

Von unreinen linken Händen und verneinendem Nicken

Lächelt ein Japaner, sollte der Westeuropäer nicht unbedingt daraus schliessen, dass sein Geschäftspartner aus dem Fernen Osten fröhlich und zufrieden ist. Gerade in Führungspositionen stellt die Fähigkeit, mit Menschen aus anderen Kulturen erfolgreich – auf allen Ebenen – zu kommunizieren, eine Kernkompetenz dar.



Foto: Franca Pedrazzetti

Bei Verhandlungen mit Partnern aus verschiedenen Kulturen ist es wichtig, landesübliche Gepflogenheiten zu berücksichtigen.

Kommunikation und Management im internationalen Massstab erfordern nicht nur Sprachkenntnisse, sondern auch Einfühlungsvermögen und Respekt gegenüber der fremden Kultur. Die Konfrontation mit unbekanntem oder unverständlichem Denk- und Verhaltensweisen ist für jeden Menschen eine grosse Herausforderung. Wer in einem interkulturellen Team arbeitet, für den ist interkulturelle Kompetenz sogar die Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Der Nordamerikaner muss beispielsweise wissen, dass das Hochziehen der Augenbrauen beim Araber «Nein» bedeutet und nicht wie in der eigenen Kultur Interesse oder Überraschung signalisiert.

Bei der interkulturellen Kompetenz geht es darum, sein Wissen sowohl über sich selbst und den eigenen kulturellen Hintergrund als auch

über unbekannte Denk- und Verhaltensweisen zu vergrössern. Vor allem ist es aber wichtig, die eigene Sensibilität für Unterschiede zu verfeinern, bessere Antennen zu entwickeln. Interkulturell kompetent ist eine Person, die bei der Zusammenarbeit mit Menschen aus ihrer fremden Kulturen oder Subkulturen deren spezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns erfasst und begreift. Diese Fähigkeit kann schon in jungen Jahren vorhanden sein oder entwickelt werden.

In der Kultur gibt es die sichtbare Ebene (Verhalten und kulturelle Erzeugnisse), die bewusste Ebene (Werte und Normen) sowie die unbewusste Ebene (unbewusste kulturelle Grundannahmen wie Raum- und Zeitkonzept, Verhältnis von Mensch und Umwelt usw.). Für eine interkulturell kompetente Person besteht die Anforderung darin, diese Ebenen intuitiv zu erfassen und der Situation entsprechend richtig und erfolgreich zu handeln. Sie muss also die Kommunikation (auch die nonverbale) richtig deuten, ohne zu vergessen, die eigenen Ziele zu verfolgen. Die Balance zwischen Entgegenkommen (Verständnis, Toleranz) und eigenen Bedürfnissen (Auftrag, Ziele) muss immer wieder neu ausgewogen werden. Sehr wichtige Aspekte sind hier ethische Einstellung und moralische Werte.

Gerade bei Verhandlungen und Sitzungen mit multikulturellen Partnern ist es wichtig, landesübliche Gepflogenheiten zu berücksichtigen. So gibt es etwa grosse Unterschiede in der Priorisierung zwischen den USA, Japan und arabischen Ländern: Steht für den Amerikaner das anstehende Geschäft an erster Stelle, ist es für den Japaner die harmonische Beziehung und für den Araber seine Ehre. Das heisst, wenn wichtige Details nicht beachtet oder sogar Tabus gebrochen werden, ist dies eine schwere Beleidigung und ein weiterer Kontakt nicht mehr möglich. Es ist daher wichtig, ein paar grundsätzliche Dinge zu berücksichtigen und kulturelle Eigenarten zu respektieren, um erfolgreiche und zuverlässige Beziehungen zu knüpfen.

Führungsstile unterscheiden sich von Kultur zu Kultur:

- England: lockere Führung, eher flache, konsensorientierte Hierarchie
- USA: strukturierter Individualismus, Geschwindigkeit, Energie, klare Hierarchie
- Frankreich: autokratisch, stark hierarchisch geprägt
- Schweden: Ranghöchster ist «Primus inter Pares»
- Deutschland: Hierarchie und Konsens, Ranghöchster auch für Rangniedrigste erreichbar



Der Autor

Thomas Baumer ist Betriebsökonom mit zwanzigjähriger Erfahrung in international tätigen Unternehmen. Er ist Referent an Hochschulen und Fachhochschulen und Autor der beiden Bände «Handbuch Interkulturelle Kompetenz» (Orell Füssli, 2002, 2004). Auf geschäftlichen und privaten Reisen besuchte er bisher über siebzig Länder.

- Asien: Konsensregel, hohes Verantwortungsbewusstsein der Führung für Belegschaft, absolute Gefolgschaft der Mitarbeitenden
- romanische und arabische Länder: Nepotismus (Beziehungsnetz), klare Hierarchie

Im Vergleich zu unseren eigenen Erfahrungen und Verhaltensweisen wird die Art und Weise, wie wir miteinander kommunizieren, in anderen Ländern und Kulturen verschieden, manchmal sogar entgegengesetzt aufgefasst. Gerade nonverbale Kommunikation spielt eine wichtige Rolle. Folgende Formen der nonverbalen Kommunikation können unterschieden werden:

- Kinesics (Körpersprache)
- Proxemics (Raum, Distanz)
- Orientierungswinkel (Winkel, in dem man zu einer anderen Person steht)
- äussere Erscheinung (einschliesslich Kleidung und Schmuck)
- Haltung, Stehen, Sitzen (englisch: posture)
- Kopfbewegungen
- Gestik
- Blickkontakte
- Paralinguistik (Sprechintensität, Sprachweise, Lautstärke usw.)

Die Erscheinungsformen nonverbaler Kommunikation sind in hohem Masse kulturell geprägt und überformt, eine Verhaltensweise kann in verschiedenen Kulturen etwas Verschiedenes, manchmal Gegensätzliches ausdrücken:

- So bedeutet das Lachen in den meisten westeuropäischen Ländern Witz und Fröhlichkeit, in Japan ist es jedoch oft Anzeichen von Verwirrung, Unsicherheit oder Verlegenheit (das japanische Lächeln nach dem amerikanischen Zornausbruch dürfte so zu unbeabsichtigten Missverständnissen führen).
- Ebenso verbietet es der Respekt in asiatischen Kulturen (insbesondere den Frauen), anderen direkt in die Augen zu sehen, während der Blickkontakt in westlichen Kulturen als Grundwert des Anstands empfunden wird.
- Wenn ein Japaner auf seine Nase zeigt, meint er sich selbst, analog der entsprechenden Handbewegung des «Westlers» auf seine Brust.
- Auf jemanden mit dem Zeigefinger zu zeigen, gilt in ganz Ost- und Südostasien als sehr unhöflich – stattdessen benutze man die offene Hand: flach mit der Handfläche nach unten in Japan, zusammengedogen mit dem Daumen nach oben in den meisten anderen Ländern.
- Mit dem Zeigefinger heranwinken – in Europa und Nordamerika durchaus üblich – wird in ganz Asien nur gegenüber Hunden und Prostituierten verwendet; höflicher ist ein wiederholtes Fächeln mit der rechten Hand.

Auch die Zeichensprache wird kulturell ganz unterschiedlich benutzt und gedeutet:

- Der Daumen nach oben bedeutet in Lateinamerika «Alles klar», für Muslime ist es ein grobes sexuelles Zeichen (Geschlechtsverkehr, Vergewaltigung).
- Das «Victory»- oder «Peace»-Zeichen (Zeigefinger und Mittelfinger nach oben) hat diese Bedeutung nur, wenn die Handfläche nach aussen (von sich weg) zeigt. Das gleiche Zeichen mit der Handfläche nach innen (entspricht dem Mittelfinger nach oben) gilt fast überall als vulgär (Aufforderung zum Geschlechtsverkehr, betrogener Sexualpartner).
- Grosse Vorsicht ist auch beim «alles o.k.»-Zeichen (die zu einem Kreis zusammengehaltenen Daumen und Zeigefinger) geboten: Während es bei Piloten und Tauchern «alles klar» heisst, bedeutet es für Japaner «jetzt können wir über

Geld reden», im Süden Frankreichs das Gegenteil, nämlich «nichts, wertlos». Und auf der Iberischen Halbinsel, in weiten Teilen Lateinamerikas, in Osteuropa und Russland bedeutet dasselbe Zeichen teilweise eine sehr vulgäre sexuelle Geste (Aufforderung zum Analverkehr).

Ausdrucksformen wie Kopfschütteln oder das Hochziehen der Augenbrauen können nicht bedenkenlos von der einen in die andere Kultur übertragen werden:

- So bedeutet das Kopfschütteln in Indien «Ja», ganz im Gegensatz zur entsprechenden westlichen Interpretation. Nickt der Europäer mit dem Kopf, meint er generell «Ja», im Vorderen Orient wird jedoch unterschieden zwischen Kopfnicken nach unten, was Zustimmung bedeutet, und Kopfnicken nach oben, was Verneinung oder Ablehnung ausdrückt.
- Das Hochziehen der Augenbrauen bedeutet für Nordamerikaner Interesse und Überraschung, für Briten Skepsis, für Deutsche «Sie sind aber clever», für Filipinos «Hallo» und für Chinesen Ablehnung.
- Im arabischen Kulturkreis sitzt man viel auf dem Boden. Dem Gesprächspartner dabei die Schuhsohlen zu zeigen, ist nicht nur eine Unhöflichkeit, sondern geradezu eine Beleidigung.
- Die linke Hand gilt bei Muslimen, Hindus und Buddhisten als unrein (Toiletten sind oft nur mit einem Wasserhahn, nicht aber Toilettenpapier ausgerüstet), daher ist es zu vermeiden, jemanden mit der linken Hand zu berühren oder etwas mit der linken Hand zu übergeben. Das Dilemma, dass im asiatischen Raum ein Geschenk oder die Visitenkarte immer mit beiden Händen übergeben werden muss, kann im hinduistischen oder buddhistischen Kulturkreis damit umgangen werden, indem das jeweilige Objekt mit der rechten Hand übergeben wird, während die linke Hand den rechten Ellenbogen stützt. Auf diese Weise sind beide Arme beteiligt – und zeigen den Respekt –, während nur die rechte (saubere) Hand das zu übergebende Objekt berührt.
- In buddhistischen Kulturen sollte einem Kind nicht über den Kopf gestrichen werden, da nach der dortigen Glaubensauffassung die Seele eines Kindes im Kopf sitzt. Den Kopf zu berühren, könnte die Seele beschädigen.

Menschen, die in zwei oder mehreren Kulturkreisen leben, passen ihre Körpersprache oft auch der verbalen Sprache an. Das heisst, sie verhalten sich unterschiedlich, je nachdem, welche Sprache sie sprechen. Diese Einfühlungsrespektive Assimilationsfähigkeit wird im interkulturellen Kontakt erlernt.

Nicht nur in der nonverbalen Kommunikation sind kulturelle Unterschiede spürbar. Auch Wörter können ganz unterschiedlich verstanden werden. So bedeutet das Wort «compromise» in England etwas Gutes, denn ein Kompromiss wird als positiv empfunden, beide Seiten gewinnen daran. In den USA dagegen sieht man darin eine Lösung, bei der beide Seiten verlieren. In der ehemaligen Sowjetunion war dieser Begriff annähernd unbekannt, da im Umfeld von Absolutismus, Dogmatismus, Zentralismus und Ideologie wenig Raum für Kompromisse war. Das Denken und Interpretieren ist also in hohem Masse durch den jeweiligen Bezugsrahmen bestimmt. Auch Begriffe wie Demokratie, Kultur oder Profit werden in verschiedenen Ländern je nach Bezugsrahmen sehr unterschiedlich verstanden und gedeutet. An den Sprechgewohnheiten lassen sich weitere

Unterschiede zwischen den Völkern ausmachen:

- US-Amerikaner sprechen gerne lauter und stören sich nicht, wenn andere mithören (weil sie auch nichts verbergen möchten), während Engländer es sehr gut verstehen, ihr Sprechen akustisch direkt auf den Partner auszurichten.
- Im europäischen Raum differiert die Sprechgeschwindigkeit stark zwischen den Finnen (bedächtig) und romanischen Völkern.
- Vielreden (USA, arabischer Sprachraum) steht der Wortkargheit bis hin zum Schweigen der Japaner gegenüber, die dem Schweigen zwischen den Wörtern entscheidende, sogar im den Worten entgegengesetzten Sinne Bedeutung zukommen lassen können. Langes Schweigen wird dort durchaus als behaglich empfunden, während dies in Europa und Nordamerika bald zu Unsicherheit und Verlegenheit führt.

Interkulturelle Kommunikation geht weit über gute Sprachkenntnisse hinaus. Die unterschiedlichen Denk- und Verhaltensweisen innerhalb verschiedener Kulturen spielen bei der Verständigung eine grosse Rolle. Eine gute – und richtig verstandene – Kommunikation mit Menschen aus anderen Kulturen ist das A und O für Führungskräfte, die weltweite Kontakte mit Geschäftspartnern haben. Aber nicht nur für sie – interkulturelle Kompetenzen sind heute überall gefragt, auch im Alltag. *Thomas Baumer*

Kompetenz-Zentrum

Um die vielschichtigen Aspekte kultureller Unterschiede und die verschiedene Ansätze zur Weiterentwicklung interkultureller Kompetenz zu erfassen und weiterzugeben, gründete Thomas Baumer 2000 das «Center of Intercultural Competence (CICB)» in Zürich-Kloten. CICB ist weltweit in Kontakt mit Forschungsanstalten, Organisationen und Unternehmen, um die verschiedenen Ansätze und Möglichkeiten zur Beurteilung interkultureller Kompetenz zu erfassen. Zudem fördert CICB die Weiterbildung der interkulturellen Kompetenz, bietet Seminare, Vorträge sowie individuelle Analysen und Beratungen in mehreren Sprachen an.

Weitere Informationen:

T: 044 813 89 90, www.cicb.net

Bücher zum Thema



Baumer, Thomas
Handbuch Interkulturelle Kompetenz, Band 1
Orell Füssli Verlag,
Zürich 2002, 223 Seiten,
gebunden.
CHF 49.–, Euro 29,80
ISBN 3-280-02691-1



Baumer, Thomas
Handbuch Interkulturelle Kompetenz, Band 2
Anforderungen, Erwerb
und Assessment
Orell Füssli Verlag,
Zürich 2004, 255 Seiten,
gebunden.
CHF 49.–, Euro 29,80
ISBN 3-280-05081-2

Direkt bestellen unter www.bams.ch
oder per Fax 044 350 67 79