

Grundbeispiele interkultureller Kommunikationsregeln

Außenwirtschaft und Standortmarketing spielen für das weltweit **achtzehntgrößte Exportland Nordrhein-Westfalen** eine herausragende Rolle. Das **Flughafen- und Messedrehkreuz Düsseldorf-Köln** steht für Weltoffenheit und Internationalität.

Globalisierung und **Internationalisierung** sind Realitäten einer sich durch den informationstechnologischen Fortschritt stetig verändernden Welt geworden. **Interkulturelle Kompetenz** ist eine **Schlüsselqualifikation** für Führungskräfte in Politik, Wirtschaft und Verwaltung, auch in bislang eher regional bzw. national ausgerichteten mittelständischen Unternehmen.

Interkulturelle Kompetenz ist gefragt, wo Menschen mit unterschiedlichen Denkmustern, religiösen und moralischen Wertvorstellungen, Kommunikations-, Verhandlungs- und Führungsstilen zusammenarbeiten. Der Mensch muss sich im 21. Jahrhundert vermehrt nicht nur in einer, sondern in mehreren kulturellen Welten zurechtfinden, um agieren und erfolgreich Geschäfte durchführen zu können.

Stellen wir uns an einem **praktischen Beispiel** die Probleme interkultureller Kommunikation vor:

Das Thermometer zeigt 34 Grad Celsius. Die Luft flimmert. Vor uns liegt eine Großbaustelle in Arabien, geleitet von einem internationalen Team. Der deutsche Projektleiter ist mit den Nerven am Ende. Said, der jordanische Bauleiter will seine Frau zum Arzt begleiten. Obwohl der Projektleiter ihm am Vortag sagte, seine Frau könne doch bitte alleine zum Arzt gehen, bleibt er heute einfach weg. Dieses verantwortungslose Handeln ist unverständlich. Dabei wird der jordanische Bauleiter heute doch dringend gebraucht !

Hier zeigt sich, wie kulturelle - insbesondere auch moralisch und religiös geprägte - Unterschiede im Verhaltensrepertoire geschäftliche Kommunikation und Kooperation beeinträchtigen können. Das Verhalten des Gegenüber wird nur durch die eigene kulturelle Brille betrachtet, es fehlt das Verständnis für die andere Kultur und die Gründe für die vielschichtige Andersartigkeit in alltäglichen geschäftlichen und privaten Handlungsweisen.

Wenn deutsche Firmen ihre Mitarbeiter für Auslandseinsätze vorbereiten, dann wird der Schwerpunkt vornehmlich auf die Perfektionierung fremdsprachlicher, technischer, sachlicher Punkte und Fähigkeiten gelegt. Erst dann wird - wenn überhaupt - an die sonstigen Fähigkeiten gedacht.

Aber selbst ein Training zur Entwicklung der **Business Communication Skills** beispielsweise enthält in der **sachorientierten deutschen Kultur** als Schwerpunkt hauptsächlich den Aufbau der fremdsprachlichen Fähigkeiten, die dem Teilnehmer helfen sollen, seine berufliche Kompetenz, sein Know-How und die Daten und Fakten seines Projektes im Ausland erfolgreich zu vermitteln. Neben den **Hard Facts** des geschäftlichen Projektes werden die **Soft Skills** oft vernachlässigt.

Hierzu gehört die **Cultural Awareness** für jedes besuchte Land der Welt oder für von hierher empfangenen Gästen, d. h. vertiefte Kenntnis in Geschichte und Politik, Wissen über die kulturspezifischen Regeln und Rituale der Begrüßung, eines Vortrages, der eigentlichen Verhandlung, eines gemeinsamen Geschäftsessens, Kenntnis über Religion und Ethik des Landes sowie Kommunikations- und Mediations-techniken für konfliktgeladene interkulturelle Situationen

Oft vertrauen die Unternehmen bei der Entsendung von Mitarbeitern oder Geschäftsverhandlungen mit ausländischen Partnern einfach auf das bewährte Konzept **Learning by Doing**. Leider funktioniert dieses Konzept im Bereich der interkulturellen Kommunikation nicht immer und manch eine lukrative Geschäftsanbahnung - dies wurde von NRW-Unternehmern vielfach bestätigt - scheiterte an dem Fehlen dieser **kultursensitiven Fähigkeiten**, so dass andere besser vorbereitete internationale Konkurrenten den Deal machten.

Interkulturelle Kommunikation ist auch nicht auf eine Liste von Verhaltensregeln zu reduzieren, die im Ausland als **Checkliste** schematisch ihre praktische Anwendung finden.

Ohne ein **grundlegendes Verständnis, Offenheit und Toleranz** dafür, warum die verschiedenen Kulturen über die gleichen Dinge auf verschiedene Weise denken, und wie diese Unterschiede unmittelbar das kommunikative Verhalten mit anderen beeinflussen, werden auch die längsten Checklisten von Verhaltensregeln für international tätige Fach- und Führungskräfte ihre erhoffte Wirkung nur oberflächlich entfalten.

Für Ausländer wirken Geschäftsbeziehungen mit Deutschen **eher formal und sachlich** orientiert, im Vordergrund stehen das technische Know-How, die Daten und Fakten des Projekts und die Kompetenz es umzusetzen. In südamerikanischen, asiatischen, südeuropäischen und arabischen Ländern gilt der Grundsatz **Business is personal**, d. h. eine Geschäftsbeziehung ist eine **persönliche Beziehung**, die aufgebaut und entwickelt werden muss.

Eine noch so inhaltsträchtige und professionell sachorientiert dargebotene geschäftliche Präsentation kann den Aufbau und das zur einer **persönliche Beziehung** führende oft langwierige Prozedere nicht ersetzen.

Einer der offensichtlichen Unterschiede im Kommunikationsverhalten zwischen Deutschen und anderen Nationalitäten, was auch in Bezug auf das gemeinsame Essen eine Rolle spielt, resultiert aus der unterschiedlichen Einstellung **zur Zeit an sich**. Dies zeigt sich beispielsweise darin, wie viel Zeit man damit verbringt, während der Geschäftsverhandlung über Dinge zu reden, die mit dem Geschäft direkt eigentlich nichts zu tun haben.

Wie viel Zeit braucht man - wundert sich der Deutsche -, um über ohnehin unbestreitbare Dinge zu reden? Viel Reden kosten auch viel Zeit, und Zeit ist in der heutigen schnelllebigen Zeit eben entgangener Umsatz und Geld!

Auch die für Deutsche selbstverständliche Pünktlichkeit hat in anderen Ländern nicht immer diese Bedeutung und Bewertung, d. h. ist ein Geschäftstermin vereinbart, setzen sich die ausländischen Geschäftspartner zum vereinbarten Zeitpunkt oft erst in Bewegung, während der Deutsche schon ungeduldig wartet.

Für Nordamerikaner bedeutet dagegen **Smalltalk** nicht notwendigerweise, dass man über unwichtige Dinge redet. Die Bedeutung des Smalltalks liegt darin, mehr über den Geschäftspartner, seinen Status, seinen Background und seine Persönlichkeit zu erfahren. Es dient als unverzichtbares **soziales Schmiermittel** für das System aus aufzubauendem Vertrauen und gegenseitigen Verpflichtungen, auf dessen Basis Verhandlungen geführt und Geschäftsbeziehungen abgewickelt werden.

Aber solange Smalltalk von Deutschen weiterhin als halbherzig abgespultes Rollenspiel und als **notwendiges Übel** angesehen wird, werden sich deutsche Manager und Ingenieure weiterhin im weltweiten Wettbewerb schwer tun und selbst benachteiligen.

In Südamerika können Höflichkeit, verbindliches Auftreten, viel Zeit für Begrüßungen und Bewunderungen sowie kleine persönliche Geschenke manche Tür öffnen und sind immer gern gesehen. Dies gilt nicht nur im Umgang mit den Geschäftspartnern, sondern auch für die Behandlung von Kellnern im Restaurant, Taxifahrern, Fahrstuhlführern etc. in der Gegenwart des brasilianischen Geschäftspartners, der dies sehr genau beobachtet, um sich hieraus ein Bild von seinem Gegenüber als Mensch zu machen. Ein **Magnana** hat nicht nur die Bedeutung für Morgen, sondern kann einen weiteren Zeithorizont, eine Ablehnung oder ein Desinteresse bedeuten.

Sicherlich von vielen hier Anwesenden vielfach erlebt, ist in Japan der oberste Kommunikationsgrundsatz die Herstellung einer **harmonischen Schonungskommunikation**, d. h. äußere Harmonie um jeden Preis ! Die Form ist meist wichtiger als der Inhalt, der oft in Vorgesprächen der Arbeitsebene bereits abgeklärt wurde, und die **Vermeidung jeglichen Gesichtsverlustes** durch eine Gesprächskonfrontation steht im Vordergrund.

Japaner würden nie in einer Geschäftsverhandlung ein schroffes Nein oder eine Kritik äußern. Das Ideal der Harmonie tabuisiert jede Auseinandersetzung. Die Wahrung des Gesichts tabuisiert das Herausstellen von Schwächen in der Öffentlichkeit bzw. vor Dritten. Die zur Zeit bei uns modernen **Ich-Botschaften** finden in Japan keinerlei Anklang, dort steht nicht das Individuum mit seinen Gefühlen und Bedürfnissen, sondern das Team, die Firma, die Gemeinschaft im Vordergrund.

Eine grundlegende **neokonfuzianische Verhaltensregel** lautet: man muss immer vom Standpunkt des Anderen aus handeln, d. h. diesem mit beherrschter Höflichkeit, Hochachtung und Wertschätzung gegenüberreten.

Interessant ist auch das **nemawashi-Prinzip**:

Um Konfrontationen in der Öffentlichkeit zu vermeiden, tauscht man Meinungen im inoffiziellen Rahmen in Klein- oder Kleinstgruppen aus. Dieses Prinzip hat eine große **psychosoziale Bedeutung**: Absolute Priorität hat, dass alle von der Angelegenheit Betroffenen um ihre Meinung gefragt wurden, weniger wichtig ist, welche objektiv inhaltlichen Aspekte sie zum Entscheidungsprozess beigetragen haben.

Gewöhnungsbedürftig ist auch, dass ein **Nicken mit dem Kopf** oder ein **yes, yes, I understand** eines Japaners letztendlich keinerlei Zustimmung bedeuten.

In islamischen Ländern ist das eigene Verhalten in der Öffentlichkeit im Lichte des Korans und der dort geltenden religiös bestimmten Verhaltensregeln zu gestalten.

Für uns ist insbesondere zu beachten und gewöhnungsbedürftig, dass Frauen in der Öffentlichkeit und bei Geschäftsverhandlungen größte Zurückhaltung üben und auch bei der Begrüßung nicht als erste angesprochen werden. Jedoch gibt es in Ländern des Nahen Ostens und Arabiens unterschiedliche Ausprägungen.

Die **Geschichte Nordrhein-Westfalens** ist eine Geschichte von **Veränderungen und interkultureller Offenheit**. Kaum eine europäische Region hat sich in den letzten einhundert Jahren so sehr gewandelt wie das Land an Rhein und Ruhr. Große Kohlevorkommen haben einst die bedeutendste Stahlindustrie Europas und eine erfolgreiche Maschinenbau-, Energie-, Elektro- und Chemieindustrie entstehen lassen. Forschung und Bildung machen Nordrhein-Westfalen heute zu einem führenden Land der Kommunikations- und Umwelttechnologien, der Biogentechnologien und der Medizintechnik.

Es sind die Menschen, die mit ihrem Einfallsreichtum und ihrer Initiative diese Kultur des ständigen Wandels schaffen.

Viele von diesen Menschen kamen im Laufe der Geschichte als Flüchtlinge, Gastarbeiter, Spätaussiedler und Asylsuchende in diesen **Melting Pot**, um hier zu leben und zu arbeiten. Nordrhein-Westfalen hat in seiner Geschichte mit der Integration von Millionen von Menschen, seiner Umstrukturierung und Entwicklung zur einer der exportstärksten Regionen der Welt seine **interkulturelle Weltoffenheit** unter Beweis gestellt.