

Petra Hauptfeld, bfi Wien

Interkulturelle Kommunikation und Management

Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung	2
2.	Grundlagen interkulturellen Managens	4
3.	Das interkulturelle Gespräch	10
4.	Interkulturelles über die Niederlande, Deutschland und Österreich	15
4.1.	Die Niederlande	15
4.2.	Deutschland	16
4.3.	Österreich	18
5.	Interkulturelle Trainings	20



Lernziele

Das Modul dient einer allgemeinen Einführung in das Thema „Interkulturelle Kommunikation“ und beinhaltet auch die Darstellung länderspezifischer Unterschiede hinsichtlich ihrer Kulturen und Kommunikationsformen – vor allem der drei Länder Deutschland, Österreich und Niederlande.

Zentrale Themen dieses Moduls sind z.B. das interkulturelle/europäische Management, das interkulturelle Gespräch und Beispiele interkultureller Trainings. Schwerpunktmäßig ist das Modul an die Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte gerichtet, ist aber genauso für Auszubildende und Berufstätige im kaufmännischen Sektor geeignet und umfasst viele praxisnahe Erläuterungen und Tipps, so dass es von Dozenten als Arbeitsgrundlage genutzt werden kann.

Zum Einstieg in das Thema sind folgende Informationsquellen empfehlenswert:

- Jung, Schäfer, Seibel (Hg.): *Vielfalt gestalten - Managing Diversity*, Frankfurt/Main 1994.
- Mole, John: *Euro-Knigge für Manager. Gemeinsamer Markt – verschiedene Sitten*, München 1995
- Trompenaars, Fons: *Handbuch globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*, Düsseldorf, Wien 1993

1. Einführung

Obwohl noch kein philosophischer Terminus, hat „Interkulturalität“ Einzug in die Humanwissenschaften gehalten; als Wissenschaft auf dem Boden der Kulturtheorie bringt sie bereits gute Ergebnisse. Angesiedelt zwischen Soziologie, Ethnologie, Psychologie, Linguistik und Pädagogik ist das Thema schon in viele Richtungen hin vertieft worden. Wir werden uns auf die für unser Vorhaben wichtigsten Richtungen Kommunikation und Management beschränken, sie seien hier in der Einführung kurz umrissen.

Allgemein kann für die „Kulturtheorie der Interkulturalität“ gelten: Sie lebt durch einen Symbiosebegriff, der Vielgestaltigkeit wie Gleich-Gültigkeit, Universalismus wie Partikularismus vereint und damit erlaubt, Kulturen zu vergleichen. Um diese zu verstehen ist es nötig, die eigenen kulturellen Grundlagen zu verstehen. Die Definition eines „Nationalcharakters“ auf Basis der Kultur ist bei weitem nicht neu: Schon die „Steirische Völkertafel“, ein Ölgemälde aus der ersten Hälfte des 18. Jahrhunderts, versucht, zehn europäische Völker in Bezug auf ihre Sitten, Gebräuche, Vorlieben, Untugenden zu beschreiben – eine höchst aufschlussreiche Bestandsaufnahme der um 1700 in Europa verbreiteten Vor-Urteile, von denen viele auch heute noch nicht ausgeräumt sind (hochmütige Spanier, leichtsinnige Franzosen, bäuerische Polen etc.) und in scherzhaften Cartoons wie „der ideale Europäer sollte diskret wie ein Däne, geduldig wie ein Österreicher, humorvoll wie ein Deutscher...sein“ weiterleben.

Wohlgermerkt – gegen Humor ist nichts einzuwenden, doch sollte man sich der Tatsache bewusst sein, dass dieser Klischees zwar bricht, doch auch tradiert. Entgegen dem „typisch deutsch/niederländisch/österreichisch“ ist also noch immer viel Aufklärungsarbeit zu leisten. Und gerade hierfür bietet sich die Kommunikationstheorie an, da man den unbekanntem oder (vermeintlich) bekannten Raum in der Begegnung zweier Kulturen mit Fragen erfassen möchte. Während im englischsprachen-

chigen Raum „Intercultural Communication“ bereits fest verankert in verschiedenen Studien ist, stellt sie in Europa ein Forschungsgebiet dar, welches sich in Publikationen vor allem mit „richtigem“ Verhalten, Sitten und Gebräuchen in fremden Ländern niederschlägt. Eine Kenntnis von Regeln und Rollen des sozialen Verhaltens sind zweifelsohne wichtig – jedoch viel mehr noch kommunikative Fähigkeiten und Fertigkeiten in einem Gespräch, sonst können Missverständnisse, Vorurteile, Interpretationsfehler entstehen und den Arbeitserfolg behindern. Teil 3 versucht Techniken an die Hand zu geben, wie in einem Gespräch kommunikative Regeln erkannt und im Weiteren eingesetzt werden können. Fink weist jedoch auch auf die Problematik, die sich gerade in diesem Zusammenhang stellt, hin:

„Um die Konventionen der Sprachverwendung und der sie begleitenden non-verbalen Kommunikation in der Geschäftswelt ermitteln zu können, müßte umfassend und auf breiter Basis entsprechendes Datenmaterial gesammelt und von WissenschaftlerInnen verschiedener Kulturen nach ihren jeweiligen Methoden untersucht werden. Solange dieses Material nicht vorliegt und analysiert ist, wird man sich mit induktiven Schlüssen vom beobachteten Spezialfall auf den allgemeinen Fall behelfen müssen, wohl wissend, daß dieser Schluß nicht unbedingt richtig sein muß“ (Grenzenloses Österreich. Dok. 2. Workshops 1994, Wien 1995).

Doch selbst wenn dieses Meisterstück gelänge – wir sind neben der Kultur, die uns zweifelsohne prägt, auch Persönlichkeiten mit individuellen Eigenschaften, Gestimmtheiten und Verhaltensweisen. Deshalb ist es für uns wie für unsere Gesprächspartner wichtig, eine rasche Auffassungsgabe und Wahrnehmungsgenauigkeit (awareness) in einem interkulturellen Gespräch zu entwickeln. Wir müssen erkennen können, ob die Informationen, die wir senden, auch so ankommen, wie wir es beabsichtigen. Denn: Den Grad der geglückten Kommunikation bestimmt der Gesprächspartner! Geht man davon aus, dass sich zumindest eine Person in einem Gespräch einer Fremdsprache be-

dient, ist es entscheidend, die Körpersprache des anderen lesen zu lernen und sich selbst (bis zu einem gewissen Grad) kontrollieren zu können.

Wir haben somit die drei Hauptrichtungen und daraus resultierende Trainings, von denen in Teil 5 noch die Rede sein wird, festgelegt, die ein interkulturelles Management abdecken sollte:

- Information in Bezug auf Europa (Etikette, Sitten, Berufsregeln, Firmenorganisation...)
- Interaktion in Bezug auf das interkulturelle Gespräch (fragen, erklären, begründen...)
- Wahrnehmungsgenauigkeit in Bezug auf Partner und Kultur (nonverbale Kommunikation)

Warum eine Theorie der interkulturellen Kommunikation und ihre Umsetzung in der Praxis wichtig werden, dokumentieren die verschiedenen Ebenen der wirtschaftlichen Öffentlichkeit. Im Geschäftsleben wird die Prämisse aufgestellt, die andere Kultur, wenn schon nicht zu verstehen, dann doch zumindest zu akzeptieren und als Potential zu nützen.

Zukünftige europäische Manager sollen drei Kriterien erfüllen:

- Sie müssen offen sein für Kulturunterschiede und eine Sensibilität für andere Kulturen aufweisen (Wahrnehmungsgenauigkeit, kulturorientiertes Training).
- Sie müssen sich ihrer eigenen Kultur bewusst sein und ihre Wurzeln in der eigenen Kultur haben (Wissen, informationsorientiertes Training).
- Sie müssen kompetente Manager sein (exzellente Kommunikatoren, interaktionsorientiertes Training).

Um ein europäisches Management entwickeln zu können, muss folgerichtig zuerst geklärt werden, welche Kriterien ein nationales Management (deutsches, österreichisches, niederländisches etc.) kennzeichnen. Das Problem, das sich hierbei stellt, ist jedoch, dass die Problemlösungsangebote der Management-Bücher jeweils aus dem eigenen Land stammen und nicht aus dem „Zielland“.

Bei direkter kapitalmäßiger Kontrolle der Unternehmen im Ausland kommen folgende interkulturelle Kommunikationsebenen zum Tragen:

- die Unternehmenskultur (ethnozentrisch, polyzentrisch, geozentrisch);
- die Kontrolle und Motivation von Mitarbeitern, d.h. Kommunikation im hierarchischen Kontext, erweitert um die interkulturelle Komponente (Führung und Management);
- die Zusammenarbeit von Mitarbeitern verschiedener Kulturzugehörigkeit innerhalb von Arbeitsgruppen und zwischen hierarchisch gleichgestellten Arbeitsgruppen. Hier wird vor allem die Nutzung des kreativen Potentials wichtig (Teambildung, Projektmanagement).

Literatur-Tipps

- *Kressler, Herwig: Personalmanagement im neuen Europa. Szenarien zur Jahrtausendwende. Strategien und Instrumente, Wien 1993.*
Obwohl 1993 erschienen bietet das Buch einen raschen, gut lesbaren und kompetenten Überblick über die interkulturellen Problembereiche in Firmen und ist daher eine gute Ergänzung – gerade für Nicht-Betriebswissenschaftler.
- *Samovar, Larry A., Porter, Richard R.: Intercultural Communication. A Reader. 8th Edition, Belmont 1997.*
Ein Klassiker, der kein interkult. Problemfeld offen lässt; mit etlichen weiteren Literaturhinweisen zur Vertiefung.
Weitere Infos unter:
www.thomson.com/wadsworth.html
- *Jung, Schäfer, Seibel (Hg.): Vielfalt gestalten - Managing Diversity, Frankfurt/Main 1994.*
Siehe hier v.a. Teil II, 1.: Management in Bezug auf interkulturelle Kommunikation.



2. Grundlagen interkulturellen Managens

1996 publiziert und ein Jahr darauf bereits in der fünften (!) Auflage erschienen ist das Buch „Der Kampf der Kulturen“ von Samuel Huntington ebenso populär geworden wie umstritten. Der Harvard-Professor spricht sich gegen einen Multikulturalismus aus und unterscheidet neun Weltkulturen, vor allem den Westen mit seinem Rückbezug auf einheimische Werte, die Wiedererstarkung des Islam und den aufstrebenden chinesischen Machtbereich. Maßgebend für ein interkulturelles Management ist bei Huntington – wenn die Analysen auch stärker politisch als wirtschaftlich ausgerichtet sind – die Frage: „Wohin bewegt sich die Welt nach 2000?“ Wir können hierbei eine **Vereinheitlichung der Welt** postulieren, in der Universalität, Multikulturalismus und eine „New Global Order“ dominieren werden oder eine **Trennung der Welt**, in der Partikularismus, Multipolarität und eine Unordnung der Konflikte ihren Platz einnehmen werden.

Im ersten Fall hieße dies auf die Wirtschaft übertragen, dass internationale Firmen polyzentrische Strukturen entwickeln müssen, in denen alle Tochterfilialen gleichberechtigt nebeneinander bestehen bleiben. Der zweite Fall unterscheidet zwei Spielarten, die ethnozentrische Variante, bei der die Kultur des Mutterkonzerns auch in den Filialen dominiert und die geozentrische Variante, wo sich die Filiale eines multinationalen Unternehmens an das Standortland anpasst.

Während in den achtziger Jahren Stichworte wie Globalisierung, Global Village, McDonaldisierung usw. die Diskussion um Kultur bestimmten, wurden diese im Zuge der Ostöffnung und der EU-Erweiterung durch eine Auseinandersetzung mit den Nationalkulturen (Europa der Regionen) abgelöst – so gesehen ist die These Huntingtons auch keine „Vorreiteridee“, sondern eine Zusammenfassung dieser Entwicklung. „Kampf der Kulturen“ oder „McWorld“ also? Eine weniger polarisierte Perspektive nehmen zwei Berliner Autorinnen in ihrem ausgezeichneten und fundierten Buch „Tanz der

Kulturen“ – sicher eine Persiflage auf den Titel Huntingtons – ein. Sie gehen davon aus, dass eine weltweite Vernetzung sowieso schon längst zur Realität geworden sei, diese Vernetzung jedoch wiederum neue Kulturwerte schaffe. Außerdem habe jede Kultur die Kraft, Einflüsse aus anderen Kulturen aufzunehmen, durch die eigene Kultur zu brechen und schließlich zu assimilieren.

Ausgehend von diesen beiden Hauptrichtungen passt sich die Wirtschaft (internationale Konzerne) entweder an die Heimatkultur, Standortkultur oder einen Multikulturalismus an und wirkt sich innerhalb der Firmen in erster Linie auf der Schiene Hierarchie/Teambildung aus. Ein interkultureller Manager sollte sich innerhalb einer Firmenkultur – die schließlich auch noch zu diskutieren wäre – immer die Frage stellen: „Wie kann ich das, was gut funktioniert, verstärken und wie kann ich kulturelle Unterschiede produktiv nützen?“ Der Akzent liegt hier m.E. immer noch zu sehr auf dem negativen, störenden Element durch „ausländische“ Mitarbeiter, wenn z.B. höher gestellte Positionen in einer österreichischen Niederlassung mit Personen aus dem Heimatland des Konzern besetzt werden usw.

Die Leiterin einer amerikanischen Radiostation in Deutschland musste z.B. aufgeben, da es ihre deutschen Kollegen als Bevormundung empfanden, dass sie selbst die exakte Länge der Artikel festlegte – eine in den USA völlig übliche Praxis. Die deutschen Journalisten allerdings wollten sich des schriftlichen Diskurses nicht berauben lassen und waren anderer Ansicht.

Deshalb ist es unerlässlich, sich neben einem Basiswissen auch Wahrnehmungsgenauigkeit anzueignen, um Firmenkulturen wie auch Länderkulturen in ihrem Verhalten zu erkennen und das eigene Verhalten darauf abstimmen zu können – denn noch einmal: Der Grad der geglückten Kommunikation hängt vom Gesprächspartner ab!

John Mole beschäftigt sich in seinem erfolgreichen und witzigen Buch *Euro-Knigge für Manager* neben einem ausführlichen Länderteil mit der Problematik

von Führung und Organisation innerhalb des kulturellen Kontextes. Er unterscheidet individuelle und gruppenzentrierte Führung sowie organische und systematische Organisation. Ein Problem entsteht dann, wenn zum Beispiel eine Firma mit gruppenorientierter Führung und organischer Organisation und eine Firma mit individueller Führung und systematischer Organisation miteinander Geschäfte machen wollen. Dazwischen sind natürlich alle Spielarten innerhalb einer Firma wie auch zwischen Firmen denkbar. Ausgehend davon entwickelt er seine **Mole-Landkarte**, die die einzelnen europäischen Länder nach Führung und Organisation einteilt.

Deutsche Firmen seien demnach stark systematisch organisiert und individuell geführt, niederländische Firmen ebenfalls systematisch organisiert, aber stark gruppenorientiert geführt, Österreich scheint nicht auf (1990 erstmals erschienen), ist m.E. im Mittelfeld anzusiedeln mit eher individueller Führung und organischer Organisation. Allein diese Auflistung – wenn auch stark generalisierend – macht die Unterschiede deutlich. Wenn wir dann die jeweilige Firmenkultur noch mit berücksichtigen, wird deutlich, welche umfassenden Anforderungen interkulturelles Managen an eine Führungsperson stellt.

„Was sowohl bei einem Unternehmen als auch bei einem Individuum wesentlich wichtiger ist als die formelle Staatsangehörigkeit, ist die Fähigkeit, über geographische und kulturelle Grenzen hinweg funktionieren zu können und aus einer Vielzahl differenzierter Kraftquellen Stärken und Synergien zu entwickeln, ohne jene Wesenszüge zu verlieren, die seine Unverwechselbarkeit und Einmaligkeit ausmachen, als Person oder als Unternehmen „ (Kressler).

Natürlich kann dies nicht auf einem kulturlosen Raum basieren – und echte Kosmopoliten sind auch heutzutage noch selten. Wichtig erscheint mir, aus einer Vielzahl kultureller Verhaltensweisen diejenigen zusammenzuspannen und zu verstärken, die miteinander kompatibel sind und die (scheinbar) unvereinbaren als Potential zu nützen.

Innerhalb der Kultur werden wirksam:

- der Kulturkreis, in dem wir leben (westliche Welt)
- die Nationalkultur (Deutschland, Niederlande, Österreich)
- die Unternehmenskultur (Führung, Organisation, Struktur)
- der persönliche Lebensstil (Normen, Werte, Ethik)

Ähnlich wie *Mole* hat auch der Niederländer *Fons Trompenaars* in seinem *Handbuch globales Managen* vier Kulturen entwickelt, die sich auf Basis der Dimensionen Egalität-Hierarchie und personenorientiert-aufgabenorientiert in vier Quadranten einteilen lassen:

- die Familie: machtorientierte Kultur (Griechenland, Italien, Spanien, Frankreich, Belgien)
- der Eiffelturm: rollenorientierte Kultur (Deutschland, Dänemark, Niederlande)
- die Lenkrakete: projektorientierte Kultur (Großbritannien, USA, Kanada)
- der Brüter: erfüllungsorientierte Kultur (Schweden)

Reine Typen sind hierbei selten. Ähnlich wie die Nationalkulturen jedoch kollidieren auch Firmenkulturen miteinander. Die Hauptunterschiede in den Nationalkulturen, die sich hierbei auf die Firmenkulturen auswirken, seien im Weiteren kurz umrissen und finden sich genauer beschrieben bei *Trompenaars (1993)*, *Hofstede (1980, 1993)* und *Hall (1984)*.

Literatur-Tipps

- *Huntington, Samuel P.: Kampf der Kulturen. Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert.* München, Wien 5/1997.
- *Mole, John: Euro-Knigge für Manager. Gemeinsamer Markt – verschiedene Sitten.* München 1995
- *Trompenaars, Fons: Handbuch globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht.* Düsseldorf, Wien 1993
- *Breidenbach, Joana, Zukrigl, Ina: Tanz der Kultu-*



ren. *Kulturelle Identität in einer globalisierten Welt, München 1998*

- Hofstede, Geert: *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management, Wiesbaden 1993*
- Hall, Edward T., Reed Hall, Mildred: *Verborgene Signale. Studien zur internationalen Kommunikation, Hamburg 1984*
- Adler, Nancy J.: *International dimensions of organizational behavior. The Kent International Business Series, Boston 2/1991*

Hoch versus niedrig kontextualisierte Kulturen

bilden die wichtigste Unterscheidung und laufen auf der Trennungsschiene verbale – nonverbale Kommunikation. Sie haben damit zu tun, wie viel man wissen muss, bevor befriedigende Kommunikation stattfinden kann, wie weit eine unausgesprochene Gemeinsamkeit im Gespräch gegeben ist.

In hoch kontextualisierten Kulturen spielt die nonverbale Kommunikation eine wichtige Rolle; Stimme, Tonalität, Mimik, Gestik und Augenkontakt sind wichtige Bestandteile eines Gesprächs. Verbale Nachrichten sind implizit, der Kontext ist wichtiger als Worte. Verbale Nachrichten werden indirekt vermittelt, man „redet um die Sache“ herum, da Kommunikation als eine Kunstform betrachtet wird. Vor allem asiatische und arabische Kulturen sind hoch kontextualisiert; in Europa stärker die südlichen Länder und vor allem Frankreich.

In niedrig kontextualisierten Kulturen werden Nachrichten durch Worte vermittelt, der Kontext ist weniger wichtig: Man spricht Sachverhalte direkt an und aus, wobei Kommunikation als Informationsaustausch betrachtet wird, bei dem Argumente gewinnen. Deutschland und die Niederlande sind nach diesem Schema niedrig kontextualisiert; Österreich nimmt eine Zwischenstellung ein, ist jedoch stärker hoch kontextualisiert.

In hoch kontextualisierten Kulturen sind Konflikte personalisiert; sie müssen demnach gelöst oder vermieden werden, bevor weitergearbeitet wird. Niedrig kontextualisierte Kulturen stellen persönliche Konflikte (eher) hinten an und arbeiten für die Sache, wiewohl ein verletzendes Verhalten zum Gesprächsthema werden kann! *Trompenaars* nennt

die Unterscheidung auch diffus (hoher Kontext) und spezifisch (niedriger Kontext).

„Niedrigkontextkulturen sind anpassungsfähig und flexibel; Kulturen mit hohem Kontext sind reich und subtil, aber tragen eine Menge „Ballast“ mit sich und werden wahrscheinlich nie bequem sein für Fremde, die nicht voll assimiliert sind. (...) Bei spezifischen Kulturen gibt es die Tendenz, zuerst auf die Zwecke, die Dinge und ihre Besonderheiten zu sehen, bevor man über ihre geheimen Zusammenhänge nachdenkt.“ (*Trompenaars*)

In hoch kontextualisierten Kulturen werden Beziehungen langsam aufgebaut und sind stabil, da sie auf Vertrauen basieren. Verbindungen im Geschäftsleben werden durch persönliche Beziehungen möglich. Daraus resultiert ein hoch entwickeltes Beziehungsnetzwerk, welches Fremden erschwert, sich zu assimilieren; in niedrig kontextualisierten Kulturen beginnen und enden Beziehungen eher schnell, da die Identität im eigenen Selbst und der eigenen Leistung wurzelt und nicht in Gruppen, Familien und Stämmen wie in der hohen Kontextualisierung.

Kollektive versus individuelle Kulturen

bilden ein wichtiges Unterscheidungskriterium. Internationales Management wird in vielen Ländern von individualistischen oder kollektivistischen Präferenzen beeinflusst, vor allem in den Bereichen Geschäftsverbindungen, Entscheidungsprozesse, Motivation, Führung und Leistungsbeurteilung.

In kollektiven Kulturen sind soziale Strukturen und Autorität zentriert (Eiffelturm, Familie; hoher Kontext); die Verantwortung liegt bei der Führungsspitze. Von dieser wird erwartet, im positiven Sinne für die Gruppe zu arbeiten. *Laurent (1983)* und *Adler (1989)* haben nationale Unterschiede in der Erwartung Untergebener an ihre Vorgesetzten in Bezug auf Problemlösungskompetenz herausgearbeitet; an der Spitze steht Japan (78%), gefolgt von China, Indonesien, Italien, Frankreich, Deutschland (46%), Belgien, der Schweiz, Großbritannien, Dänemark, den USA, den Niederlanden (17%) und Schweden (10%, niedriger Kontext, Brüterkultur).

In den Niederlanden sollte demnach die soziale Struktur dezentral sein; die Verantwortung geht nach unten und ist nicht an der Spitze zentriert.

Umgekehrt sind die Befürworter individueller Freiheit am stärksten in den Niederlanden, den USA und Dänemark zu finden und nehmen Richtung Japan immer mehr ab. Immerhin 48% der Franzosen befürworten individuelle Freiheit, stehen damit aber schon am untersten Ende der Liste! (Stichworte: kollektiv, hoher Kontext, Autorität zentriert, Gruppen, Familien, „le patron“). Während sich die Menschen bis zum ausgehenden Mittelalter als Mitglieder eines Kollektivs verstanden, steht dem heute der rhetorische Glaube, „den eigenen Weg gehen“ zu müssen im Vordergrund. „Doing one’s own thing“ wird zur metaphysischen Phrase eines Zustandes, der persönliche Selbstentfaltung über kollektive Interessen stellt. Im Idealfall leisten Mitarbeiter in einer individualistischen Kultur ihre Arbeit als Einzelne und fühlen sich persönlich verantwortlich; in kollektiven Kulturen verrichten sie ihre Arbeit in Gruppen mit gemeinsam geteilter Verantwortung unter einer starken Führung.

Errungener Status versus zugeschriebener Status

stellt ebenfalls ein wichtigstes Unterscheidungsmerkmal dar. Während in individualistischen, niedrig kontextualisierten Kulturen Leistung als Maßstab für Autorität und Vollmachten gilt, wird in hoch kontextualisierten Kulturen der Status mit der Organisation verknüpft. Hier kann die individuelle Leistung zweitrangig sein im Vergleich zu dem Status, den jemand innerhalb eines Unternehmens besitzt. Wenn leistungsorientierte Kulturen annehmen, dass Status, der auf etwas anderem beruhe als Leistung, eine archaische Verhaltensweise sei, kann es in Verhandlungen zu Schwierigkeiten kommen, da junge, kompetente Manager weniger Status genießen.

Distanzierte versus haptische Kulturen

bildet ebenfalls ein wichtiges Unterscheidungskriterium und wirken sich auf die Bereiche Raumeinteilung, Körpersprache und Temperament (affektiv versus neutral) aus. Der Soziologe des öffentlichen

Raumes ist *Erving Goffman*. In seinem Buch *Das Individuum im öffentlichen Austausch* untersucht er das Verhältnis des Menschen zu seinem Raum und im Wesentlichen die bestätigenden und korrektiven Austausch, die für ein friedliches Nebeneinander maßgebend sind:

- der **persönliche Raum**: bezeichnet den Bereich, dessen Betreten durch ein anderes Individuum als Übergriff empfunden wird (3 Persönlichkeitssphären). Dies kann auch strategisch ausgenutzt werden. Der persönliche Raum ist vom Schauplatz abhängig und von der Situation, somit variabel. Beispiel: Warten.
- die **Box**: ist der Raum, auf den das Individuum temporären Anspruch erheben kann, z. B. ein begehrteter Ausblick, Reservieren des Stuhls durch Badetücher etc. Der räumliche Anspruch wird im Notfall verteidigt.
- der **Benutzungsraum**: ist der Raum um das Individuum, auf welchen es auf Grund von instrumentellen Erfordernissen Anspruch hat. Beispiel: Zwei Personen unterhalten sich über eine Entfernung hinweg, die Blickrichtung darf von Dritten nicht gekreuzt werden!
- die **Reihendisposition**: ist die Ordnung, nach der ein Ansprucherhebender ein bestimmtes Gut vor einem anderen erhält („Frauen und Kinder zuerst“, „Wer zuerst kommt, mahlt zuerst“). Beispiel: Schlange stehen.
- die **Hülle**: bezeichnet Haut und Kleider. Der Körper wird in verschiedenen Kulturen in ritueller Hinsicht verschieden aufgegliedert (Körperöffnungen!). Hier tut sich ein weites Unterscheidungsfeld zwischen den Kulturen auf.
- **Besitzterritorien**: sind die Dinge, die den Körper umgeben und identisch mit dem Selbst sind (Hüte, Zigaretten, Handschuhe etc.). Ähnlich wie Boxen markieren sie einen Raum.
- **Informationsreservat**: die Reihe von Fakten, die ein Individuum in Anwesenheit anderer über seine Person kontrolliert (Inhalt von Taschen, Behältern, Briefen, biographische Daten des Ansprucher-



hebenden, Recht darauf, nicht angestarrt oder untersucht zu werden)

- **Gesprächsreservat:** ist das Recht des Individuums, wer es wann zu einem Gespräch auffordern kann bzw. das Recht einer Gruppe, im Gespräch nicht von Dritten gestört zu werden.

Alle Reservate sind variabel nach Macht und Status der Partner, nach territorialen und kulturellen Unterschieden. Territoriale Reservate können übertreten werden durch das Anblicken, Anschauen und Durchbohren mit den Augen (Blickdisziplin), durch ungewollte Gesprächseinmischung, durch ungewollte Berührung des anderen etc. Der Mensch organisiert sein Leben in räumlichen Einheiten. Er **markiert seine Grenzen** durch verschiedenste Verhaltensweisen und Gegenstände. Was sich innerhalb dieser Grenzen befindet, ist sein Besitz und wird verteidigt. Jedes Eindringen in sein Territorium durch einen anderen und umgekehrt wirkt wie eine Herausforderung. Wenn dem Menschen territoriale Rechte weggenommen werden, fühlt er sich irritiert; natürlich sind diese Rechte je nach den Lebensgewohnheiten verschiedener Kulturkreise unterschiedlich angelegt, vor allem in Bezug auf körperliche Grenzen, denn der Körper bildet die erste und natürlichste Intimzone:

„Die Grenzen der Intimität sind in unseren Breiten recht eng gezogen. In den meisten Ländern des Mittelmeeres und des Orients hat man zu diesen Berührungen ein viel freieres, weniger ängstliches und verkrampftes Verhältnis. Die Menschen berühren einander gerne und häufig, um Vertrauen und Sympathie zu zeigen, sie nutzen die Ausdrucksmöglichkeiten ihres Körpers viel selbstverständlicher. Auch unter Männern sind Gesten der Zuneigung und Freundschaft üblich, herzliche Umarmungen und innige Berührungen, die man in Mitteleuropa nur als erotische Signale gelten läßt und darum sehr schnell mißversteht. Zieht sich jemand davor zurück, so wird das von Südländern leicht als persönliche Ablehnung ausgelegt, die gar nicht beabsichtigt war“ (Molcho, 1996).

Um die Grenzen abstecken und ein friedliches Miteinander schaffen zu können, hat der Mensch eine Reihe von **Ritualen** entwickelt, durch die freundli-

che Absichten und Aggressionsverzicht bei der Annäherung an ein fremdes Territorium signalisiert werden. Auch wenn diese Rituale heutzutage im Niedergang begriffen sind, so lässt sich zumindest doch eine Urform darstellen, das Begrüßen (und Verabschieden). Hier soll auf verschiedene Grußpraktiken näher eingegangen werden, die Ausführungen folgen im Wesentlichen *Molcho (1996)*.

Man begrüßt in der Regel mit offener Hand, welches zum einen eine friedliche Absicht und zum anderen die Bereitschaft zu geben signalisieren soll. Mit offenen Händen präsentiert man auch Gastgeschenke, in manchen Ländern, wie zum Beispiel Japan, zu einem hohen Ritual entwickelt, das im System des **Iemoto** (Lehrer-Schüler-Verhältnis) die Wertschätzung des Beschenkten genau dokumentiert (In manchen orientalischen und östlichen Kulturen wird heute sogar noch der Boden geküsst, auf dem der Herrscher steht!). In Russland und einigen Balkanländern hält man sich mit den Händen an den Armen fest, da dadurch die Hände „außer Gefecht“ gesetzt werden. Dann küsst man sich brüderlich auf die Wangen, aber auch hier, ähnlich wie bei den Gastgeschenken, mit feinen Nuancen, die Rangordnung und Wertschätzung erkennen lassen. In romanischen Ländern hingegen sind Wangenkuss und Umarmung ein ganz ungezwungenes Begrüßungsritual und bedeuten lediglich einen Sympathiebeweis. In Indien und anderen asiatischen Ländern hält man die Handflächen zueinander und beugt leicht den Kopf - Zeichen für Kampfverzicht und Bescheidenheit. In Japan legt man die Hände flach auf die Oberschenkel, während man sich mit dem gesamten Oberkörper verbeugt, wie tief ist eine Frage des Ranges und Respekts. Auch wird die Visitenkarte gleich gelesen und nicht, wie bei uns, überflogen und weggesteckt, oder man tippt sich mit der Visitenkarte auf die leicht vorgebeugte Stirn.

Literatur-Tipp

- *Matusek, Paul: Erfolg in Japan. Ein Führer für Manager und Unternehmer, Wien 1986. Ein (noch immer) sehr lesenswertes und fundiertes Buch über Wirtschaft und japanische Kultur. Der Autor ist Wirtschaftsjournalist und profunder Kenner Japans.*

Im Unterschied zu den Kulturen Asiens und Afrikas gehören in unseren Breiten der Augenkontakt und der starke Händedruck zum Anstandsgebot eines Begrüßungsrituals. Der Händedruck gibt das Maß an Vitalität, Gefühl und Sachlichkeit wieder, das man zu investieren bereit ist. In England dagegen geht man stärker auf Distanz und bleibt in einer Entfernung stehen, in der das Händeschütteln unbequem wäre und daher auch unterlassen wird. An seine Stelle tritt eine angedeutete Verneigung. In Amerika dagegen zeigt man den offenen Handteller, verbunden mit einem leichten Anheben des Armes und nennt den Namen des anderen: „Hi Jack!“

Abschließend kann gesagt werden: Wir besprechen die wichtigen Dinge zwar verbal, jedoch ist uns der Körper mit seinen nonverbalen Zeichen immer einen Schritt voraus, da er die emotionale Ebene verkörpert. Deshalb sollten wir gerade bei interkulturellen Kontakten, bei denen Grenzen im eigentlichen und übertragenen Sinn „offen“ werden, auch besonderes Augenmerk auf die Körpersprache legen, da 75% der Information nonverbal vermittelt werden.

Literatur-Tipps

- *Molcho, Samy: Körpersprache, München 1996.*
Ein Buch, das sich mit Körpersprache allgemein beschäftigt und auch interkulturelle Unterschiede berücksichtigt.
- *Morris, Desmond: Bodytalk. Körpersprache, Gesten und Gebärden, München 1995.*
Ein Muss für interkulturelle Körpersprache, da die einzelnen Gebärden und Gesten erklärt und die Verbreitung dazu angegeben wird. Natürlich sei darauf hingewiesen, dass die Interpretation von Körpersprache immer die Gesamtpersönlichkeit im Auge haben muss!

Wer sich für eine soziologische Abrundung des Themas interessiert, sei verwiesen auf:

- *Goffman, Erving: Das Individuum im öffentlichen Austausch. Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung, Frankfurt/Main 1982.*
Strukturen und Merkmale alltäglicher Interaktionspraktiken werden hier beschrieben.
- *Bourdieu, Pierre: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt/Main 1987.*

Er beschäftigt sich vor allem mit den Begriffen Lebensstil, Habitus und soziale Klassen, wobei Lebensstile über Kulturgrenzen hinweg gemeinsam werden können.

- *Geertz, Clifford: Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt/Main, 2/1992.*

Polychrone versus monochrome Kulturen

unterscheiden sich wesentlich in der Einteilung ihrer Zeit. *Edward T. Hall (1984)* hat eine Gegenüberstellung der mit unterschiedlicher Zeitauffassung verbundenen Verhaltensweisen aufgestellt.

Menschen in monochronen Kulturen teilen ihre Zeit ein und tun eines nach dem anderen; nehmen zeitliche Verpflichtungen ernst, haben ein schnelles Kommunikationstempo, halten sich an Pläne, haben eine Achtung vor Privatbesitz und empfinden Unterbrechungen ihrer Arbeit als störend. Da es sich um niedrig kontextualisierte, individualistische Kulturen handelt, ist die Informationsdichte eher gering; die nötigen Zusatzinformationen werden erfragt.

Polychrones Verhalten dagegen zeigt sich darin, dass Menschen ihre Zeit aufteilen; sie identifizieren sich – da es sich um hoch kontextualisierte, kollektivistische Kulturen handelt – mit Familie, Freunden, Kunden. Da sie innerhalb eines Beziehungsnetzwerkes leben, empfinden sie Arbeitsunterbrechungen als anregend, das Kommunikationstempo ist eher langsam, dafür aber mit hoher Informationsdichte ausgestattet. Daher sind diese Menschen stets gut informiert und können viele Dinge gleichzeitig erledigen.

Wenn sich ein Deutscher als Vertreter einer monochronen und ein Franzose als Vertreter einer polychronen Kultur verabreden und sagen, „ich komme um fünf“, wann werden die beiden erscheinen? Der Deutsche kurz vor fünf, der Franzose vielleicht zwischen halb und drei viertel sechs; gerade noch rechtzeitig, um den Deutschen noch anzutreffen – die Stimmung kann man sich ausmalen. Der Deutsche ist verärgert, weil das Warten für ihn, der Pünktlichkeit als Wert erworben hat, vertane Zeit



ist; der Franzose fühlt sich durch diese unausgesprochene Nichterfüllung der Erwartung von Pünktlichkeit unter Druck gesetzt.

Die unterschiedliche Kodierung des Zeitbegriffs – der schließlich auch ein Sprachbegriff ist! - definiert die Realität unterschiedlich. Auf diese verschiedenen Zugriffe auf die Welt durch Sprache im interkulturellen Gespräch sei im Folgenden näher eingegangen.

3. Das interkulturelle Gespräch

Tipp

- *In Frankfurt sitzt der Verlag für Interkulturelle Kommunikation, in dessen Titelverzeichnis es sich zu schmökern lohnt, da die Bandbreite der Publikationen zu diesem Thema groß ist. ikoverlag@t-online.de (Verlag), iko@springer.de (Auslieferung). Im Internet zu finden unter: www.iko-verlag.de*

Im fremdkulturellen Kontext, wo wir unser Verhalten korrigieren und anpassen müssen, wird die Frage nach der Zielgerichtetheit im interkulturellen Verhandeln umso bedeutender. Wir nennen ein Verhalten effizient, wenn wir es als gewinnbringend empfinden, Verstöße gegen Gewohnheiten und Erwartungen, die in einem fremden Land anders ablaufen, können einen Manager dagegen in Verlegenheit und auch Selbstzweifel versetzen. Wir haben eingangs bereits erwähnt, dass interkulturelle Manager kompetente Manager und exzellente Kommunikatoren sein müssen. Jedoch ist nicht nur die Erwartungshaltung an andere maßgebend, sondern auch eine korrekte Einschätzung des eigenen Verhaltens in der Selbstwahrnehmung, indem wir erkennen, welchen Veränderungen unser Verhalten in bestimmten Situationen unterliegt. Wenn Verhaltensänderungen der eigenen Person notwendig werden, so kann dies auch nicht über Nacht geschehen, da sie in Übereinstimmung mit dem natürlichen Gesamtverhalten bleiben müssen. Anpassung an eine fremde Kultur ja - Leugnung der eigenen Identität nein! Durch Überzeugungen, Anschauungen und andere Menschen kann ich mein Verhalten ändern, denn „*wenn ich zu dem Schluß komme, daß diese Wirkung auf andere nicht meinen Absichten oder Vorstellungen entspricht, so suche ich sie zu korrigieren - verbal oder durch die Sprache meines Körpers*“ (Molcho). Dies weist auf eine weitere wichtige Komponente in Bezug auf Verhalten und Verhaltensänderung hin: Diese kann nur in einem kommunikativen Prozess mit anderen stattfinden, und hierbei muss sich das Individuum fragen, welche Reize es aussendet und wie diese interpretiert

werden, welche Antworten, welches Feedback zurückkommt, denn nur zu leicht - und gerade im interkulturellen Kontext - entstehen im Grunde vermeidbare Missverständnisse. Zu einer Kommunikation gehören immer zwei und der Weg zu einer Korrektur oder Anpassung des Verhaltens an die Erfordernisse der Situation muss frei bleiben.

Ein wesentliches Prinzip, sensitiv auf die Situation zu reagieren, besteht darin, die Äußerungen in ihrem Vollzug auf den jeweiligen Adressaten „zuzuschneiden“. Das kann natürlich nur insofern von Erfolg sein, als wir die Persönlichkeit des Adressaten kennen und bereits über die Kultur bestimmte Informationen haben. Da dies in den meisten Fällen mehr auf Annahmen als auf Fakten beruht, kann es geschehen, dass der „Zuschnitt“ einer Äußerung nicht angemessen ist, weil der Sprecher sowohl sein eigenes Wissen über den Gesprächspartner als auch das Vorwissen seines Gesprächspartners über ihn entweder über- oder unterschätzt hat.

Trotzdem erscheint mir im Anschluss daran eine ausgezeichnete Möglichkeit für interkulturelle Kommunikation das derzeit sehr moderne **Neuro-Linguistische Programmieren** zu sein, das besagt, dass Verhaltensänderung jederzeit möglich ist. Das Element mit der größten Flexibilität (!) bestimmt hierbei die Situation. Ein Manager von heute kann sich nicht fünf unterschiedlichen Kulturen anpassen – er muss vielmehr danach trachten, in den Verhandlungen effiziente Ergebnisse zu erzielen. „Behandle die Menschen dabei so, wie sie behandelt werden möchten“ (und nicht, wie du behandelt werden willst, denn genau darin liegen ja die Missverständnisse!) ist der Leitgedanke des NLP.

Wir brauchen dafür folgende Fähigkeiten:

- gut zuhören zu können und frei von Interpretationen zu bleiben
- Wahrnehmungsgenauigkeit zu entwickeln
- eine gute Beziehung herstellen zu können
- auf eigene und fremde Körpersprache zu achten
- sich in Sprache und Sprechen dem Partner anpassen zu können

Literatur-Tipp

- *Ulsamer, Bertold, Blickhan, Claus: NLP für Einsteiger. Neuro-Linguistisches Programmieren leicht gemacht, Offenbach 9/1996.*
Das Buch bietet eine erste gründliche Orientierung und widmet sich in einem eigenen Kapitel dem Thema NLP und Management.

Da ein Gespräch, und damit immer auch ein Gesprächsverhalten, im interkulturellen Kontext in hohem Maß vor dem Hintergrund zweier Kulturen abläuft, die Persönlichkeiten der Gesprächsteilnehmer eine wichtige Rolle spielen und der Kontext mitbestimmend ist, wäre es wenig sinnvoll, sprachliche Techniken zu entwickeln. Dies ist lediglich bei rituellen Gesprächssequenzen sinnvoll, wie Begrüßen-Gegengrüßen, Fragen-Antworten, Einladung-Annahme/Verweigerung etc. und hier umso wichtiger, da sich gerade in diesen rituellen Sprechhandlungen die Merkmale einer Kultur besonders deutlich zeigen. Ein Manager sollte sich über diese rituellen Sprechhandlungen informieren! Dass man in Japan Visitenkarten bei der Begrüßung nicht einfach wegsteckt, sondern liest, muss man einfach wissen oder dass man ein Kompliment höflich zurückweist und nicht, wie in den USA, dankend annimmt.

Da Gespräch und Gesprächskontext immer miteinander korrelieren, sind sie wechselseitig füreinander konstitutiv und somit variabel. Das heißt für den interkulturellen Kontext ganz allgemein: Bei vielen variablen Bedingungen, wie kann ein Gespräch „funktionieren“, d.h. beruflich, wie kann ich meine Interessen durchsetzen? Ist eine Informationsvermittlung 1:1 hier überhaupt möglich, wenn man bedenkt, dass es in „bekanntem“ Gesprächssituationen im eigenen Land schon oft zu Missverständnissen kommen kann und ich mich im Ausland meist noch einer anderen Sprache bedienen muss? Gerade bei diesem Punkt stellt sich die Frage, wie sich die Kompetenz des Sprechers auf die Kompetenz des Gesprächspartners beziehen kann, wenn der Sprecher in seiner zweiten oder dritten Sprache



spricht, im Gegensatz zum Gesprächspartner, der seine Muttersprache verwendet? Und umgekehrt gilt dies natürlich auch: Wie kann sich jemand auf die Kompetenz seines Gesprächspartners beziehen, wenn er seine Muttersprache verwendet, der Partner jedoch eine für ihn fremde Sprache?

Wilhelm von Humboldt hat zum ersten Mal die These von der sprachlichen Weltansicht geäußert, und zwar in der Weise, dass die außersprachliche Wirklichkeit ein ungegliederter Stoff ist, der erst durch die Sprache Form erhält. Der Sprache kommt somit gegenstandskonstituierende Funktion zu. Die amerikanischen Ethnolinguisten *Edward Sapir* und *Benjamin Whorf* erforschten Indianersprachen und stellten dabei unterschiedliche Zeitabläufe fest. Daraus resultiert die Formel: **Verschiedene Sprachgemeinschaften erfassen die Wirklichkeit sprachlich in ganz verschiedener Weise.**

In das gleiche System fallen die verschiedenen Bezeichnungen (zum Beispiel für Reis im Japanischen, Schnee im Finnischen oder Bezeichnungen für Pferde im Arabischen) und das Fehlen dieser Bezeichnungen in anderen europäischen Sprachen.

Fazit: Die Wirklichkeit wird nicht in gleicher Weise aufgeteilt, es herrscht das Prinzip der sprachlichen **Relativität** und des sprachlichen **Determinismus**. Jede Sprache ist ein Netz, das über die Wirklichkeit geworfen wird, die Maschen dieses Netzes sind jedoch nicht gleich groß. Sprachen sind somit keine universelle Nomenklatur.

Da über die Sprache auch der Großteil der Kultur vermittelt wird, spielt diese Tatsache im Kontakt mit fremdkulturellen Partnern eine große Rolle. Wenn Begriffe nicht deckungsgleich sind bzw. nicht deckungsgleich verwendet werden bzw. verschiedene Interpretationen zulassen (wobei hier negative und positive Konnotationen eine wichtige Rolle spielen), ist dies eine Quelle für Missverständnisse. Bei Übersetzungen bekommt diese Tatsache insofern Bedeutung, da gewisse Begriffe in der Zielsprache

zum Beispiel fehlen oder aber aus verschiedenen Begriffen der adäquate ausgewählt werden muss.

Als Beispiel mag das Wort „Kompromiss“ dienen, das im Persischen z.B. keinen so positiven Klang hat wie im Englischen, wo man darunter eine „Lösung auf dem Mittelweg, mit der beide Seiten leben können“, versteht. Im Persischen dagegen bedeutet „Kompromiss“ eine „Herabsetzung des eigenen Wertes“ oder „Kompromittierung unseres Ansehens“. Ein „Vermittler“ ist dort jemand, der sich uneingeladen in etwas hineindrängt:

„Anfang 1980 flog UN-Generalsekretär Waldheim in den Iran zu Verhandlungen über die Geiselfrage. Das gesamte Anliegen wurde alsbald durch eine Meldung des iranischen Rundfunks und Fernsehens behindert, die einen Ausspruch Waldheims als Nachricht verbreiteten, er habe bei seiner Ankunft gesagt, dass er als Vermittler kommt auf der Suche nach einem Kompromiß. Bereits wenige Stunden nach der Sendung warfen verärgerte Iraner mit Steinen auf das Auto Waldheims“ (Fisher, Ury: Das Harvard-Konzept, New York, Frankfurt/Main 5/1986).

In Anbetracht dieser Unmenge von Faktoren, die nicht immer berechenbar sind, bzw. der Gesprächspartner nicht immer konform, d.h. meinen Wünschen entsprechend, reagieren muss, scheint es sinnvoll, kulturelle Orientierungsschemata in Gesprächen zu erkennen und darauf eingehen zu können, mit anderen Worten: die Mechanismen der Produktion von sozialer Wirklichkeit zu erkennen. Zentral dabei ist, die soziale Wirklichkeit nicht als gegeben vorauszusetzen (im Unterschied zur Kultur!), sondern Bezug auf die jeweiligen situativen und kontextuellen Gegebenheiten, in denen ein Gespräch stattfindet, zu nehmen. Auf der einen Seite beinhaltet eine solche Vorgehensweise Unsicherheiten, Unbekanntes, keine festgefügteten Raster, kein „Handlungsprogramm“, auf der anderen Seite wird jedoch dadurch der „Raum“ geschaffen, innerhalb dessen Verständigung erst möglich wird.

Folgende Tipps stammen aus Kommunikationstrainings und lassen sich im interkulturellen Kontext m.E. sehr gut anwenden, da **Frage- und Feedback-techniken** ohnehin als wichtige Managementfähigkeiten gelten:

- Ich kann bei Unsicherheiten nachfragen: „Ich bin mir nicht sicher, wie ich das verstehen soll?“
- Ich kann Feedback verlangen und Feedback geben: „Verstehen Sie das auch so?“ „Das habe ich anders verstanden.“
- Ich kann um Definitionen bitten: „Was bedeutet das in Ihrer Kultur genau?“
- Ich kann um Klärung des Sachverhaltes bitten: „Wie muss ich das einordnen?“
- Ich kann Informationen über die fremde Kultur erfragen und eigene geben: „Bei uns ist das so. Wie ist das in Ihrer Kultur?“
- Ich kann Verhaltensweisen, eigene und fremde, korrigieren auf Basis des neu erworbenen Kulturwissens: „Entschuldigen Sie, aber bei uns würde das so aufgenommen.“

Ob unsere Handlungsziele zum Erfolg führen, hängt im Wesentlichen auch davon ab, inwieweit wir Unklarheiten, Vagheiten, Vermutungen, Interpretationen in einem Gespräch in Kauf nehmen oder den Mut haben, diese notfalls zu korrigieren. Es kann auch ein folgenschwerer Fehler sein, eine unvollständig gebliebene Äußerung eines Gesprächspartners zu vervollständigen durch interpretative Annahmen darüber, was er hätte sagen wollen - gerade, wenn diese Unvollständigkeit oder Schweigen stilistisch eingesetzt werden zu interaktiven Zwecken. Natürlich muss hier ein Gespür dafür entwickelt werden, wo man definierend eingreifen muss, um das Gespräch nicht zu gefährden und wo dies für einen erfolgreichen Gesprächsverlauf nicht nötig ist. Konversationsanalyse beinhaltet immer auch - das haben wir vorausgesetzt - die **Analyse sprachlicher Handlungen**. Denn nur ein Ordnungsprinzip ermöglicht es schließlich, kultu-

relle Phänomene miteinander zu vergleichen, sonst bleiben sie in ihrer Intersubjektivität stecken. Mit einem Ordnungsprinzip eröffnet sich auch die Möglichkeit, ein Gespräch genauer zu untersuchen. Da vor allem Statuspositionen in Gesprächen und Verhandlungen wichtig werden, sollte die Wahrnehmungsgenauigkeit darauf gerichtet werden, wer

- das Gespräch beginnt und die Gesprächsordnung aufbaut
- die führende/unterlegene Gesprächsrolle übernimmt
- das Thema bestimmt und den größeren Gesprächsanteil hat
- der Dominantere ist/ der Mächtigere ist
- der höher Positionierte ist
- seine Interessen besser durchsetzt

Sind Gesprächstechniken angeeignet und wissen Manager auch, wie sie Status und Wertvorstellungen der Gesprächsteilnehmer identifizieren können, gibt ihnen dieser Rahmen Sicherheiten, innerhalb derer sie sich bewegen können und fördert zugleich Konzentration und Aufmerksamkeit, verbunden mit Analysefähigkeit (aktives Zuhören und Hinsehen!). Es gibt keine klare Methode - auch nicht in der wissenschaftlichen Forschung (!) -, wie diese Gesprächsordnung erkannt werden kann, doch lassen sich zumindest Haltungen nennen, die bei konsequenter Anwendung zu einem Erfolg führen können:

- Zeigen Sie **Interesse** und **Respekt** für die andere Kultur.
- Seien Sie **sensibel** für Interaktionsvorgänge!
- Seien Sie **flexibel** in Ihren Reaktionsmöglichkeiten!
- Entwickeln Sie **Wahrnehmungsgenauigkeit** für Details und für Zusammenhänge
- Haben Sie **Ausdauer** bei der detektivischen Verfolgung der Spuren Ihres Gesprächspartners
- Sie können eine Art „**Rasterfahndung**“ betreiben, indem Sie Bekanntes von Unbekanntem trennen.



- Vertrauen Sie auf Ihr **intuitives** Verständnis.
- Hören Sie auf das Gesagte und interpretieren Sie nicht.
- Seien Sie **offen** genug, um den Partner auf Sie zukommen zu lassen, und **kritisch** genug, um Sie selbst zu bleiben.
- Entwickeln Sie allgemein eine „**analytische Mentalität**“ im Umgang mit einer fremden Kultur.
- Bilden Sie keine vorschnellen Urteile: understand – think – judge!!!

Sprechen ist, wie wir postuliert haben, nicht nur Mitteilen, sondern immer auch Handeln, d.h. befehlen, fragen, bestreiten, erklären, behaupten, beglückwünschen etc., ausgerichtet auf eine Reaktion. Diese werden als Sprechhandlungen bezeichnet. Warum diese in einem interkulturellen Gespräch von Bedeutung sind, wird leicht erkennbar, da durch die Wahl der Äußerung der Gesprächspartner in eine bestimmte (gewünschte) Richtung gelenkt werden kann. Sprechhandlungen sind somit zum einen intentional, wollen den Angesprochenen in eine bestimmte Richtung lenken, zum anderen drücken sie ein Status- und Rollenverhältnis, d.h. ein Machtverhältnis, aus. Jedoch sind die Sprechhandlungen in zwei Kulturen nicht immer deckungsgleich: Wo wir z.B. danken, weil wir dem anderen eine Mühe gemacht haben, entschuldigen sich die Japaner für eben diese Mühe beim Gesprächspartner.

Maßgeblich in einem Gespräch ist die Positionierung einer Äußerung innerhalb eines Gesprächs, da sie die interaktive Bedeutung entscheidend prägen kann. Welcher Gesprächspartner an welchen Stellen als nachfolgender Sprecher in Aktion treten kann, ist kulturell unterschiedlich geprägt auf Grund von verschiedenen Auffassungen über Zeit, Sprechtempo, Toleranz, Höflichkeit, Hierarchie etc. So ist es in Deutschland durchaus erlaubt, einen Redner zu unterbrechen, während es in Spanien als große Unhöflichkeit gilt, dem Sprecher vor dem Ende seiner Ausführungen ins Wort zu fallen. Der „turn“, d.h. der einzelne Redezug, wird nicht allein vom Sprecher, sondern interaktiv bestimmt. In arabischen und afrikanischen Kulturen wird z.B. die Lautstärke als Mittel des Sprecherwechsels eingesetzt. Wird dieses zentrale Strukturmerkmal des Sprecherwechsels innerhalb von Gesprächen ignoriert, kommt es zum „Monologisieren“ (in der Regel negativ aufgefasst). Für die Konstruktion und Absicherung von Redezügen sind zwei Dinge maßgeblich, Blickkontakt und eine minimale, bestätigende Reaktion auf eine Äußerung.

Sprechhandlungen	Status	Status	Sprechhandlungen
Kommandos geben	Machtverhältnis	Machtposition	Befehlen, Kommando
Bitten	unterlegenes Verhältnis	Solidarität	Bestätigen
Aufforderungen	überlegenes Verhältnis	Unabhängigkeit	freie Meinungsäußerung
Suggestivfragen	scheinbare Verbrüderung	sex. Distanz	Zurückweisung
Befehlen	Machtverhältnis	Intimität	Scherze, Bitten, Humor

Literatur-Tipps

- *Bergemann, Nils, Sourisseaux Andreas L.J. (Hg.): Interkulturelles Management, Heidelberg 2/1996. Siehe hier insbesondere Kapitel 3: Interpersonale und interkulturelle Kommunikation. Sehr empfehlenswert mit einer großen Themenbandbreite.*
- *Apfelthaler, Gerhard: Interkulturelles Management, Wien 1999. Topaktuell und informativ, mit vielen Übungen! Internet: www.fortis-verlag.de (in Öst. Vertrieb über MANZ-Verlag)*
- *Rehbein, Jochen.: Interkulturelle Kommunikation, Tübingen 1985*
- *Amt für Multikulturelle Angelegenheiten der Stadt Frankfurt am Main (Hg.): Begegnen – Verstehen – Handeln. Handbuch für Interkulturelles Kommunikationstraining, Frankfurt/Main 2/1995*
- *Friedenthal-Haase, Martha (Hg.): Erwachsenenbildung interkulturell: Berichte, Materialien, Planungshilfen, Frankfurt/Main 1992*
- *Burgen, Stephen: Bloody hell, verdammt noch mal! Eine europäische Schimpfkunde, München 1998: Sehr witzig, aufschlussreich und voll von Detailkenntnissen!*
- *Institut für Auslandsbeziehungen (Hg.): Interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Training, Nr. 33, Stuttgart 1993a*
- *Dutfield, Mike; Eling, Chris: Gesprächsführung für Manager. Mitarbeiter kompetent beraten und beurteilen, Frankfurt, New York 1993: Sehr gut übertragbar auf interkulturelle Kommunikation, da Kontextbezug in Gesprächen stark berücksichtigt wird!*

4. Interkulturelles über die Niederlande, Deutschland und Österreich

Neben einer geschärften Wahrnehmungsfähigkeit im interkulturellen Gespräch und einem Wissen über globale kulturunterscheidende Merkmale sollte ein Manager selbstverständlich auch über die Kultur des Ziellandes informiert sein. Informationsorientierte Trainings im Bereich des interkulturellen Managements widmen sich vor allem dieser Tatsache und bereiten Manager auf einen Auslandsaufenthalt oder eine Zusammenarbeit mit dem Zielland vor. Dies kann von einem Sprachtraining bis zur allgemeinen Information über Sitten und Gebräuche reichen. Im Weiteren sei auf die Niederlande, Deutschland und Österreich näher eingegangen; Literatur zu den einzelnen Ländern ist hier breit gefächert und reicht von guten Reiseführern bis zu literarischen Texten; deshalb wird hier nur auf die wesentlichen Punkte Verhalten, Unternehmensorganisation und Kommunikation näher eingegangen.

4.1. Die Niederlande**Tipp**

- *Für die Niederlande gibt das Centre for International Business Studies (CIBS), dessen Direktor Fons Trompenaars ist, weitere Auskünfte. Das CIBS bietet Managementberatung für Firmen, die mit unterschiedlichen Kulturen umgehen müssen und darüber hinaus Seminare, Workshops und spezielle Themenarbeit zu Interkulturalität & Wirtschaft.*
CIBS
Amsterdamseweg 498
1181 BW Amstelveen, Niederlande
++31 20/640 33 11

Verhalten und Einstellungen

Geht man die Literatur dazu durch und greife ich auf eigene Erfahrungen zurück, so lässt sich ein (für mich) komplementärer Wesenszug besonders herausstreichen: die Bereitschaft, Neues auszuprobieren und gleichzeitig mit traditionellen, erprobten Verfahren zu verknüpfen. Konservatismus ist hier



gepaart mit Toleranz und Aufgeschlossenheit. Jedoch geht es nicht so sehr um Integration als vielmehr um Koexistenz („Säulenbildung“) der gesellschaftlichen Gruppen. Dies wird auch möglich, weil die Niederländer von egalitärem Denken geprägt sind und den Dialog als Mittel der Problemlösung suchen. So sind sie auch die Nation mit den besten Fremdsprachenkenntnissen in der EU. Auf die Außenwirtschaft in hohem Maße angewiesen haben sie neben den Belgiern die offenste Wirtschaft Europas und werden so zu einem interkulturellen Konsens fast schon „gezwungen“. Multis wie Philips, Shell und Unilever stehen stellvertretend für die Werte interkulturelle Zusammenarbeit, Toleranz, Teamgeist, Entwicklung und Kundenorientierung; jedoch sind sie nicht gleichzusetzen mit der niederländischen Wirtschaft, die wie in Österreich - aus Mittel- und Kleinbetrieben besteht.

Mole beschreibt die Niederländer als eine „maritime, koloniale, Handel treibende Nation“, die vom Kontakt mit anderen Nationen lebt: „Daher ist die Wahrscheinlichkeit, mit einem niederländischen Unternehmen eine Partnerschaft einzugehen, so groß wie mit Geschäftsleuten aus viel größeren Ländern“. Denn Partnerschaften werden gegenüber Fusionen bevorzugt.

Führung und Organisation

Die Unternehmensorganisation ist systematisch bei gruppenorientierter Führung (Mole); nach Trompenaars sind die Niederländer zwar der „Eiffelturm-kultur“ zuzurechnen, jedoch mit einem guten Anteil an der „Lenkrakete“. Demnach sind die Niederländer logisch, analytisch, rational und effizient, indem sie sich auf gemeinsame Ziele festlegen. Werden diese Ziele geändert, ändert sich auch die Vorgangsweise, da die Niederländer problemorientiert, praktisch und professionell ausgerichtet sind. Daneben werden in den Niederlanden jedoch auch Rolle und Status insofern wichtig, da formale Regeln für einen reibungslosen Geschäftsablauf eingehalten werden müssen. Höhere Positionen sind somit eine Zweckmäßigkeit; ihre Macht wird jedoch eher getarnt als zur Schau gestellt. Hofstede entwickelte einen so genannten PDI (power distance index), der Macht in Bezug auf die Verteilung unter

der Bevölkerung als Kriterium definiert. Demnach herrscht in den Niederlanden ein niedriger PDI vor, der dadurch gekennzeichnet ist, dass Vorgesetzte leicht zugänglich sind, Hierarchie besagte Rollen bedeutet und nicht Ungleichheit und Gleichberechtigung wichtig ist.

Kommunikation

Die Beziehungen sind offen und tolerant, mündliche wird schriftlicher Kommunikation vorgezogen, auch nach oben. Das Brainstorming und Durchdiskutieren von Ideen teilen die Niederländer mit der Argumentationslust der Deutschen, deshalb werden die beiden Länder zu den niedrig kontextualisierten Kulturen gezählt. Ideen müssen gut durchdacht sein, bevor sie umgesetzt werden können. Vor allem Meetings dienen der Überprüfung solcher Ideen zur Entscheidungsfindung. Erst nachdem ein aktiver Konsens erzielt wurde, kann eine Idee – dann jedoch schnell und effizient – umgesetzt werden. Vertretern hierarchischer Kulturen mag diese Vorgangsweise eher langwierig erscheinen, doch werden Kooperation und Vertrauen höher geschätzt als schnelle Entscheidungen. Ein „Lassen Sie uns die Sache noch einmal besprechen“ bedeutet demnach ein Ja, ein „Dies könnte Probleme bringen“ eher ein Nein. Dass gute Konversation geschätzt wird, beruflich wie privat, findet sich in der interkulturellen Literatur über die Niederlande wieder – nicht zuletzt schlägt sich diese Lust am Fabulieren auch in einer ausgeprägten, aber wenig bekannten Literaturszene nieder.

4.2. Deutschland

Literatur-Tipp

- *Die Industrie- und Handelskammer zu Lübeck hat im April 1999 einen Leitfaden mit dem Titel **Auslandsknigge: Verhaltensregeln, Geschäftssitten, Etikette** herausgegeben. Die Publikation enthält eine Auswahlbibliografie und interessante Internet-Adressen; zu bestellen bei: Abteilung Außenwirtschaft der Industrie- und Handelskammer zu Lübeck, Breite Straße 6-8, 23552 Lübeck E-Mail: kessler@luebeck.ihk.de*

Verhalten und Einstellungen

Einmal abgesehen davon, dass Deutschland zu viele „Regionalkulturen“ aufweist, um einen „Einheitsdeutschen“ definieren zu können, so lässt sich doch als Hauptmerkmal die sprichwörtliche „Tüchtigkeit“ herausstreichen – im Unterschied zur österreichischen „Gemütlichkeit“. Tüchtigkeit kann als **social pattern** angesehen werden, welches in hohem Maß kulturelle Werte transportiert. So impliziert dieses Wort Geradlinigkeit, Aufrichtigkeit, Direktheit, aber auch Humorlosigkeit, Inflexibilität und Undifferenziertheit anderen gegenüber.

Deutsche sind von Leistungs- und Konkurrenzdenken geprägt und räumen den Statussymbolen viel Platz ein. Ein eher formales Geschäftsgebaren kann Ausländer abschrecken, jedoch ist dies regional sehr unterschiedlich. Die Leistungs- und Karriereorientierung deutscher Unternehmen lässt dem Einzelnen nicht viel Freiraum, „Kollegialität“ (ebenefalls ein „pattern“) wird geschätzt und Nonkonformismus und Exzentrik werden abgelehnt. Privates und Berufliches werden strikt getrennt, nach dem Arbeitstag ist „Feierabend“. Dies impliziert einen korrekten Umgang mit Zeit; Pünktlichkeit und zeitgerechtes Erledigen der Arbeit werden als hoher Wert geschätzt.

Führung und Organisation

Nach Mole sind deutsche Unternehmen in der Regel systematisch organisiert, jedoch viel individueller geführt als die der Niederlande. Die bedeutenden Entscheidungen werden von Geschäftsführern und Vorstandsmitgliedern getroffen, dann geht die Hierarchie strikt nach unten.

Status und Hierarchie spielen eine wichtige Rolle; Autoritätspersonen werden als solche akzeptiert; Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen sind eher distanziert und schwierig, der PDI liegt eindeutig höher als in den Niederlanden, denn diejenigen, die Macht haben, zeigen diese auch stärker. Trompenaars setzt Deutschland bezeichnenderweise an die Spitze der Eiffelturm-Kulturen, wo jeder seine spezifische Rolle in einem bestimmten System zu erfüllen hat. Der Status wird den übergeordneten Rollen zugeschrieben, deren Inhaber über Macht verfügen, jedoch distanziert blei-

ben. Deutsche Firmen sind in vielen Bereichen stark bürokratisiert, deshalb können sie auf Unerwartetes weniger gut und schnell reagieren, da eine Umschichtung der Strukturen notwendig wird (ähnlich in Österreich).

Kommunikation

Schon Karl Kraus stellte das Bonmot auf, dass die Österreicher und Deutschen sich durch nichts so sehr unterschieden wie durch die gemeinsame Sprache. So sind auch das Sprachverhalten und die Kommunikation unterschiedlich ausgeprägt. Der Deutsche kommuniziert direkt und auf das Ziel zu, sagt, was er sich denkt, ohne seine Aussagen in euphemistische Schnörkel zu kleiden.

Historisch gesehen hat diese Verhaltensweise ihre Wurzeln im Kaiserreich, welches sich mit verschiedenen Nationen nicht „herumschlagen“ musste wie der Vielvölkerstaat Österreich. Ein Österreicher dagegen kommuniziert eher „kreisend“, bevor er zur Sache kommt und legt mehr Wert auf die nonverbalen Elemente der Kommunikation, um zu sehen, wie das Gesagte aufgenommen wird. So gesehen ist Deutschland der niedrigen Kontextualisierung zuzurechnen, Österreich mit Sicherheit einer viel höheren. Hintergründiger Humor oder Inhalte, die in Österreich auf nonverbaler Ebene transportiert werden, bleiben einem Deutschen unverständlich – für ihn zählt das Wort.

Wurzelnd in der philosophischen Tradition des Diskurses teilt der Deutsche seine Vorliebe des Argumentierens, Diskutierens und Analysierens mit den Niederländern, weniger mit den Österreichern. Dies kann zu der irrigen Annahme führen, dass ein treffendes Argument doch zählen müsste – der Deutsche reagiert erstaunt, wenn dem nicht so ist, weil in einer anderen Kultur z.B. Beziehungen stärker geschätzt werden. In Österreich ist ein Deutscher immer mit der Interpretation des Gesagten beschäftigt, und dies empfindet er als Unsicherheit, während ein Österreicher in (Nord)Deutschland an der eindeutigen Kommunikation geradezu „verzweifelt“ – nicht, weil er ihrer nicht mächtig wäre, im Gegenteil: Dem Österreicher fehlt das Hintergründige an dieser Kommunikationsart.



Im Unterschied zu den Niederlanden wird mündliche Kommunikation auch schriftlich festgelegt, dafür ist wiederum eine ausgeprägte Telefonkultur nicht vorhanden. Dieses Schicksal teilt Deutschland mit Österreich. Meetings laufen streng formell ab mit Tagesordnung und Protokollen und dienen der Ratifizierung von Entscheidungen mehr als der Entscheidungsfindung selbst, die vorher von den zuständigen Experten getroffen wurde. In gleichrangigen Meetings dagegen gibt es viel mehr Diskussion und Debatten; die Argumente müssen jedoch fundiert sein und dürfen nicht abschweifen.

Kontakte und Trainings für Deutschland

Privatinstitute

- Institut für interkulturelle Kommunikation www.iik.com.de
- Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz Sabine Okruch M.A. www.berufsethik.de/page8.html

Wer sich für weitere Institute interessiert, sei auf die Suchmaschine www.apollo7.de verwiesen, die interessante Nennungen zur „Interkulturellen Kommunikation“ bietet mit Internet-Adressen und Links, die ein Weitersuchen ermöglichen.

Interessante Links:

- International Academy for Intercultural Relations
- The Web of Culture – Beratungs-Netzwerk für interkulturelle Kommunikation
- Interneg – Ein Netzwerk für Verhandlungen in interkulturellen Kontexten
- Getting through Customs. Eine Datenbank für die internationale Geschäftswelt

Hochschuleinrichtungen, vor allem:

- Studiengang Interkulturelle Kommunikation Uni München: www.fak12.uni-muenchen.de
- Institut für Interkulturelle Kommunikation TU Chemnitz www.tu-chemnitz.de
- Interfakultatives Institut für Angewandte Kulturwissenschaft Universität Karlsruhe
- Interkulturelle Germanistik Universität Bayreuth
- Interkulturelle Psychologie Universität Regensburg
- Institut für Bildung und Kommunikation in Migrationsprozessen der Universität Oldenburg
- Max-Planck-Institut für Bildungsforschung

4.3. Österreich

Literatur-Tipp

- Die Wirtschaftskammer Wien gibt in regelmäßigen Abständen einen Führer heraus für den richtigen Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern mit dem Titel *Achtung Kultur. Ein praktischer Wegweiser für internationale Geschäftsreisen.* Die aktuelle Auflage ist die von Juni 1997 und zu beziehen beim Mitgliederservice, Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien.

Verhalten und Kommunikation

Um „das Österreichische“ zu definieren, müsste man die Geschichte der Monarchie studieren – und selbst dann ist nicht zu definieren, was man darunter zu verstehen hat. So ist z.B. bis jetzt trotz vieler Anläufe der Versuch gescheitert, eine österreichische Literaturgeschichte zu schreiben. In der Literatur gibt es etliche Passagen über den Österreicher und seinen angeblichen Charakter. Die brillanteste stammt sicher von Robert Musil. Im *Mann ohne Eigenschaften* heißt es unter anderem:

„Man handelte in diesem Land – und mitunter bis zu den höchsten Graden der Leidenschaft und ihren Folgen – immer anders als man dachte, oder dachte anders als man handelte. Unkundige Beobachter haben das für Lebenswürdigkeit oder gar für Schwäche des ihrer Meinung nach österreichischen Charakters gehalten.“

Auch wenn wir es nicht so extrem interpretieren, ist es sicher richtig, dass das Verhalten eines Österreichers immer einen Spielraum offen lässt, der mit Interpretation gefüllt werden muss – für Ausländer ein höchst strapaziöses Unterfangen. Die Botschaften eines Österreichers sind immer mehrdeutig – man entscheide sich für die „richtige“! So existieren in Österreich z. B. mindestens fünf Varianten des Ja, die von einem strikten Nein, das gemeint ist, über ein Vielleicht bis zu einem Ja reichen können. Wie dieses Ja wirklich gemeint ist, wird über nonverbale Elemente wie Körpersprache und Tonalität vermittelt. In diesem Sinne ist Österreich ein sehr hoch kontextualisiertes Land, wo unge-

schriebene Regeln und Gesetze erkannt werden müssen. Historisch gesehen resultiert dieses Verhalten aus dem jahrhundertelangen Umgang mit Fremdkulturen, der ein direktes Kommunizieren in nur einer Sprache (Deutsch) unmöglich machte und zu Kompromissen zwang. Von diesem „Austarieren“ und vorsichtigem Verhalten ist heute ein Großteil in der Kommunikation erhalten geblieben. Bevor man nicht ganz sicher ist, überlässt man lieber dem anderen die Interpretation und hofft, dass er die gemeinte trifft. Kommunikation bewegt sich in Österreich kreisend und eher umschreibend auf das Ziel zu und wird in hohem Maß vom Kontext mitbestimmt.

Führung und Organisation

Für Ausländer sind geschäftliche Kontakte mit österreichischen Firmen aus diesem Grund schwierig. Das Arbeitsleben ist in Österreich geprägt von Beziehungen, Netzwerken und persönlichen Kontakten. Einer eher organischen Organisation steht eine eher individuelle Führung gegenüber, das letzte Wort hat der Vorgesetzte oder Chef, Teambildungsprozesse gedeihen eher langsam und schwerfällig und am stärksten unter den neuen, „modernen“ Berufen (Designer, Grafik, Computerspezialisten). Aus diesem Grund reiht Trompenaars Österreich zu den Eiffelturm-Kulturen, da die Klein- und Mittelbetriebe, die in Österreich den Großteil der Wirtschaftskraft ausmachen, vom Chef dominiert werden. Aus demselben Grund jedoch zeigt Österreich m.E. einen starken Anteil an der Familien-Kultur mit hoher Kontextualisierung, verschlungenem und fehlerkorrigierendem Denken, wo „Väter“ den Kurs berichtigen.

„Macht und Statusunterschiede werden als „natürlich“ angesehen, als eine persönliche Eigenschaft des Leitenden und ohne Bezug auf ihre mehr oder weniger erfolgreich bewältigten Aufgaben, etwa so, wie Eltern Eltern bleiben, auch wenn sie bestimmte Pflichten vernachlässigen“ (Trompenaars).

Je größer und multinationaler ein Konzern, desto weniger gelten natürlich diese Familienstrukturen. Im Gegenteil: Österreicher machen gerne im Ausland Karriere, denn sie sind durch das kulturbe-

dingte Vielvölkererbe anpassungsfähig, gewitzt in der Kommunikation und innovativ.

Firmenkommunikation

Je größer die Firma, desto mehr wird die Wichtigkeit von funktionierender Kommunikation erkannt. Schriftliche Kommunikation nimmt einen verhältnismäßig breiten Raum ein, wenn auch Ämter bereits versuchen, Bürokratie abzubauen und kundenfreundlicher zu werden. In Firmen nimmt die schriftliche Kommunikation durch Intranet und E-Mail wieder zu; die persönlichen Beziehungen sind eher informell, Konflikte werden schnell personalisiert (ebenfalls ein Kennzeichen hoher Kontextualisierung) und selten offen ausgedrückt. Nicht das Ansehen oder ein Machtspiel zu verlieren, kann für einen Österreicher entscheidend sein. Mit der Eiffelturm-Kultur hat Österreich gemein, dass sich die Kritik an Irrationalem ausrichtet, wenn man Konflikte nicht ausräumen kann.

Kontakte für Österreich

- **Kontakt Österreich**
E-Mail: gottas@donau-uni.ac.at
- **Institut für Wissenschaft und Kunst,**
Berggasse 17, 1090 Wien
(Tel. ++43 1/317 43 42 oder 315 76 88)
hält in regelmäßigen Abständen eine Vorlesungsreihe über Interkulturalität.
- **KulturKontakt Austria.**
Kulturförderung und Bildungskooperation,
Spittelberggasse 3, 1070 Wien
(++43 1/523 87 65) *ist eine Auslagerung des Unterrichtsministeriums und fördert interkulturelle Projekte und gibt Informationen (Schwerpunkt Osteuropa).*
www.kulturkontakt.or.at
- **Kulturkonzepte.**
Institut zur wissenschaftlichen Erforschung,
Erstellung und Vermittlung kultureller Konzepte,
Gumpendorferstraße 9, 1060 Wien
(++43 1/585 39 88, 585 39 99)
- **Kulturmanagement BeratungsgesmbH,**
Kirchengasse 18,
1070 Wien
(++43 1/526 41 84...0)



Trainings und Ausbildungen

In Österreich gibt es derzeit noch kein breit gefächertes Angebot an Ausbildungsmöglichkeiten im Bereich interkulturelle Kommunikation und Management. Dieses stellt vielmehr ein Fach innerhalb eines Vollstudiums dar. Um sich darüber zu informieren, sei auf folgende Institute bzw. Studien verwiesen:

- Fachhochschulstudiengang Europäische Wirtschafts- und Unternehmensführung, Molkereistraße 1, 1020 Wien
www.fh-vie.at,
E-Mail: info@fh-vie.at
- Fachhochschulstudiengang für Internationale Wirtschaftsbeziehungen, Abteilung Auslandsprojekte, Joseph-Haydn-Gasse 1, 7000 Eisenstadt
- Fachhochschulstudiengang für Kommunikationswirtschaft, Währinger Gürtel 97, 1181 Wien
E-Mail: muellner@wifwien.at
- Wirtschaftsuniversität Wien, Augasse 2-6, 1090 Wien
www.wu-wien.ac.at
- Centre for Culture and Management, Linz
www.iccm.co.at/poeschl-cv.html
- Institut für Sprachwissenschaft, Berggasse 17, 1090 Wien
www.univie.ac.at
- Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaft, Wien
www.univie.ac.at/publizistik
- Institut für Soziologie, Alserstraße 33, 1090 Wien
www.soz.univie.ac.at

5. Interkulturelle Trainings

Die im vorigen Kapitel angeführten Adressen stellen freilich nur eine Auswahl von Kontakten und Trainings dar. Da die gesamte Thematik der interkulturellen Kommunikation in hohem Maß **interdisziplinär** angelegt ist, ist eine vertiefende Orientierung, wie in der Einführung erwähnt, in viele Richtungen hin möglich. Einige Schlagworte zur weiteren Orientierung seien hier aufgelistet:

- Soziologie:
Verhaltensforschung, Kulturtheorie, Feldforschung
- Psychologie:
Selbst- und Fremdwahrnehmung, Verhältnis Kultur-Individuum
- Kommunikationswissenschaft:
Gesprächs- und Verhandlungsführung
- Sprachwissenschaft:
Semantik, Pragmatik, Sprechakttheorie,
- Wirtschaftswissenschaften:
Management, Führung, Firmenkulturen

Die Entwicklung von geeigneten Trainingsprogrammen ist fächerübergreifend und daher sehr umfassend, denn „*die Erkenntnisse der kulturvergleichenden Forschungen in den Sozial- und Humanwissenschaften sowie das im internationalen Management gesammelte Erfahrungswissen müssen für die Zwecke der Trainingsentwicklung und der Trainingsevaluierung systematisch aufbereitet, analysiert und miteinander verglichen werden* „ (Thomas, Hagemann)

So ist man bei uns auf der Suche nach guten Trainingsprogrammen immer noch in erster Linie auf die englischsprachige Literatur angewiesen. Diese unterscheidet im Wesentlichen drei Trainingsarten, die in *Landis/Brislin* zu finden sind.

Das informationsorientierte Training

dient dazu, den Teilnehmern die nötigen Daten und Fakten über das Zielland zu vermitteln, gibt Tipps und Hinweise zur Etikette (je fremder das Land, desto wichtiger) und richtigem Verhalten. Erfahrungsberichte auslandserfahrener Landsleute und Fallbeispiele runden dieses, sich vor allem auf der **kognitiven** Lernebene bewegende Training ab;

auch die Lehr- und Lernmethoden sind danach ausgerichtet. Die Probleme bei der Anpassung an eine fremde Kultur, der so genannte Kulturschock und das persönliche Erleben der Anpassung werden in diesen Trainings thematisiert. Der Vorteil besteht in einer dichten Bandbreite von Information, nur kann ein solches Training allein dazu verleiten, sich nach einer Liste „richtiger“ Verhaltensregeln zu orientieren, die in spezifischen Situationen nicht immer funktionieren müssen. Deshalb ist diese Trainingsart als Abrundung anderer Trainings oder „Blitzinformation“ bereits erfahrener Kollegen geeignet, sollte sonst jedoch eingebettet sein in folgende Trainings:

Das kulturorientierte Training

gilt in der amerikanischen Literatur als „cultural awareness training“ und dient vor allem der geschärften Selbst- und Fremdbeobachtung in Auslandssituationen. Dass eine hohe Wahrnehmungsgenauigkeit (als Übersetzung von „awareness“) bedeutungsvoll im interkulturellen Kontext ist, habe ich bereits an verschiedenen Stellen betont. Das Training kreist um Begriffe wie Bewusstheit, Einstellungsänderung, Selbstverständnis, Bewertungskriterien etc. und spielt sich **zwischen affektiver und kognitiver** Lernebene ab. Hier werden bereits grundlegende Prozesse interkulturellen Lernens vermittelt. In Simulations- und Rollenspielen werden Missverständnisse und Kommunikationsstörungen thematisiert; das Entstehen und Verstehen kultureller Verhaltensweisen ist Ziel dieser Trainings, so dass die eigene Handlungskompetenz angepasst und erweitert wird.

Tip

- *Das bekannteste Kultur-Simulationsspiel ist: Shirts, G: Bafa Bafa. Boxed Material and Directions, Intercultural Press 1978. Yarmouth*

Das interaktionsorientierte Training

bietet den Teilnehmern die Möglichkeit, das Zielland durch ausländische Gäste kennen zu lernen. In Rollenspielen werden kritische Interaktionssituationen simuliert und analysiert, um Missverständnisse auf beiden Seiten zu vermeiden. Vor allem Kommunikationsübungen, wie in anderen Kommu-

nikationstrainings auch, werden hier verstärkt eingesetzt (aktives Zuhören, Feedbacktechniken, Fragetechniken). Kapitel 3, „das interkulturelle Gespräch“, findet hier breiten Raum. Da die aktive Kommunikation mit den Menschen des Ziellandes aktiviert wird, sollte das Training auch einen „Sprach-brush-up“ enthalten. Meist werden auch sog. „resource people“ des Ziellandes eingesetzt, die als Vertrauenspersonen die Teilnehmer in ihr Land einführen.

Literatur-Tipp

- *Der Klassiker: Landis D; Brislin R.W.: Handbook of Intercultural Training, Vol I, II, III, New York 1983.*

