

1. Auf die Luft hören – Interkulturelle Kommunikation

Als ich bei meinem Hotel in New Delhi ankam, war mir heiß, vor allem aber hatte ich Hunger. Obwohl ich in dieser Woche einen Kurs für eine Gruppe indischer Manager im protzigen Fünfsternehotel Oberoi abhalten sollte, hatte die indische Wirtschaftsschule, die mich eingeladen hatte, mich in einem bescheideneren und weit kleineren Domizil ein paar Kilometer weit entfernt untergebracht. Es war zwar ruhig und sauber, sah aber aus wie eine große Betonschachtel mit Fenstern. Es lag etwas ab von der Straße und war von einer Mauer mit verriegeltem Tor umgeben. Das ist in Ordnung, dachte ich, als ich die Tasche in meinem Zimmer abstellte. Wenn ich in einem einfachen Hotel wohne, nur wenige Schritte vom geschäftigen Alltag New Delhis entfernt, kann ich viel leichter die Atmosphäre der Stadt aufnehmen.

Jetzt stand aber erst einmal Essen ganz oben auf meiner Agenda. Der ausgesprochen freundliche junge Mann an der Rezeption sprang sofort auf, als er mich kommen sah. Ich fragte ihn, wo man hier gut essen könne. »Es gibt ein sehr gutes Restaurant direkt links von unserem Hotel. Das kann ich sehr empfehlen«, sagte er. »Swagat heißt es. Sie können es gar nicht verfehlen.«

Das klang perfekt. Ich ging zur Straße und schaute nach links. Die Straße war ein wildes Durcheinander von Farben, Gerüchen und Aktivitäten. Ich sah einen Kaufladen, einen Tuchhändler, eine fünfköpfige Familie auf einem Motorroller und eine Schar braun gespenkelter Hühner, die im Staub neben dem Gehweg pickten. Aber kein Restaurant.

»Können Sie es nicht finden?«, fragte der freundliche Rezeptionist mit leicht überraschtem Gesichtsausdruck, als ich wieder zurück ins Hotel kam. Diesmal erklärte der junge Mann: »Sie

gehen aus dem Hotel und überqueren die Straße, das Restaurant liegt dann zu Ihrer Linken. Es liegt direkt am Marktplatz. Es ist ein Schild davor. Sie können es gar nicht verfehlen«, sagte er wieder.

Tja, offensichtlich konnte ich doch. Ich versuchte, mich genau an seine Anweisungen zu halten, überquerte direkt vor dem Hotel die Straße und schaute wieder nach links. Nachdem ich auch diesmal keine Spur von einem Restaurant erblickt hatte, ging ich ein paar Schritte in diese Richtung. Es war etwas verwirrend, denn die Straße wimmelte von Menschen. Nach etwa einer Minute erreichte ich eine kleine Nebenstraße, in der ganz viele Leute und Essensstände waren sowie Frauen, die Sandalen und Saris verkauften. War das vielleicht der Markt, den der Rezeptionist gemeint hatte? Ich ließ mir noch einmal alle Interpretationen des Ausdrucks »zu Ihrer Linken« durch den Kopf gehen, die mir irgendwie denkbar erschienen, und begann mich dann insgeheim zu fragen, ob ich vielleicht gerade für irgendeine Reality-TV-Show gefilmt würde. Ich ging noch einmal zum Hotel zurück.

Der Rezeptionist lächelte mich wieder freundlich an, aber ich konnte deutlich sehen, dass er mich nicht für besonders clever hielt. Er kratzte sich angesichts meiner Unfähigkeit, das Offensichtliche zu finden, verdotzt den Kopf und verkündete dann: »Ich bringe Sie hin!« Wir traten also aus dem Hotel, überquerten die Straße, wandten uns nach links und liefen dann fast zehn Minuten, wobei wir uns unseren Weg durch das Gewimmel auf dem Bürgersteig bahnen mussten und etliche Seitenstraßen und zahllose Kühle passierten. Und schließlich, direkt nach einem großen Bankgebäude, erspähte ich hoch oben im zweiten Stock über einem Obstladen an einem gelben Stuckgebäude ein kleines Schild, auf dem SWAGAT stand.

Ich bedankte mich bei dem Rezeptionisten für seine außergewöhnliche Freundlichkeit, fragte mich allerdings, warum er mir nicht gesagt hatte: »Überqueren Sie die Straße, wenden Sie sich

nach links, gehen Sie dann neun Minuten und achten Sie auf das große Bankgebäude an der Straßenecke; wenn Sie dann das große Obstgeschäft sehen, schauen Sie an dem gelben Stuckgebäude nach oben, dort sehen Sie im zweiten Stock ein Schild mit dem Namen des Restaurants.«

Und während mir diese Frage durch den Kopf ging, konnte ich erkennen, wie der freundliche Rezeptionist sich fragte: »Wie will diese arme, beschränkte Frau bloß die kommende Woche überstehen?«

Wie meine Suche nach einem Essen in New Delhi andeutet, unterscheiden sich die Fertigkeiten, die man von einem effizienten Kommunikator erwartet, von einer Kultur zur anderen dramatisch. In den USA und anderen angelsächsischen Kulturen sind die Menschen darauf trainiert (größtenteils unbewusst), so wörtlich und so explizit zu kommunizieren wie nur irgend möglich. Bei guter Kommunikation geht es vor allem um Klarheit und Explizitheit, und die Verantwortung für die exakte Übermittlung einer Botschaft liegt ganz klar beim Absender: »Wenn Sie es nicht verstanden haben, dann ist es meine Schuld.«

Im Unterschied dazu wird in vielen asiatischen Kulturen, zum Beispiel Indien, China, Japan oder Indonesien, die Botschaft oft implizit übermittelt, und vom Zuhörer wird erwartet, dass er zwischen den Zeilen liest. Gute Kommunikation ist hier subtil, vielschichtig, baut oft auf umfangreichem Subtext auf, und die Verantwortung für die Übermittlung der Botschaft teilen sich Sender und Empfänger. Dasselbe gilt für viele afrikanische Kulturen, zum Beispiel in Kenia und Simbabwe, sowie in geringerem Ausmaß auch für lateinamerikanische Kulturen (etwa Mexiko, Brasilien und Argentinien) und lateineuropäische Kulturen (wie in Spanien, Italien, Portugal) einschließlich Frankreich.

Tatsache ist, dass der Hotelrezeptionist alle Informationen geliefert hatte, die eine Person aus seiner eigenen Kultur gebraucht hätte, um Swagat zu finden. Eine Inderin, die im

gleichen kulturellen Delhi-Kontext lebt wie er, hätte aufgrund der gegebenen Hinweise wahrscheinlich schnell herausgefunden, wo das Restaurant liegt; und sie hätte ihr Essen längst aufgegessen gehabt, während ich noch müde durch die Straßen irrte.

Meine Suche nach dem Restaurant Swagat illustriert, dass es für effiziente Kommunikation genauso wichtig ist, ein guter Zuhörer zu sein wie ein guter Sprecher. Und diese beiden wesentlichen Fähigkeiten variieren ganz stark von einer Kultur zur anderen.

* * *

Es war Frühling in Frankreich, wo ich mittlerweile schon mehrere Jahre lebte, als ich gebeten wurde, auf einer Konferenz zum Thema Personalwesen in Paris, die von Owens Corning gesponsert wurde, einen Vortrag zu halten. Owens Corning ist ein führender globaler Produzent von Wohnungsbaumaterialien mit Sitz in Toledo (Ohio) – gute elf Stunden Fahrt entfernt von meinem Heimatstaat Minnesota, aber noch innerhalb der Stammesgrenzen meiner heimatlichen mittelwestamerikanischen Kultur.

Als ich am Konferenzort ankam, traf ich dort auf 50 Personalleiter, die sich in einem typischen Pariser Hotelsaal versammelt hatten, mit hoher Decke und bodentiefen Fenstern, durch die das Sonnenlicht hereinströmte. 38 Teilnehmer kamen aus Toledo, der Rest aus Europa und Asien, aber alle hatten schon mindestens zehn Jahre bei Owens Corning gearbeitet. Ich nahm in der hinteren Ecke des Raumes Platz, als der Vortrag vor meinem begann.

Redner sollte David Brown sein, der CEO des Unternehmens. Entspannt und unscheinbar, im Sakko, aber ohne Krawatte, kam David herzlich lächelnd in den Raum geschlendert und begrüßte etliche Teilnehmer mit Vornamen. Aber als er das Podium betrat, trat eine Stille ein, der klar zu entnehmen war, dass er für die Gruppe seiner Personalmanager eine Koryphäe war.

60 intensive Minuten lang schilderte Brown seine Vision von der Zukunft des Unternehmens. Er sprach in einfachen Worten, wiederholte seine Schlüsselaussagen und unterstrich seine Botschaften mit Punkt-Aufzählungen auf Folien. Die Gruppe hörte aufmerksam zu, stellte ein paar respektvolle Fragen und verabschiedete Brown schließlich mit anerkennendem Applaus.

Nun war ich an der Reihe. Ich sollte über das Thema reden, von dem ich am meisten verstehe: interkulturelles Management. Ich arbeitete eine Stunde lang mit der Gruppe und erläuterte detailliert die Skala des Kommunizierens und ihren Wert als Instrument, mit dem sich verstehen lässt, wie unterschiedliche Kulturen ihre Botschaften übermitteln. Um meine Worte zu bestätigen, hob Kenji Takaki die Hand, ein japanischer Personalmanager, der seit zwei Jahren in Toledo lebte, und steuerte die folgende Beobachtung bei:

In Japan lernen wir, wenn wir aufwachsen, implizit, zwischen den Zeilen zu kommunizieren und zwischen den Zeilen zu hören, wenn andere reden. Botschaften zu kommunizieren, ohne sie direkt auszusprechen, ist tief in unserer Kultur verwurzelt; so tief, dass wir es nicht einmal merken, wenn wir das machen. Um das zu illustrieren, möchte ich hier einmal von einer Abstimmung in Japan erzählen, in der jedes Jahr das beliebteste neue Wort gewählt wird. Vor ein paar Jahren lautete dieses Wort des Jahres »KY«. Das steht für *kuuki yomenai*, das heißt »jemand, der die Luft nicht lesen kann« – mit anderen Worten eine Person, der schmerzlich die Fähigkeit abgeht, zwischen den Zeilen zu lesen. Wenn Sie die Luft nicht lesen können, sind Sie in Japan kein guter Zuhörer.

Hier unterbrach einer der Amerikaner: »Was meinen Sie denn mit ›die Luft lesen‹?«

Takaki erklärte: »Wenn ich in Japan in einer Besprechung bin und ein Teilnehmer kommuniziert implizit eine abweichende Meinung oder sein Unbehagen, dann sollten wir in der Lage sein, die Atmosphäre zu lesen, um dieses Unbehagen mitzubekommen. Wenn jemand diese Botschaft nicht mitbekommt, dann sagen wir: ›Er ist ein KY-Typ!«

Der Amerikaner grinste: »Ich schätze, dann sind wir Amerikaner wohl alle KY-Typen!« Takaki sagte dazu nichts, was ich als Zeichen der Zustimmung wertete. Dann fuhr Takaki fort:

Als Mr. Brown vorhin seinen Vortrag hielt, habe ich mich angestrengt, mit allen Sinnen zuzuhören – um sicherzustellen, dass ich auch wirklich alle Botschaften mitbekomme, die er zu vermitteln versucht. Aber wenn ich jetzt Erin höre, dann frage ich mich: Ist es vielleicht möglich, dass es gar keine Bedeutung gab, die über Mr. Browns ganz einfache Worte hinausgegangen wäre? Und bei Ihnen allen hier im Raum, mit denen ich nun schon so viele Jahre zusammenarbeite – wenn ich in unseren Diskussionen die Luft lese, nehme ich dann womöglich Botschaften auf, die Sie gar nicht vermitteln wollten?

Das war eine sehr kluge Frage – und eine sehr verstörende. In der Gruppe wurde es still, einigen blieb der Mund offen stehen, und Takaki versuchte derweil ruhig die Luft zu lesen.

* * *

Die gegensätzlichen Kommunikationsstile, verkörpert von den Managern aus Toledo und ihrem Kollegen aus Japan, werden oft als *kontextarm* bzw. *kontextreich* bezeichnet.

Um die Konsequenzen zu verstehen, nehmen Sie einmal an, Sie hätten eine Diskussion mit Sally, einer Geschäftskollegin, und Sie kämen beide aus einer Kultur, die kontextarme Kommunikation bevorzugt. Menschen aus solchen Kulturen werden von Kindheit an darauf konditioniert, von einem niedrigen Niveau gemeinsamen Kontexts auszugehen – das heißt von wenigen gemeinsamen Bezugspunkten und verhältnismäßig geringem impliziten Wissen, das Sprecher und Zuhörer verbindet.

Unter diesen Umständen ist es sehr wahrscheinlich, dass Sie in Ihrem Gespräch mit Sally alle Ideen explizit ausformulieren und dabei alles Hintergrundwissen und alle Einzelheiten liefern werden, die zum Verständnis Ihrer Botschaft nötig sind. In kontextarmen Kulturen muss effiziente Kommunikation einfach, klar und explizit sein, um die Botschaft wirkungsvoll zu übermitteln, und die meisten Kommunikatoren werden diesem

Erfordernis auch gehorchen, für gewöhnlich ohne dass sie sich dessen wirklich bewusst sind. Die kontextärmste Kultur der Welt sind die USA, gefolgt von Kanada und Australien, dann den Niederlanden und Deutschland sowie Großbritannien.

Auch wenn kulturelle Normen im Allgemeinen auf indirektem und unterbewusstem Wege von einer Generation auf die nächste übertragen werden, kann es doch sein, dass Sie sich an Lektionen erinnern, in denen Ihnen das gewünschte Kommunikationsverhalten ganz bewusst vermittelt wurde. Ich jedenfalls habe solche Lektionen als Kind in den USA definitiv erhalten. Meine Lehrerin in der dritten Klasse, Mary Jane, eine große, dünne Frau mit dicht gelocktem Haar, gab in unserem Montagmorgenkreis immer das Motto aus: »Sagt, was ihr meint, und meint, was ihr sagt.« Mit 16 belegte ich an der Minneapolis South Highschool einen Wahlkurs zum Thema effektives Präsentieren. Dort habe ich die traditionelle amerikanische Regel erlernt, wie dem Publikum starke Botschaften erfolgreich zu übermitteln seien: »Sagen Sie ihnen, was Sie zu sagen vorhaben, dann sagen Sie es, und anschließend sagen sie Ihnen, was Sie ihnen gesagt haben.« Das ist die Philosophie kontextarmer Kommunikation auf den Punkt gebracht.

Auch zu Hause habe ich Lektionen in kontextarmer Kommunikation erhalten. Wie viele Geschwisterkinder stritten auch mein großer Bruder und ich uns ständig. Um unsere Zankerei zu vermindern, versuchte Mama uns in aktivem Zuhören zu schulen: Du sprichst zu mir so klar und deutlich wie möglich. Dann versuche ich so klar und deutlich, wie ich kann, zu wiederholen, was ich verstanden habe. Diese Technik soll dazu beitragen, Missverständnisse rasch zu erkennen und zu korrigieren und so eine häufige Ursache für überflüssige und nutzlose Streitereien zu entschärfen (oder sogar zu beseitigen).

Solche Lektionen aus der Kindheit verfestigten in mir die Annahme, gute Kommunikation heiße explizit zu sein. Aber wie Takaki erklärte, ist gute Kommunikation in einer kontextreichen Kultur wie Japan etwas ganz anderes. In Japan, Indien, China

und vielen anderen Ländern lernen die Menschen als Kinder eine ganz andere Art der Kommunikation – einen Stil, der auf unbewussten Annahmen über gemeinsame Bezugspunkte und geteiltes Wissen aufbaut.

Lassen Sie uns zum Beispiel sagen, Sie und eine Geschäftskollegin namens Maryam kämen beide aus einer kontextreichen Kultur wie dem Iran. Stellen Sie sich vor, Maryam sei zu Ihnen gereist, um Ihnen zu Hause einen Besuch abzustatten, und mit dem Abendzug um 22 Uhr eingetroffen. Wenn Sie Maryam dann fragen, ob sie vor dem Schlafengehen gern noch etwas essen wolle, und Maryam darauf mit einem höflichen »Nein, danke« antwortet, wird Ihre Reaktion darin bestehen, dass Sie sie noch zwei weitere Male fragen. Erst wenn sie drei Mal »Nein, danke« geantwortet hat, werden Sie ihre Antwort als echtes »Nein« akzeptieren.

Die Erklärung hierfür liegt in den gemeinsamen Annahmen, die jeder höfliche Iraner versteht. Sowohl Sie als auch Maryam wissen, dass eine wohlerzogene Person etwas zu essen nicht gleich beim ersten Mal annimmt, wenn es ihr angeboten wird, ganz gleich wie hungrig sie auch sein mag. Wenn Sie sie also nicht noch ein zweites oder drittes Mal fragen würden, könnte es passieren, dass Maryam hungerleidend ins Bett geht, während Sie ganz traurig sind, dass sie Ihnen extra für sie gemachten leckeren Hühnchensalat nicht probiert hat.

In einer kontextreichen Kultur wie dem Iran ist es unnötig – ja, oft sogar unangebracht –, bestimmte Botschaften allzu explizit zu formulieren. Hätte Maryam auf Ihr erstes Angebot geantwortet »Ja, gib mir eine große Portion, ganz egal was du dahast, ich sterbe vor Hunger!«, dann wäre das als unelegant bis völlig unhöflich betrachtet worden. Zum Glück machen gemeinsame Annahmen, die von Kindheit an gelernt wurden, solche Direktheit unnötig. Sowohl Sie als auch Maryam wissen, dass »Nein, danke« wahrscheinlich bedeutet »Frag mich bitte noch einmal, ich bin am Verhungern!«

Erinnern Sie sich noch an meine verstörende Begegnung mit dem Rezeptionisten in New Delhi? Wäre ich eine Inderin aus Delhi gewesen, mit dem gemeinsamen kulturellen Verständnis, wie implizite Botschaften zu interpretieren sind, dann wäre ich besser in der Lage gewesen, die Hinweise des Rezeptionisten zu interpretieren. Da mir diese Annahmen fehlten, war ich verwirrt und nicht imstande, den Weg zum Restaurant zu finden.

Zusammenspiel von Sprache und Geschichte

Die Sprache spiegelt den Kommunikationsstil der Kulturen wider, die diese Sprache verwenden. So sind zum Beispiel Japanisch und Hindi (die Sprache, die in New Delhi gesprochen wird) beides kontextreiche Sprachen, in denen ein relativ großer Prozentsatz der Wörter auf vielfältige Weise interpretiert werden kann, je nachdem wie und wann sie verwendet werden. So kann zum Beispiel im Japanischen »ashi« sowohl »Bein« als auch »Fuß« bedeuten, abhängig vom Kontext. Das Japanische weist auch zahllose Homonyme auf, von denen es im Englischen nur sehr wenige gibt (etwa »dear« und »deer«: »lieb« und »Hirsch«). Im Hindi heißt das Wort »kal« sowohl morgen als auch gestern; man muss also den ganzen Satz hören, um zu verstehen, in welchem Kontext es verwendet wird. Aus diesem Grund müssen Sie, wenn Sie Japanisch oder Hindi sprechen, tatsächlich »die Luft lesen«, um die Botschaft zu verstehen.

Bei meiner Arbeit verwende ich Englisch und auch Französisch, eine weit kontextreichere Sprache als Englisch. So gibt es im Englischen sieben Mal mehr Wörter als im Französischen (500 000 gegenüber 70 000), was darauf hindeutet, dass das Französische weit stärker als das Englische auf Kontexthinweise setzt, um semantische Doppeldeutigkeiten zu klären. Im Französischen haben viele Wörter mehrere mögliche Bedeutungen (so kann *ennuyé* zum Beispiel je nach dem Kontext »gelangweilt« oder »verärgert« heißen), was mit sich bringt, dass es Sache des Zuhörers ist, die Intention des Sprechers zu erkennen.

Das Französische verfügt auch über eine Reihe von Ausdrücken, die sich ganz direkt auf solches kontextreiche Kommunizieren beziehen. Einer davon ist *sous-entendu*, was wörtlich »unter dem Gehörten« bedeutet. Ein *sous-entendu* zu verwenden heißt im Grunde, etwas zu sagen, ohne es zu sagen. Wenn ein Mann zum Beispiel zu seiner Frau sagt »Das Karamelleis, das du da gekauft hast, hat jede Menge Kalorien«, dann könnte sein *sous-entendu* lauten: »Du hast ganz schön zugenommen, also iss dieses Eis nicht!« Er hat dann zwar nicht explizit gesagt, dass sie dick wird, aber wenn er sieht, dass sie sich bückt, um mit einem Schuh nach ihm zu werfen, weiß er, dass sie sein *sous-entendu* verstanden hat.

Ich fragte einmal einen französischen Kunden, der sich über einen inkompetenten Teamleiter beklagte, ob er das Problem seinem Chef geschildert hätte. Der Kunde antwortete: »Ja, aber in Form eines *sous-entendu*. Ich habe es so ausgedrückt, dass er es sehen konnte, wenn er es sehen wollte.« Der gleiche Ausdruck existiert auch im Spanischen (*sobrentendido*) und im Portugiesischen (*subentendido*), wo er zwar nicht ganz so häufig gebraucht wird, aber weitgehend dasselbe bedeutet.

Eine andere, ganz ähnliche französische Redewendung lautet »etwas im *deuxième degré* sagen« (wörtlich: im »zweiten Grad«). Ich kann etwas ganz explizit sagen – meine Botschaft ersten Grades –, aber meine Aussage kann dabei auch noch einen unausgesprochenen Subtext enthalten, die Bedeutung zweiten Grades.

Botschaften zweiten Grades sind ein Merkmal der französischen Literatur. Denken Sie an den Schriftsteller Jean de La Fontaine im 17. Jahrhundert. Im ersten Grad schrieb er einfache Kindergeschichten, aber wenn Sie den zeitgenössischen Kontext kennen, in dem die Geschichten geschrieben wurden, dann können Sie auch die Bedeutung zweiten Grades mitbekommen – eine politische Botschaft für Erwachsene. So enthält zum Beispiel La Fontaines berühmte Fabel von der Heuschrecke und der Ameise zunächst einmal eine ganz einfache Moral, die für

die meisten Kinder verständlich ist: Es ist wichtig zu sparen, um auf schwierige Zeiten vorbereitet zu sein. Nur gebildete erwachsene Leser seiner eigenen Zeit erkannten jedoch La Fontaines Botschaft zweiten Grades – König Ludwig XIV. solle aufhören, so viel Geld auszugeben, um den Fluss Eure umzuleiten, nur damit die Brunnen Versailles' genug Wasser hätten.

In Frankreich verwendet ein guter geschäftlicher Kommunikator Botschaften zweiten Grades auch im Alltag. So kann ein Manager zum Beispiel in einer Präsentation etwas sagen, was eine für alle verständliche explizite Bedeutung hat. Wer aber über einen gewissen gemeinsamen Kontext verfügt, kann auch noch eine Botschaft zweiten Grades empfangen, die die *eigentlich* intendierte Bedeutung enthält.

Englisch ist also eine kontextärmere Sprache als die vom Lateinischen abgeleiteten romanischen Sprachen (Französisch, Spanisch, Italienisch, Portugiesisch), und die romanischen Sprachen wiederum sind kontextärmer als die meisten asiatischen Sprachen. Aber ein Blick auf die Skala des Kommunizierens (Abbildung 1.1) mit ihrem Ranking der Kulturen von extrem explizit bis extrem implizit zeigt, dass Sprache nicht alles ist.

Demnach sind die USA die kontextärmste Kultur der Welt, und alle angelsächsischen Kulturen befinden sich auf der linken Seite der Skala, wobei Großbritannien die kontextreichste Kultur des angelsächsischen Clusters ist. Alle Länder, in denen romanische Sprachen gesprochen werden, sowohl in Europa (Italien, Spanien, Frankreich) als auch in Südamerika (Mexiko, Brasilien, Argentinien), liegen auf der Skala ein wenig rechts von der Mitte; die kontextärmste Kultur in diesem Cluster ist Brasilien. Noch weiter rechts liegen viele afrikanische und asiatische Länder, und Japan zeichnet sich hier als die kontextreichste Kultur der Welt aus.

Wie Sie sehen, gibt die Sprache nur zum Teil Hinweise darauf, wo sich eine Kultur auf der Skala des Kommunizierens wiederfinden wird. So ist der Abstand zwischen den USA und



Kontextarm: Gute Kommunikation ist präzise, einfach und klar. Botschaften werden wortwörtlich ausgedrückt und verstanden. Wiederholungen werden geschätzt, wenn sie dazu beitragen, die Kommunikation klarer zu machen.

Kontextreich: Gute Kommunikation ist feingeistig, nuanciert und vielschichtig. Botschaften werden zwischen den Zeilen ausgesprochen und gelesen. Botschaften sind oft impliziert, aber nicht offen ausgedrückt.

Abbildung 1.1: Kommunizieren

Großbritannien, beides angelsächsische Länder, relativ groß, ebenso der Abstand zwischen Brasilien und Peru, beides Länder mit romanischer Sprache.

Neben der Sprache spielt auch die Geschichte eines Landes eine wichtige Rolle für seine Platzierung auf der Skala des Kommunizierens. Vergleichen Sie hier zum Beispiel die Geschichte der Länder an den beiden Enden der Skala, USA und Japan.

Kontextreiche Kulturen haben in der Regel eine lange gemeinsame Geschichte. Sie sind für gewöhnlich beziehungsorientierte Gesellschaften, in denen die Netzwerke der Verbindungen von Generation zu Generation weitergegeben werden, wodurch wiederum weiterer gemeinsamer Kontext zwischen den Mitgliedern der Gemeinschaft geschaffen wird. Japan ist eine Inselgesellschaft mit homogener Bevölkerung und tausenden von Jahren gemeinsamer Geschichte, in denen Japan für einen beträchtlichen Teil vom Rest der Welt abgeschnitten war. In diesen tausenden Jahren wurden die Leute besonders geschickt darin, die Botschaften anderer mitzubekommen – die Luft zu lesen, wie Takaki sagte.

Im Gegensatz dazu wurden die USA, ein Land mit nur wenigen hundert Jahren gemeinsamer Geschichte, durch den Zustrom gewaltiger Zahlen von Einwanderern geprägt, die aus den verschiedensten Ländern der Welt kamen, alle mit unterschiedlicher Geschichte, unterschiedlicher Sprache, unterschiedlichem Hintergrund. Und weil sie so wenig gemeinsamen Kontext hatten, lernten die Amerikaner schnell, dass sie eine Botschaft, die sie vermitteln wollten, so explizit und klar wie möglich formulieren mussten, mit wenig Raum für Doppeldeutigkeiten und Missverständnisse.

Und so lässt sich innerhalb jedes Sprach-Clusters ein Muster erkennen (siehe Abbildung 1.2). Zuerst einmal sind die Länder zu Sprach-Clustern zusammengefasst. Links ist das angelsächsische Cluster, in der Mitte folgt das Cluster der romanischen Sprachen, und ganz rechts liegt ein Cluster von Ländern mit asiatischen Sprachen. Innerhalb dieser Cluster können Sie dann erkennen, wie die Länge der Geschichte und der Grad der Homogenität den Kommunikationsstil beeinflussen. So weisen zum Beispiel im angelsächsischen Cluster die USA die größte linguistische und kulturelle Vielfalt und die kürzeste gemeinsame Geschichte auf. Dies kann zur Erklärung beitragen, warum die USA die kontextärmste der angelsächsischen Kulturen sind. Im romanischen Cluster weist Brasilien die größte Vielfalt auf und ist die kontextärmste Kultur. Das gleiche Muster gilt für Asien, wo die kontextärmsten Länder wie Singapur oder Indien die größte linguistische und kulturelle Vielfalt aufweisen.

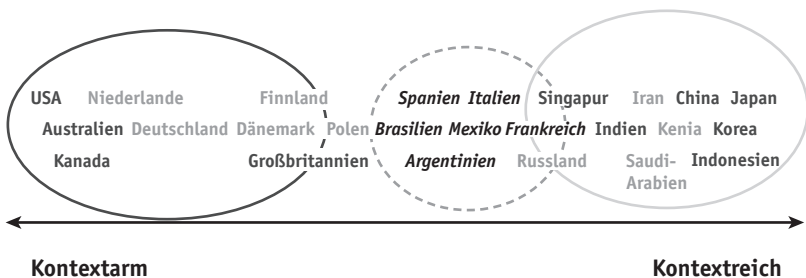


Abbildung 1.2: Kommunizieren

Der amerikanische Anthropologe Edward Hall, der das Konzept der kontextarmen (*low-context*) und kontextreichen (*high-context*) Kommunikation ursprünglich entwickelte, als er in den Reservaten amerikanischer Ureinwohner arbeitete, zog zur Beschreibung des Unterschieds zwischen kontextreicher und kontextarmer Kommunikation oft die Ehe als Analogie heran. Stellen Sie sich vor, was passiert, wenn zwei Leute 50 oder 60 Jahre lang miteinander verheiratet sind. Nachdem sie so lange gemeinsamen Kontext geteilt haben, können sie eine gewaltige Menge Information einfach dadurch gewinnen, dass sie auf Gesicht und Gesten des anderen achten. Jungverheiratete dagegen müssen ihre Botschaften explizit formulieren und oft wiederholen, um sicher zu sein, dass sie richtig empfangen wurden.¹ Der Vergleich zu Ländern mit längerer oder kürzerer gemeinsamer Geschichte ist offensichtlich.

Was macht einen guten Kommunikator aus?

Im täglichen Leben kommunizieren wir alle mitunter explizit, und in anderen Situationen vermitteln wir unsere Botschaften zwischen den Zeilen. Aber was ist gemeint, wenn gesagt wird, jemand sei »ein guter Kommunikator«? Die Art, wie Sie diese Frage beantworten, weist darauf hin, welchen Platz Sie auf der Skala einnehmen.

Ein holländischer Manager in einem meiner Kurse bemerkte die kontextarme Platzierung seines Landes auf der Skala und protestierte: »Wir reden in den Niederlanden auch zwischen den Zeilen!« Gefragt, ob ein Geschäftsmann, der oft zwischen den Zeilen kommuniziere, denn wohl als guter oder schlechter Kommunikator betrachtet werde, musste er allerdings nicht lange überlegen. »Als schlechter. Das ist der Unterschied zwischen uns und den Franzosen«, sagte er. »Wenn du in den Niederlanden etwas nicht geradeheraus sagst, dann halten wir dich nicht für vertrauenswürdig.«

Wenn Sie aus einer kontextarmen Kultur kommen, dann wirkt ein kontextreicher Kommunikator in Ihrer Wahrnehmung womöglich geheimnistuerisch, zu wenig transparent oder als nicht in der Lage, effizient zu kommunizieren. Lou Edmondson, ein amerikanischer Vice President for Sales bei Kraft, der um die Welt reist und Verträge mit Lieferanten in Asien und Osteuropa aushandelt, drückte sich da klipp und klar aus: »Ich habe schon immer geglaubt, dass die Leute sagen, was sie meinen, und meinen, was sie sagen – und wenn nicht, tja, dann lügen sie.«

Wenn Sie andererseits aus einer kontextreichen Kultur kommen, dann betont ein kontextarmer Kommunikator in Ihrer Wahrnehmung womöglich das Offensichtliche (»Das hätten Sie nicht zu sagen brauchen! Das haben wir alle verstanden!«) oder er wirkt sogar herablassend und gönnerhaft (»Sie reden mit uns, als wären wir Kinder!«). Obwohl ich nun schon viele Jahre außerhalb der USA lebe und arbeite, ist kontextarme Kommunikation immer noch mein natürlicher Stil. Ich muss beschämt zugeben, dass ich beide zitierten Vorwürfe mehr als einmal von meinen europäischen Kollegen zu hören bekam.

Vor ein paar Jahren fragte mich ein in New York ansässiges Finanzinstitut, für das ich früher gearbeitet hatte, ob ich eine Kulturprüfung des Betriebs vornehmen könnte. Da Unternehmenskultur nicht mein Spezialgebiet ist und mir die nötige Zeit fehlte, diesem Projekt gerecht zu werden, sprach ich einen italienischen Kollegen an, den ich hier Paolo nenne, ob er mit mir zusammenarbeiten würde.

Paolo begrüßte mich gut gelaunt, als wir uns in seinem Büro trafen. Paolo ist 25 Jahre älter als ich und hat einen wohlverdienten Ruf als außergewöhnlicher Forscher und Autor. Er gab mir ein Exemplar seines neuesten Buchs und hörte interessiert zu, als ich ihm die Gelegenheit zur Zusammenarbeit beschrieb. Ich begann damit, dass ich ihm erklärte, meine Familie, Arbeit und Schreibaufträge ließen mir nur sehr wenig Zeit für dieses Projekt. Paolo nickte, und dann erörterten wir beide das

potenzielle Projekt mehr in der Tiefe, diskutierten über das Kundenunternehmen und die speziellen Probleme, denen man sich widmen müsste. Da ich wegen meiner zeitlichen Beschränkungen immer noch ein wenig besorgt war, wiederholte ich, dass Paolo 80 Prozent der Arbeit würde übernehmen müssen (und dann natürlich auch 80 Prozent der Vergütung bekäme). Dann gingen wir wieder dazu über, die Wünsche des Kunden und die mögliche Herangehensweise zu erörtern, aber nach ein paar Minuten brachte ich meine zeitlichen Bedenken noch einmal zur Sprache.

Paolo lachte ungeduldig: »Erin, ich bin doch kein Kind, und ich bin nicht von gestern. Ich habe schon verstanden, worauf du hinauswillst.« Ich merkte, wie ich vor Verlegenheit rot wurde. Paolo ist es gewöhnt, subtile Botschaften mitzubekommen, und hatte meinen gar nicht so subtilen Punkt schon beim ersten Mal verstanden. Ich entschuldigte mich und fragte mich, ob Paolo wohl oft so reagieren musste, wenn er mit den Dutzenden amerikanischer Fakultätsmitglieder bei der INSEAD sprach, die sich endlos erklärten und wiederholten.

Die Moral von der Geschichte' ist klar: Sie mögen in Ihrer heimatlichen Kultur als einer der fähigsten Kommunikatoren gelten, aber was daheim sehr gut funktioniert, muss bei Menschen aus anderen Kulturen noch lange nicht so gut funktionieren.

Bemerkenswerte Zusatzbeobachtung: Je gebildeter und gewiefter Sie in einer kontextreichen Kultur sind, desto größer ist Ihre Gabe, sowohl beim Sprechen als auch beim Zuhören Verständnis für implizite, vielschichtige Botschaften einzubringen. Im Gegensatz dazu sind in kontextarmen Kulturen die gebildeten und gewieftesten Geschäftsleute diejenigen, die klar und explizit kommunizieren. Im Ergebnis ist der Vorsitzende eines französischen oder japanischen Unternehmens wahrscheinlich weit kontextreicher als die einfache Belegschaft, während der Vorsitzende eines amerikanischen oder australischen Betriebs

wahrscheinlich weit kontextärmer ist als die Personen in Einstiegspositionen des Betriebs. In dieser Hinsicht befördert Bildung die Einzelnen in der Regel in Richtung einer extremeren Version der vorherrschenden kulturellen Tendenz.

Alles ist relativ

Wie wir festgestellt haben, ist bei der Betrachtung des Einflusses kultureller Unterschiede auf unseren Umgang mit anderen Menschen das Wichtige nicht in erster Linie die absolute Position der Kultur einer Person auf einer bestimmten Skala, sondern ihre *relative* Position im Vergleich zu uns. Die folgenden Beispiele illustrieren, wie dieses Prinzip auf der Skala des Kommunizierens zum Ausdruck kommt.

Sowohl Amerikaner als auch Briten liegen am kontextarmen Ende der Skala des Kommunizierens. Die Briten reden jedoch schon deutlich mehr zwischen den Zeilen als die Amerikaner, eine Tendenz, die besonders beim kontextreichen britischen Humor offenkundig wird. Viele Briten haben Spaß daran, ironische oder sarkastische Scherze mit völlig unbewegtem Gesichtsausdruck zu machen. An Amerikaner ist diese Art Humor allerdings leider oft verschwendet; die haben dann vielleicht den *Verdacht*, dass da ein Witz gemacht wurde, trauen sich aber nicht zu lachen, falls es womöglich doch keiner war.

Im Ergebnis sagen die Briten oft, die Amerikaner »verstehen keine Ironie«. Eine präzisere Erklärung würde jedoch lauten, dass die Amerikaner einfach kontextärmer sind als die Briten. Wenn Amerikaner einen Witz machen, insbesondere im geschäftlichen Umfeld, dann machen sie also wahrscheinlich durch explizite verbale oder physische Hinweise deutlich »Das soll jetzt ein Witz sein«, ein Verhalten, das völlig unnötig ist, wenn eine britische Person zur anderen spricht. Wenn man in deren kontextreicherer Kultur erst dazusagen muss, dass etwas ein Witz

sein soll, dann war es die Mühe nicht wert, überhaupt den Mund aufzumachen.

Alastair Murray, ein britischer Manager, der in Dubai lebt, erzählt dazu folgendes Beispiel:

Ich war Teilnehmer an einem Langstrecken-Radrennen mit hunderten von Startern durch die Wüste der Vereinigten Arabischen Emirate. Um kollegial zu sein, fuhr ich eine Zeitlang vor einem anderen Teilnehmer her, um ihn vorm Gegenwind abzuschirmen und ihn ein wenig Energie sparen zu lassen. Das hatte vor einiger Zeit auch einmal jemand völlig Fremdes für mich getan.

Einige Zeit später zog der Rennfahrer neben mich vor und sagte mit breitem amerikanischem Akzent: »Vielen Dank für Ihre Hilfe!«

Ich antwortete: »Kein Problem! Aber das hätte ich natürlich nicht gemacht, wenn ich geahnt hätte, dass Sie Amerikaner sind.«

Für einen Briten wäre klar gewesen, dass das ein Witz war, ja sogar eine Art kleine freundliche Geste mitschwang. Aber da ich das Ganze mit unbewegter Miene und ernster Stimme vorgebracht hatte, schien der Amerikaner das nicht mitzukriegen. Er fuhr schweigend weiter neben mir her, legte sogar ein wenig seitlichen Abstand zwischen uns.

Dann fiel mir ein, wie oft die Amerikaner nach einem Scherz sagen »just kidding« (war nur ein Spaß). Ich beschloss, es damit zu versuchen, und sagte zu ihm: »Oh, hey, just kidding!«

Darauf er: »Oh! All right! Haha! Der war gut. Wo kommen Sie denn her?«

Und ich dachte nur: O Mann ... diese Amerikaner, müssen immer alles wortwörtlich nehmen!

Im Vergleich zu Amerikanern mögen die Briten kontextreich sein – besonders wenn es um Humor geht –, aber im Vergleich zu Lateineuropäern wie den Spaniern und Italienern und auch den Franzosen sind sie ausgesprochen kontextarm.

Ich arbeitete vor einiger Zeit mit Stuart Shuttleworth zusammen, dem CEO, Eigentümer und Gründer einer kleinen britischen Investment-Firma, die im Verlauf von 30 Jahren vom Einmannbetrieb zum Unternehmen mit 100 Mitarbeitern angewachsen war. Zwei Jahre zuvor hatte er begonnen, auch international

zu expandieren. Shuttleworth schilderte mir die kulturellen Dilemmas, mit denen er bei dieser Expansion konfrontiert war:

Wenn ich sehe, wie meine neuen Partner in Spanien, Frankreich und Italien arbeiten, frage ich mich jeden Tag aufs Neue, ob etwas, was mir ganz offensichtlich als Angelegenheit der praktischen Vernunft vorkommt, in ihrem Umfeld vielleicht keine Sache der Vernunft ist. Nehmen Sie zum Beispiel den schlichten Vorgang der Rekapitulation einer Besprechung. In Großbritannien gilt es als Sache der praktischen Vernunft, dass man am Ende einer Sitzung noch einmal verbal rekapituliert, was beschlossen wurde, worauf dann meist noch eine schriftliche Rekapitulation folgt, die dann inklusive konkreter individueller Handlungsanweisungen an alle Teilnehmer herausgeht. Klarstellung, Klarstellung, Klarstellung – in Großbritannien ist das einfach gute Geschäftspraxis.

Neulich war ich mit einer Gruppe meiner in Frankreich stationierten Mitarbeiter und einem unserer Pariser Kunden bei einer Besprechung in Paris. Als sich die Besprechung erkennbar dem Ende zuneigte, erwartete ich die gewohnte Rekapitulation »Folgendes haben wir beschlossen«. Stattdessen kam von einem Kunden ein dramatisches »Et voilà!«, als sei nun alles gesagt. Die anderen standen auf, klopfen sich gegenseitig auf die Schultern, schüttelten Hände und wechselten Worte der Anerkennung und der guten künftigen Zusammenarbeit.

Ich konnte mich nur fragen: »Aber voilà was?« Es scheint, meine französischen Kollegen wissen einfach, was beschlossen wurde und wer was zu tun hat, ohne dass all die verschiedenen Ebenen der Klarstellung durchlaufen wurden, die wir in Großbritannien gewöhnt sind.

Auch von der Form des Umgangs mit E-Mails war Shuttleworth verwirrt:

Wenn Sie in Großbritannien, oder auch in den USA, jemandem eine E-Mail schicken und die betreffende Person kann die Antwort nicht direkt aus dem Ärmel schütteln, dann verlangen praktische Vernunft und Umgangsformen, dass der Empfänger binnen 24 Stunden etwas zurückmailt wie: »Ich habe Ihre Nachricht erhalten und melde mich am Mittwoch wieder bei Ihnen.« Mit anderen Worten: Auch wenn Sie nichts zu sagen haben, sollten Sie zumindest auf kontextarme Weise explizit mitteilen, wann Sie etwas zu sagen haben werden. Ausbleibende explizite Kommunikation bedeutet etwas Negatives.

Jetzt schicke ich eine E-Mail an unseren spanischen Lieferanten – von dem ich weiß, dass er in sehr guter Qualität und pünktlich arbeitet und ein sehr gutes Niveau im Englischen hat – und höre vielleicht drei oder vier Tage lang nichts von ihm und auch von keinem seiner Kollegen. Ich knabbere

derweil an meinen Fingernägeln und stelle mir alle möglichen Probleme vor, die eine rasche Erledigung meines Wunsches verhindern könnten ... oder dass die gesamte Belegschaft erkrankt wäre oder das Gebäude abgebrannt, so dass niemand E-Mails lesen kann.

Und dann erhalte ich drei Tage später eine E-Mail, die mir mitteilt, dass sie alles wie gewünscht erledigt haben und alles in bester Ordnung ist. Warum konnten sie das nicht gleich sagen?!

Die französische, spanische und italienische Kultur sind schon deutlich kontextreicher als die angelsächsischen Kulturen. Aber die Kulturen Asiens sind noch einmal weit kontextreicher als alle europäischen. Da sich das Zentrum der Geschäftswelt gen China verlagert, wird es zunehmend wichtiger, die für die chinesische Kultur typischen Kommunikationsmuster zu verstehen.

Elisabeth Shen ist eine Beraterin, die ihre Zeit zwischen Shanghai und Paris aufteilt und Europäern hilft, mit Chinesen effizient zusammenzuarbeiten. Das kann eine ziemliche Herausforderung sein, denn, wie Shen bemerkt: »China ist ein riesiges Land mit starken regionalen Unterschieden. In vielerlei Hinsicht ist es schwierig, die chinesische Kultur zu kategorisieren, angesichts der breiten Kluft zwischen den Generationen und der Unterschiede zwischen privatem und öffentlichem Sektor.« Allerdings lässt sich ziemlich sicher sagen, dass die chinesische Kultur im Vergleich zu den Kulturen des Westens sehr kontextreich ist. Shen erläutert:

Wenn Chinesen vage eine Idee oder Meinung ausdrücken, dann ist die wirkliche Botschaft oft nur so gerade eben impliziert. Sie erwarten, dass ihr Konversationspartner höchst engagiert ist und eine aktive Rolle bei der Decodierung ihrer Botschaften übernimmt, ebenso bei der gegenseitigen Erschaffung von Bedeutung. In der chinesischen Kultur ist *pang qiao ce ji* (um den heißen Brei herumzureden) ein Stil, der implizites Verstehen fördert. In der chinesischen Kultur wird Kindern beigebracht, dass sie nicht nur auf die expliziten Worte hören sollen, sondern sich auch darauf konzentrieren, wie etwas gesagt wird und was nicht gesagt wird.

Ich arbeitete mit Shen zusammen, als ich Interviews mit Dutzenden europäischer Manager aus den unterschiedlichsten Branchen führte, die einen beträchtlichen Teil ihrer Laufbahn in verschiedenen Regionen Chinas verbracht hatten. Sie hatten alle

unterschiedliche Ansichten darüber, wie man im chinesischen Umfeld erfolgreich arbeitet. In einem dieser Interviews bemerkte Pablo Díaz, ein spanischer Manager, der 15 Jahre lang für ein chinesisches Textilunternehmen in China gearbeitet hatte: »In China ist die vordergründige Botschaft nicht notwendigerweise die wirkliche Botschaft. Meine chinesischen Kollegen ließen immer irgendwelche Hinweise fallen, und ich griff sie nicht auf. Und wenn ich dann später darüber nachdachte, wurde mir klar, dass mir etwas Wichtiges entgangen war.« Díaz berichtet von einem Gespräch mit einem chinesischen Mitarbeiter, das etwa wie folgt verlief:

Díaz: Es sieht so aus, dass einige von uns am Sonntag hier sein müssen, um die Kunden in Empfang zu nehmen.

Chen: Ich verstehe.

Díaz: Können Sie am Sonntag mit dabei sein?

Chen: Ja, ich denke schon.

Díaz: Das würde uns sehr helfen.

Chen: Ja, der Sonntag ist ein wichtiger Tag.

Díaz: In welcher Hinsicht?

Chen: Das ist der Geburtstag meiner Tochter.

Díaz: Ach, wie nett. Da wünsche ich Ihnen allen einen schönen Tag.

Chen: Danke. Ich weiß Ihr Verständnis zu schätzen.²

Heute lacht Díaz über die Situation. »Ich war ganz sicher, er hätte gesagt, dass er kommt«, sagt Díaz. »Und Herr Chen war ganz sicher, kommuniziert zu haben, dass er auf keinen Fall kommen könne, weil er mit seiner Familie den Geburtstag der Tochter feiern will.«

Díaz hat aus der Erfahrung gelernt, wie er es vermeiden kann, in solche Kommunikationsfallen zu geraten:

Wenn ich mir nicht zu 100 Prozent sicher bin, was ich gehört habe, ist es keine gute Strategie, mit den Achseln zu zucken und das Gespräch mit einer Botschaft zu verlassen, die ich irgendwie gehört zu haben meine.

Wenn ich mir nicht sicher bin, ist es meine Verantwortung, um Klarstellung zu bitten. Manchmal muss ich da auch drei oder vier Mal nachfragen, und auch wenn das sowohl für mich als auch für meinen Kollegen etwas peinlich sein kann, ist es immer noch nicht so peinlich, als wenn eine Produktionslinie fertig vorbereitet auf einen Herrn Chen wartet, der dann irgendwo ganz anders fröhlich Happy Birthday singt.

Strategien für die Zusammenarbeit mit Personen aus kontextreicheren Kulturen

Wie Sie sehen, kann interkulturelle Kommunikation mit unsichtbaren Schwierigkeiten zu kämpfen haben. Ob Sie sich nun als kontextarmen oder kontextreichen Kommunikator betrachten, es ist höchst wahrscheinlich, dass Sie eines Tages mit einem Kollegen, Kunden oder Partner zusammenarbeiten werden, der weiter rechts auf der Skala zu finden ist als Sie. Ein flexibler Kommunikator zu sein, der sich geschickt in jede Richtung bewegen kann, ist daher im Geschäftsleben für jeden eine wertvolle Fähigkeit.

Wenn Sie sich Strategien zurechtlegen, mit denen Sie Ihre Effektivität erhöhen wollen, sollten Sie als ein wichtiges Prinzip daran denken, dass es beim Kommunizieren nicht nur ums Reden geht, sondern auch ums Zuhören. Pablo Díaz hat das aus Erfahrung gelernt. »Es ist nicht nur so, dass meine chinesischen Mitarbeiter zwischen den Zeilen sprechen«, sagt er. »Sie versuchen auch immer herauszufinden, was hinter einer Bemerkung steckt. Diese Art des Zuhörens ist Menschen aus dem Westen, die alles erst einmal für bare Münze nehmen, nicht naturgemäß gegeben.«

Wenn Sie also mit kontextreicheren Kollegen zusammenarbeiten, sollten Sie üben, sorgfältiger zuzuhören. »Der beste Rat, den ich Ihnen geben kann«, sagt Díaz, »lautet: Lernen Sie auf das zu hören, was *gemeint* ist, nicht auf das, was gesagt wird. Das bedeutet, dass Sie mehr überlegen, mehr klärende Fragen stellen und sich bemühen, für körpersprachliche Hinweise empfänglich zu sein.« Wenn Sie nach impliziten Hinweisen suchen, lernen Sie nach und nach, »die Luft genauer zu lesen«.

Denken Sie wieder an den obigen Dialog zwischen Herrn Chen und Herrn Díaz. Chen sagt zwar »Ja«, deutet aber gleichzeitig an, dass die wirkliche Antwort »Nein« lautet. Zwischen den Zeilen »Nein« zu sagen, ist in ganz Asien verbreitet, etwa in China, Japan oder Korea, insbesondere gegenüber Chefs oder Kunden. Wenn Sie mit Lieferanten oder Teammitgliedern aus einem dieser Länder zusammenarbeiten, werden Sie feststellen, dass ein »Nein« in vielen Gewändern daherkommen kann. So kann zum Beispiel auf eine Frage wie »Können Sie das Projekt bis nächste Woche abschließen?« das Geräusch scharf eingezogener Luft zu hören sein oder eine unverbindliche Antwort wie »Das wird sehr schwierig, aber ich werde mein Bestes tun«, »Wir schauen mal« oder »Das wird aus den und den Gründen sehr schwer, aber ich sehe mal zu«.

Mit etwas Übung können Sie lernen, das »Nein« zwischen den Zeilen zu lesen. Stellen Sie zur Klärung offene Fragen, statt die Person mit einer Frage in die Ecke zu treiben, die ein klares »Ja« oder »Nein« erfordert. So hätte Herr Díaz zum Beispiel eine offene Klärungsfrage stellen können wie: »Wie schwierig wäre es für Sie, sich von der Party zu entfernen, um ein paar Stunden arbeiten zu kommen?« Mit einiger Beharrlichkeit werden so weitere Informationen zutage kommen.

«Es ist wichtig, sich nicht zu schnell eine Meinung zu bilden«, regt Díaz an, »sondern viel zuzuhören, wenig zu reden und dann nachzufragen, wenn man sich nicht sicher ist, ob man richtig verstanden hat. Vielleicht müssen Sie auch noch eine weitere einheimische Person fragen, um eine Botschaft dechiffriert zu bekommen. Aber bemühen Sie sich, alle Informationen zu erhalten, die Sie brauchen, um die beabsichtigte Botschaft mitzubekommen, wenn Sie verwirrt sind.« Einer der größten Fehler, den kontextärmere Manager machen können, ist, anzunehmen, die andere Person halte *absichtlich* Informationen zurück oder sei *unfähig*, explizit zu kommunizieren. In den meisten Fällen kommuniziert die kontextreichere Person einfach in dem Stil, den sie gewohnt ist, ohne die Absicht, Sie zu verwirren oder

irrezuleiten. Einfach um Klarstellung zu bitten kann Wunder wirken. Mit der Zeit stellen Sie vielleicht auch fest, dass Sie gar nicht mehr so oft um Klarstellung bitten müssen, und Ihr Gegenüber lernt umgekehrt auch, sich auf Sie einzustellen.

Sind Sie selbst Absender der Botschaft, könnten Sie feststellen, dass Sie im Gespräch mit kontextreichen Kollegen, die es gewohnt sind, zwischen den Zeilen zu lesen, auf endlose Wiederholungen verzichten können. Hören Sie auf zu reden, bevor Sie etwas wiederholen. Warten Sie ab, um zu erfahren, ob es schon ausgereicht hat, die Sache einmal zu sagen. Sie können auf das Thema später immer noch zurückkommen, wenn Sie sich nicht sicher sind, ob die Botschaft angekommen ist.

Eine gute Möglichkeit für den Fall, dass Sie sich durch Missverständnisse blockiert oder frustriert fühlen, ist immer Selbstironie, also über sich selbst zu lachen, sowie positive Worte über die andere Kultur zu finden. So hätte ich zum Beispiel, als ich in New Delhi das Restaurant Swagat suchte, dem Rezeptionisten gegenüber erwähnen können, dass ich aus einem Land mit kleinen Städten, wenig Menschen und vielen Hinweisschildern komme: »Sie haben hier in Indien ein Talent, Dinge zu finden, über das ich nicht verfüge. Könnten Sie so nett sein, mir einen Plan zu zeichnen, auf dem alle markanten Punkte und Straßen zu sehen sind, an denen ich auf dem Weg zum Restaurant vorbeikomme?« Oder ich hätte sagen können: »Ich bin ganz schlecht darin, Sachen zu finden, und die Stadt ist mir völlig unbekannt. Könnten Sie mir vielleicht eine ganz einfache Zeichnung anfertigen, die auch ein Kind verstehen könnte, und in der alles drin ist, was ich unterwegs sehe, und welche Straßen ich überquere? Hilfreich wäre auch, wenn Sie notieren könnten, wie viele Minuten ich jeweils brauche, denn ich habe wirklich einen ganz schlechten Orientierungssinn.« Durch Selbstironie können Sie so die Schuld für das Nichtankommen der Botschaft auf sich nehmen und dann um Unterstützung bitten.

Strategien für die Zusammenarbeit mit Personen aus kontextärmeren Kulturen

Da ich oft als Beraterin für westliche Unternehmen tätig war, die ein Outsourcing nach Indien planten, kannte ich Bemerkungen wie die folgende gut: »Als ich meinem indischen Team erklärte, was zu tun sei, gab es keine Fragen. Später merkte ich dann, dass sie meine Anweisungen nicht verstanden hatten. Warum hatten sie mich denn nicht um Klarstellung gebeten?«

Als später das Indian Institute of Planning and Management für mich eine Tour organisierte, in der ich mit Managern in vier indischen Städten arbeiten sollte, erlebte ich noch mehr solche kontextreiche Kommunikation. Bei der Vorbereitung meiner Reise telefonierte und mailte ich oft mit den Organisatoren an der Universität und stellte Fragen wie: »Wer genau wird zu meinen Veranstaltungen kommen? Welche Art von internationaler Erfahrung haben die Teilnehmer? Warum sind sie daran interessiert, mich zu hören? Mit welcher Art von Fragen habe ich zu rechnen?« Leider waren die Antworten, die ich bekam, so kontextreich, dass ich hinterher oft weniger wusste als vorher. Name, Hintergrund und spezielle geschäftliche Bedürfnisse der Teilnehmer blieben für mich vage und unbekannt, bis ich im Unterrichtsraum eintraf.

Durch diese Erfahrungen war ich gut vorbereitet auf eine Frage, die einer der Kursteilnehmer mir in der Mittagspause stellte. »Madam«, sagte er höflich, »was Sie uns heute Morgen beigebracht haben, ist für mich bei der täglichen Arbeit sehr wichtig. Ich war auf Reisen noch nie außerhalb von Indien, aber ich habe bei der Arbeit täglich telefonisch und per E-Mail mit amerikanischen, australischen und britischen Kunden zu tun. Wie kann ich am besten Vertrauen zu solchen Kollegen und Kunden aufbauen?«

Angesichts meiner Schwierigkeiten ein paar Wochen zuvor sowie meiner Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit westlichen

Firmen, die Outsourcing nach Indien planten, hatte ich meine Antwort schon parat:

Drücken Sie sich so transparent, klar und spezifisch aus wie möglich. Erklären Sie genau, warum Sie anrufen. Äußern Sie Ihre Meinung klar und transparent. Spielen Sie mit offenen Karten. Rekapitulieren Sie am Ende des Telefonats noch einmal alle Schlüsselpunkte oder senden Sie direkt im Anschluss eine E-Mail, die diese Punkte wiederholt. Wenn Sie einmal nicht 100-prozentig sicher sind, was Sie tun sollen, lesen Sie nichts zwischen den Zeilen, sondern äußern Sie klar, dass Sie nicht verstanden haben, und bitten Sie um Klarstellung. Und manchmal ist es besser, nicht ganz so höflich zu sein, weil das den Eindruck von Unbestimmtheit und Unsicherheit vermittelt.

Mit etwas Mühe und Übung kann es eine Person aus kontextreichem Umfeld lernen, auf kontextärmere Weise zu arbeiten und zu kommunizieren. Konzentrieren Sie sich auf Fälle, in denen Sie erwarten, dass Ihr Gegenüber Ihre beabsichtigte Botschaft zwischen den Zeilen liest, und gewöhnen Sie sich an, das Ganze expliziter zu vermitteln. Beginnen Sie ein Gespräch damit, dass Sie Ihre Hauptidee nennen, machen Sie Ihre Punkte klar, und rekapitulieren Sie am Ende des Gesprächs, was beschlossen wurde und was als Nächstes passieren soll. Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob Ihre Ideen angekommen sind, dann scheuen Sie sich nicht zu fragen: »Habe ich mich klar genug ausgedrückt?« Fassen Sie mit einer E-Mail nach, die alles klarstellt, was vielleicht noch ein bisschen vage geblieben ist, und halten Sie die Hauptschlussfolgerungen darin schriftlich fest.

Ich bin schon Menschen aus kontextreichen Kulturen begegnet, die bei der Umstellung ihres Stils so erfolgreich waren, dass sie genauso kontextarm geworden waren wie der Amerikaner am anderen Ende der Leitung.

Strategien für eine multikulturelle Zusammenarbeit

Und was ist, wenn Sie in Ihrem Team eine Mixtur aus allen möglichen Kulturen haben – Amerikaner, die ständig rekapitulieren

und alles schriftlich fixieren wollen; Japaner, die die Luft lesen; Franzosen, die im zweiten Grad sprechen; Briten, die ironische Bemerkungen mit toderntem Gesicht lieben; und Chinesen, die als Kinder gelernt haben, um den heißen Brei herumzureden? An welcher Stelle, glauben Sie, besteht wohl die größte Wahrscheinlichkeit für Missverständnisse? Sehen Sie sich die folgenden drei Optionen an:

- a) Eine kontextarme Person kommuniziert mit einer anderen aus einer kontextarmen Kultur (zum Beispiel ein Holländer, der mit einem Kanadier kommuniziert).
- b) Eine kontextreiche Person kommuniziert mit einer kontextarmen Person (zum Beispiel ein Spanier, der mit einem Holländer kommuniziert).
- c) Eine kontextreiche Person kommuniziert mit einer anderen aus einer kontextreichen Kultur (zum Beispiel ein Chinese, der mit einem Brasilianer kommuniziert).

Viele tippen hier auf Antwort B – die Kombination kontextarm/kontextreich. Die richtige Antwort ist aber C. Die meisten Missverständnisse in multikulturellen Teams treten zwischen Personen auf, die beide aus kontextreichen Kulturen stammen, wenn diese vollkommen verschiedene Wurzeln haben, also etwa wenn Brasilianer mit Chinesen sprechen.

Kontextreiche Kommunikation funktioniert wunderbar, wenn wir aus derselben Kultur kommen und die kulturbedingten Hinweise auf die gleiche Weise interpretieren. Wenn zwei japanische Personen miteinander kommunizieren, macht es ihnen das gemeinsame Kontextverständnis leicht, die Luft zu lesen. So wird Zeit gespart (nicht nötig, eine Idee dreimal zu wiederholen), Beziehungen werden gewahrt (nicht nötig, direkt »Nein« zu sagen, wenn ich auch einen Hinweis geben kann und Sie die Botschaft auch so mitbekommen), und die Gruppenharmonie ist gesichert. Aber wenn die Teammitglieder aus verschiedenen Kulturen kommen, bricht die kontextreiche Kommunikation zusammen. Da kann ein Sprecher ruhig eine

Botschaft zwischen den Zeilen aussenden, und der Zuhörer kann die Botschaft konzentriert nach ihrer Bedeutung absuchen; aber wenn die beiden aus völlig verschiedenem kulturellem Kontext kommen, ist die empfangene Botschaft eine andere als die abgesendete Botschaft, und die Wahrscheinlichkeit eines Missverständnisses vervielfältigt sich.

Glücklicherweise ist es nicht nötig, dass Sie bei einem multikulturellen Team die Zahl der Teammitglieder auf der linken und auf der rechten Seite der Skala zählen und mit der Mitgliederzahl multiplizieren, um herauszufinden, wie Sie als Teamleiter vorgehen müssen. Sie müssen sich nur eine einzige einfache Strategie merken: *Multikulturelle Teams brauchen kontextarme Verfahren.*

Pedro Galvez, ein mexikanischer Manager bei Johnson & Johnson, war Teilnehmer meines Wochenprogramms zum Management globaler virtueller Teams. Er hatte ein Team zu managen, zu dem sowohl Mexikaner als auch Saudi-Araber gehörten – Vertreter zweier sehr verschiedener kontextreicher Kulturen. Galvez erinnert sich:

Die Saudis hatten eine ganz andere Art, Botschaften zu senden und zu interpretieren, als die Mexikaner, und wir begannen ganz schnell, uns misszuverstehen. Nach einer Kommunikationspanne zwischen einem meiner mexikanischen Teammitglieder und seinem saudischen Kollegen sprach ich mit beiden darüber, was passiert sei. Der Mexikaner sagte mir: »Ich habe es so ausgedrückt, dass er es sehen konnte, wenn er es sehen wollte.« Mir wurde klar, dass wir mit solchen Missverständnissen auf ernsthafte Schwierigkeiten zusteuern könnten.

Ich rief nach diesem Vorfall das Team zusammen, und wir legten ein paar Grundregeln fest. Ich sprach über die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen angesichts unserer unterschiedlichen Sprachen, unseres unterschiedlichen kulturellen Hintergrunds und angesichts der Tatsache, dass beide Kulturen die Tendenz haben, implizit zu kommunizieren und Botschaften zwischen den Zeilen zu versenden. Ich forderte die Gruppe auf, nach Lösungen dafür zu suchen, wie Missverständnisse minimiert werden könnten, und sie entwickelten in Kleingruppen ein Verfahren, wie wir zusammenarbeiten konnten.

Die Liste der Grundregeln, die von Galvez' Gruppe entwickelt wurde, war einfach, aber effektiv. Am Ende jedes Treffens sollte eine Überprüfung auf drei Ebenen stattfinden:

- Eine Person würde die Schlüsselpunkte mündlich rekapitulieren, wobei die Aufgabe zwischen den Teammitgliedern rotierte.
- Jede Person würde mündlich zusammenfassen, was sie als Nächstes tun würde.
- Eine Person würde eine schriftliche Rekapitulation versenden, wiederum auf rotierender Basis.

Ein ähnliches System expliziter Rekapitulation sollte auch nach Eins-zu-eins-Gesprächen oder Telefonanrufen Anwendung finden. Ziel: alle Missverständnisse und Verwirrungen aufdecken und beseitigen.

Haben Sie Mitglieder aus mehr als einer kontextreichen Kultur in Ihrem Team, sollten Sie dieses Problem erläutern und das Team seine eigenen Lösungen entwickeln lassen, so wie es Pedro getan hat. Warten Sie nicht so lange, bis Probleme entstanden sind. Der beste Moment, um diese Verfahren zu entwickeln, ist dann, wenn sich das Team bildet, und noch *bevor* Missverständnisse aufkommen.

Und noch eines: Galvez' Team setzte unter die Liste mit den Regeln folgende Erklärung: »Das ist unsere Teamkultur, auf die wir uns alle explizit geeinigt haben und mit der wir uns alle wohlfühlen.« Galvez wusste, dass es sowohl wichtig als auch eine Herausforderung war, dass sich alle mit der expliziten, schriftlichen Vereinbarung wohlfühlten. Denn etwas schriftlich niederzulegen, kann in manchen kontextreichen Kulturen einen Mangel an Vertrauen zum Ausdruck bringen. Daher achtete er zunächst darauf, ein paar Grundlagen zu schaffen, bevor er die Gruppe bat, Dinge schriftlich festzuhalten.

Wann sollten Sie etwas schriftlich festhalten?

Je kontextärmer eine Kultur ist, desto mehr haben die Leute die Neigung, alles schriftlich festzuhalten: »Das war eine gute Besprechung – ich schicke Ihnen eine schriftliche Zusammenfassung.« »Danke für Ihren Anruf – ich schicke Ihnen dann eine E-Mail, in der die nächsten Schritte aufgelistet sind.« »Wir würden Sie gern einstellen – hier hätte ich Ihre schriftliche Stellenbeschreibung und ein Vertragsangebot.« Aus diesem Grund haben amerikanische Unternehmen im Vergleich zu europäischen und asiatischen auch mehr ...

- Organisationstabellen (die auf dem Papier zeigen, wer für wen arbeitet),
- Titel (die genau beschreiben, wer auf welcher Ebene ist),
- schriftliche Zielvorgaben (die zeigen, wer für welches Ergebnis verantwortlich ist),
- Beurteilungen (die schriftlich festhalten, was jede Person leistet).

Im Gegensatz dazu haben viele kontextreiche Kulturen – besonders in Asien und Afrika – eine ausgeprägte mündliche Tradition, in der eine schriftliche Dokumentation als weniger notwendig erachtet wird. Die Neigung, alles schriftlich festzuhalten, die in kontextarmen Kulturen ein Zeichen für Professionalität und Transparenz ist, kann kontextreichen Kollegen den Eindruck vermitteln, Sie hätten nicht das Vertrauen, dass sie ihre mündlichen Zusagen auch einhalten werden.

»So ist es mir ergangen!«, erzählte mir Bethari Syamsudin, eine indonesische Managerin, die für den multinationalen Autozulieferer Valeo arbeitet. »Mein Chef ist Deutscher, aber mein Team ist komplett indonesisch. Wenn wir in meiner Kultur eine starke Beziehung untereinander haben und eine mündliche Einigung erzielen, dann genügt mir das. Wenn Sie also den Hörer auflegen und mir dann eine E-Mail schicken, in der alle unsere Beschlüsse noch einmal schriftlich rekapituliert werden,

dann ist das für mich ein klares Zeichen, dass Sie mir nicht vertrauen.«

Bethari war bereit, die Wünsche ihres deutschen Vorgesetzten zu respektieren und ihren Stil anzupassen. Sie erinnert sich:

Mein Chef bat mich zu tun, was ich konnte, um die Kommunikation in unserem Büro transparenter zu machen. Er beklagte sich, dass er oft nicht wisse, welche Entscheidungen getroffen worden seien, und wünschte sich ein höheres Maß an Klarheit. Daher bat er mich, ihm und allen Teilnehmern eine schriftliche Rekapitulation unserer wöchentlichen Teamsitzungen in Bangkok zu schicken, um die Klarheit zu erhöhen.

Ich werde nie die Reaktion meines indonesischen Teams vergessen, als ich meine erste Rekapitulation versandte, von der sie alle eine Kopie erhielten. Zwei Minuten, nachdem die Mail rausgegangen war, rief eine gute Freundin und Kollegin an und fragte: »Traust du mir nicht, Bethari? Ich habe dir doch in der Besprechung gesagt, dass ich das machen werde. Du weißt doch, dass du dich auf mein Wort verlassen kannst!« Sie dachte, ich »taktiere« – etwas, was wir oft über Europäer sagen. Ich saß zwischen den Stühlen: zwischen der Kultur meines Chefs und der Kultur meiner Mitarbeiter.

Auf der nächsten Teamsitzung erklärte Bethari ihrem Team dann ausführlich, warum sie alles schriftlich festhielt, und bat um Verständnis. »Es war so leicht«, sagt sie. »Sobald die Leute verstanden hatten, dass ich deshalb um die schriftliche Rekapitulation bat, weil der Big Boss das verlangt hatte, war für sie alles in Ordnung. Und als ich ihnen erklärte, dass dies in Deutschland eine ganz natürliche Vorgehensweise sei, waren sie doppelt zufrieden. Wenn es jetzt wieder einmal erforderlich wird, dass sich meine Mitarbeiter unindonesisch verhalten, dann erkläre ich ihnen immer vorab die kulturellen Unterschiede. Wenn ich das nicht tue, hagelt es negative Reaktionen.«

Wenn Sie ein Team haben, zu dem sowohl kontextarme als auch kontextreiche Mitglieder zählen, sollten Sie Betharis Beispiel folgen. Etwas schriftlich festzuhalten vermeidet in multikulturellen Teams Verwirrung und spart Zeit – aber denken Sie daran, vorab zu erklären, warum Sie das machen!

Lassen Sie uns noch einmal kurz zu meinen Abenteuern in New Delhi vom Anfang des Kapitels zurückkehren. Nach einem köstlichen Palak Paneer bei Swagat verließ ich das Restaurant und kehrte wieder zum Hotel zurück. Bei meiner Ankunft begrüßte mich derselbe freundliche Rezeptionist mit herzlichem Lächeln. Nachdem ich ihm erzählt hatte, wie gut mir das Essen geschmeckt hatte, erklärte ich, dass ich am Nachmittag gern die alten Ruinen von Qutab Minar besichtigen wollte. Er wirkte ein wenig nervös, wohl eingedenk der Schwierigkeiten, die ich vorhin bereits damit gehabt hatte, ein Restaurant zu finden, das bloß ein Stück weiter die Straße hinunter lag. »Könnten Sie mir vielleicht einen Plan anfertigen, auf dem Schritt für Schritt genau zu sehen ist, was ich jeweils machen muss, um die Ruinen zu finden? Sie haben ja gesehen, dass ich mit einer so geschäftigen Stadt nicht besonders gut zurechtkomme.« Da er nun wohl vollends überzeugt war, dass ich nirgendwo allein hinfinden würde, schon gar nicht zu den Ruinen in der belebten Stadtmitte, sagte er mir: »Keine Sorge, Madam. Ich organisiere das alles. Wir haben einen Fahrer, der Sie direkt zum Eingang bringen kann und Sie an der gleichen Stelle auch wieder abholt. Ich bereite Ihnen inzwischen einen Plan vor, in dem die Lage des Hotels samt Adresse genau verzeichnet ist und alle markanten Punkte auf dem Weg zu den Ruinen markiert sind. Und hier gebe ich Ihnen auch noch dieses Kärtchen mit meiner Telefonnummer. Falls Sie sich verlaufen und den Fahrer nicht finden, komme ich Sie abholen.« Das war der Beginn eines wunderschönen Nachmittags in New Delhi.