding how to deal with Singaporeans?

For Germans I would think that maybe, before interacting with Singaporeans – to understand a little bit more about where we come from. Although English is our national language, we tend to stick more to the languages [in which] we are at home. Of course when we are working and things like that, English is a common language. But we are also influenced by our other languages, like our dialect and Malay and all. So it would be good [for Germans] to understand where we come from, and why, for example, Singaporeans are multi-social residents. For example, in Germany you might find that most of people speak just German and English. But in Singapore you really have people speaking all sort of languages and even for the older generation, they may not be able to speak English. So this may be one of the difficulties as well, and in order to understand us better, it is good to read up a little bit more of our history and where we come from. And then you can understand why we are speaking like that!

f) **Interview with Expert S3**

- [REDACTED] at Singapore Airlines Ltd;
- 6 years of work experience;
- Indonesian;
- 32 years old

1. How long have you been in contact with German partners?

I think one year.

2. From your perspective, what are the biggest differences in the way Singaporeans and Germans behave?

Germans are more straightforward. Asians always try not to hurt other people's feelings. I don't mean that, Germans hurt other people's feelings, but Asians are more concerned about that.

And Germans are more open too. This is different from straightforward. Open in a sense that if they don't like you, they will show it. Asians are not so. They tend to be more reserved and private.

3. How do Germans deal with time and appointments?

Time and appointments are very strict. Tardiness is unacceptable. In Asia, but not in Singapore, being late is something forgivable. I guess it has to do with the infrastructure too.

Take for example a meeting at 2pm in Jakarta, Indonesia in a place that is located 10km away. You will have to leave at 1pm, preparing yourself for the traffic. You know 1pm is one of the peak periods. You prepare one hour for the travel time. However, Jakarta being Jakarta, there are sometimes a lot of unexpected things. The red light doesn't work, demonstration, road repair, and these cause EXTRA traffic.

In Singapore and Germany, you can pretty much rely on the road and traffic. You can expect to reach your destination in such a precise time: you can tell yourself: I only need 13 minutes to reach there, including finding parking and walking up to the meeting room. Traffic jam is pretty much rare, and even if there is, the underground train is reliable and it's never late. You know how many stations you need to travel and how many minutes are needed. In other Asian countries, public transport is not as reliable as scheduled. So when it comes to time and appointment, Germans are more unforgiving with tardiness. They don't get how someone could be late, how someone does not have good time management. In Asia, even if you leave early, you can still be late. That said it's not 100% the people's fault, and also not 100% infrastructure's fault. Each plays a part.

4. How is the communication style of Germans?

Communication is very open and straightforward. In Germany, if you're wrong, even if you're the CEO, employees will still challenge you. In Asia, they do whatever the boss asks them to do. Rarely will they challenge or question the reasons.

5. Do Germans separate their business and private life?

Yes. Their lives are more compartmentalized. At least that's what I see from my uncle in German and the Germans I know personally. If it's after office hour, they leave all work stuff and forget them. Likewise, if they have problems at home, they won't bring it up to work. That's my personal experience. I see them as more 'emotionless' in a way. I actually am amazed at how they can keep them very clearly separated. Maybe as a woman it's

harder to do, but still, sometimes I can't understand how a German who has a problem at home can still work as if nothing happened.

6. What is the role of the so-called "loss of face" for Germans?

I honestly have never seen it in any Germans I know. If they are wrong, they will admit it. Take for example my uncle. He's a professor in Berlin Technische Universität: he is supposedly a very distinguished professor who travels the world giving lectures etc, but if a student asks him questions and he doesn't know, he does not think he loses face. He instead feels challenged and it makes him curious to learn more. He will find out what the answer is. He will tell the student honestly: I don't know, but as our professor, I will find out for you.

If he argues, being a German, he will be very firm with his argument (it can become heated). But if, after the argument he finds out that he's wrong, and his argument is not valid, he will call the person and say: I was wrong, you were right.

In Asia, since the culture is to respect the elders, the student don't question or challenge the professors, for fear of him losing his face. It also has something to do with Asians being submissive.

7. Please name any especial difficulties you may have as a Singaporean with Germans or your interactions with Germans!

I have no problem dealing with Germans. Most Asians will feel insulted when a German boss challenges them. They will think that their intelligence is being questioned, but not me. I know they will ask everything in detail. So I usually have prepared the details, as you can see from my reply, I am very detailed.

Or most Asians, when dealing with Germans who are too open, they will feel shocked. Or feel that if their German colleagues challenge them, the Germans are being rude. But that's not true. It's the Germans' nature. They are open and straightforward. The Asians who have not dealt with them before (and are not educated in a family that are open) will think that they are rude.

8. Please name any especial difficulties that you believe Germans might have with Singaporeans or their interactions with Singaporeans!

I guess it will be the fact that Singaporeans are more long-winded compared to Germans, as in not as straightforward. And the fact that Singaporeans ask questions repeatedly? I should say that it's perhaps the Singaporean is trying to hint something. But Germans, not being used to hinting but are more used to saying everything blatantly, may get frustrated. I feel that they don't understand the pleasure Singaporeans get from negotiating like mad.

9. What recommendations would you give to other Singaporeans regarding how to deal with Germans?

I told the lady taking over from me: take everything face value. The Germans do not have hidden agenda. If they say A, they mean A, and not B.

I feel that they are already open, very different from other regions I handled in the past Middle East accounts and Australia.

Aussies are more similar to Germans. Middle East is quite different. But the bosses and companies I dealt with in Middle East, if they are British (and they mostly are), they are like Germans: open and straightforward.

10. What recommendations would you give to Germans regarding how to deal with Singaporeans?

Be patient. Culture is different. If they are long winded for example writing emails with a lot of opening speech, it's because they respect you and don't want to hurt your feeling before rejecting your proposal, not because they want to waste your time reading your email. I mean, of course you know that for Germans, they can pretty much just reply one line: NO. For Singaporeans, they will say something nice first; thank them for the proposal, then say no carefully.