

Interkulturelle Kommunikation

Mir scheint das Thema „interkulturelle Kommunikation“ wichtig zu sein, wenn man in einem fremden Land investieren möchte. Durch die Interviews konnte ich in Erfahrung bringen, dass von großer Bedeutung ist, wenn man sich in dem Land auskennt und alles nicht unbedingt mit dem Gefühl der Unsicherheit betrachten muss.

Trotz der weltweiten Angleichung im Wirtschaftsleben ist kaum zu übersehen, dass weiterhin ein hohes Risiko interkultureller Missverständnisse zwischen ausländischen Handelspartnern besteht.

Die Folgen solcher Missverständnisse reichen von Irritationen bei Geschäftspartnern und Kunden bis zu den damit verbundenen Umsatz- und Marktanteileinbußen.

Zum einen ist hier wichtig zu klären, was eigentlich „interkulturelle Kommunikation“, und Kultur überhaupt ist und welche die Besonderheiten es bei der Kommunikation zwischen Menschen aus verschiedenen Kulturen gibt. Zum anderen geht es darum, aufzuzeigen, wie der Faktor Kultur die Wirtschaftspraxis beeinflusst und wie diese Einflüsse zu lokalisieren und zu behandeln sind. Dies gilt vor allem wenn man in einem „fremden“ Land investieren möchte.

Ich werde als erstes über die Besonderheiten der Kommunikation, insbesondere in interkulturellen Kontexten und dann über die Besonderheiten der Interkulturalität in der Wirtschaft eingehen.

Hier werde ich mich bemühen, einen kurzen Einblick in die Thematik zu verschaffen und aufzuzeigen, worauf man zu achten hätte, wenn man speziell in Griechenland Geschäftsbeziehungen aufnehmen möchte.

Kultur, Kommunikation und Wahrnehmung

„Kultur...ein komplexes Ganzes, welches das Wissen, den Glauben, die Kunst, die Moralauffassung, die Gesetze, die Sitten und alle anderen Fähigkeiten und Gewohnheiten umfasst, die sich der Mensch als Mitglied der Gesellschaft aneignet.“²⁸

Meiner Meinung nach kann Kultur keinen geschlossenen Kreis bilden. Im Gegenteil sie hat keine zeitlos-statische Bedeutung, sondern eine historisch-dynamische.

Durch Migrationsbewegungen und Kommunikationsprozesse kann kaum eine Lebenswelt als isolierte und von Außenwirkungen unbeeinflusste Kultur gesehen werden.

Wenn ich über meine Kultur erzählen sollte, dann stehe ich vor dem Problem: soll ich über die aktuelle regionale Lebenswelt berichten? Oder meine Geburtsregion mit einbeziehen? Oder soll ich von der „ griechische Kultur“ und dem griechischen Sprachraum berichten?

Und wenn ja, dann müsste ich mir selbst und anderen Klarheit darüber verschaffen, ob ich den griechischen Sprachraum oder das politische bzw. das historische Gebilde Griechenland zugrunde lege.

Egal für welche Eingrenzung ich mich entscheide, sie besitzt nur eine Orientierungsfunktion, denn faktische Überlappungen und Vernetzungen von Kulturen ebenso wie die Dynamik des erweiterten Kulturbegriffs schließen jegliche Eingrenzung aus.

Zwei Kulturen werden nie vollkommen unterschiedlich sein. Sie werden immer bestimmte Überschneidungsbereiche haben.

Je ähnlicher sich allerdings zwei Kulturen sind, desto schwieriger ist es, die tatsächlich vorhandenen Unterschiede zu entdecken.

Ein einzelnes Individuum kann mehreren „ Subkulturen“, je nach Religion, Berufsgruppe, Sprachraum etc. angehören.

Im einfachen Kommunikationsmodell, auch Sender-Empfänger-Modell genannt, schickt ein Gesprächspartner (der Sender) eine Nachricht an einen anderen Gesprächspartner. Das Problem dabei ist, dass der Sender die Nachricht "codiert" abschickt und der Empfänger diese Nachricht decodieren muss. Die meisten Probleme treten bei dem Prozess der Decodierung auf. Es stellt sich immer die Frage:

Wird der "Code" richtig entschlüsselt?

Nach Schulz von Thun enthält jede Nachricht nämlich vier Seiten, bzw. Aspekte:

1. die reine Sachinformation (Sachinhalt)
2. eine Aufforderung (Appell)
3. eine Beziehungsauskunft (Beziehung)
4. eine Information über sich selbst (Selbstkundgabe)²⁹

Ob es zu Missverständnisse kommt, hängt von mehreren Faktoren ab:

Worauf legt nun der Sender besonderes Gewicht in seinen Worten?

Welchen dieser vier Aspekte will er betonen?

Wie eine Nachricht verstanden wird, hängt auch von unseren Hörgewohnheiten ab. Insbesondere in der interkulturellen Kommunikation kann Inkongruenz eintreten, wenn die Botschaften, die gesendet werden keine Übereinstimmung mit dem Sender –Empfänger-Verständnis von z.B. Körpersprache aufweisen, bzw. nicht gleiche Interaktionsmöglichkeiten zur Verfügung stehen.

29 vrgl. Schulz von Thun

Vor allem Unsicherheiten führen schnell zu Irritationen und Fehlinterpretationen.

Wichtig sind hier, die Besonderheiten der Wahrnehmungsfunktion aufzuzeigen.

Wenn wir etwas wahrnehmen, versuchen wir zunächst Vertrautes und Bekanntes zu entdecken, um eine allgemeine Orientierung zu finden.

Dabei werden im Sinne einer Schutzfunktion „notgedrungen“ unzählige potentielle Sinneseindrücke „herausgefiltert“ und dementsprechend auch nicht wahrgenommen werden.

Was wir wahrnehmen ist erfahrungsabhängig. Es steht in engem Zusammenhang mit unserer Sozialisationserfahrung, Hobbies und mit unseren Befindlichkeiten oder mit unseren Wissensvorräten. Beschreibungen einer Kultur sind meistens sehr selektiv. Unterschiedliche Wahrnehmungen und Interpretationsmöglichkeiten zeigen sich z. B. sehr deutlich in der Geschichtsschreibung und bei Reiseberichten.

Bei der Beschreibung einer Kultur, ist wichtig zwischen zwei Ebenen zu unterscheiden, nämlich der Oberflächen- und Tiefenstruktur: erstere ermöglicht die Beschreibung, letztere die Erklärung kultureller Spezifika, auch das Warum bestimmter Eigenarten und Funktionszusammenhänge einer Kultur.

Die Schwierigkeit bei der interkulturellen Kommunikation besteht darin, das vom anderen Gesagte, Beschriebene etc. für sich selbst zu „übersetzen“, und mit den eigenen (also der eigenen Lebens- und Erfahrungswelt entstammenden) Werkzeugen plausibel zu machen.

Interkulturalität in der Wirtschaft

Wenn zwei Menschen aus verschiedenen Kulturen zusammentreffen, müssen beide einen schwierigen Lernprozess durchlaufen:

sie müssen den kommunikativen Prozess sensibel beobachten und die Aktionen und Reaktionen des Gegenübers empathisch nachvollziehen. Sie müssen lernen, sich dem Kommunikationsstil des anderen anzunähern, um keine bzw. wenige Fehlinterpretationen zu erleben.

In dem Umgang mit griechischen Kunden, Geschäftspartnern oder auch Mitarbeiter wären folgende Kulturdimensionen nach Stall und Hofstede hilfreich:

„*Der Umgang mit der Zeit, mit der Nähe und Distanz*“ nach Stall, mit der „*Unsicherheit, der kollektivistische und der Individualistische Ansatz, sowohl die Machtdistanz,*“ nach Hofstede.³⁰

Ich versuche anhand einiger Beispiele aufzuzeigen, welche Probleme, aufgrund von unterschiedlichen Werten und Lebenseinstellungen eintreten können.

Bei einem polychronen Menschen wäre es kein Problem mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen, im Gegensatz zu einem monochronen Menschen, der alles nacheinander immer erledigt haben möchte.

Wenn man die kollektivistische und individualistische Kulturdimension betrachtet, kann man feststellen, dass bei der Kommunikation in einer kollektivistischen Gesellschaft die Beziehungsebene eine wichtige Rolle spielt, während in einer individualistischen Gesellschaft immer wieder für Sachlichkeit plädiert wird. Auch der Aufbau der Beziehung ist in einer kollektivistischen Gesellschaft wichtig zu sein, während in einer individualistischen Gesellschaft eher großer Wert auf den Sachverhalt gelegt wird.

Auch wie viel Nähe und Distanz man verträgt, kann von Bedeutung für die Geschäftsbeziehungen sein. Für Griechen gibt es z.B. oft keine ausdrückliche Unterscheidung des privaten und öffentlichen Raumes. Nach einer Sitzung gibt es oft ein gemeinsames Essen, bzw. eine gemeinsame Feier.

30 vrgl. Hofstede , 2001

Bei einer geschäftlichen Zusammenkunft ist es üblich, auch die Beziehungsebene zu pflegen.

Während Deutsche überwiegend eine ganz genaue Planung und bestimmte Tagesordnungspunkte haben, entscheiden die Griechen oft situationsabhängig, worüber sie sprechen und vermeiden nicht unbedingt jeden Faktor, der Unsicherheit verursachen könnte.

Auch die Art, wie man sich ausdrückt, kann für Missverständnisse sorgen. Deutsch gilt als eine sehr präzise und „sachliche“ Sprache, Griechisch dagegen als eine sehr blumige Sprache.

Wenn man sich des Unterschiedes nicht bewusst ist, können beim Umgang miteinander viele Fehlinterpretationen eintreten.

Oft begeht man den Fehler, dass man bestimmte Handlungen aus der Perspektive eigenkultureller Normen, etc. interpretiert. Um Fehlinterpretationen, Missverständnissen und monokausale Erklärungsversuche vorzubeugen, sollte Kulturwissen immer auch historisch und situativ fundiert sein.

Mit groben Beschreibungen von „Kulturen“ sollte man sehr vorsichtig umgehen, d.h. bei „Kulturknigges“ ist große Vorsicht geboten.

Die interkulturelle Kommunikation kann nicht nach einem Muster oder einer Art „Kulturrezept“ verlaufen.

Solche Kategorisierungen sind wie bereits erwähnt zwar hilfreich, wenn sie als Orientierung dienen. Denn der Mensch braucht eine Art Orientierung, um sich festzuhalten. Aber sie sollten nicht dazu führen, Menschen von vornherein zu „etikettieren“.

Denn durch „Kategorisierungen“ begegnet man der anderen Person voreingenommen, in dem Glauben, „so sind alle Griechen“. Mit dieser Haltung sind Konflikte vorprogrammiert.

Kultur ist als offenes System zu verstehen, das Veränderungsprozessen unterliegt und daher nicht statisch ist. Auch Individuen sind nicht einfach per Definitionen oder Kategorisierung zu beschreiben.

Es hat sich als ratsam erwiesen, sich auf den jeweiligen Menschen und die Situation vorzubereiten. Auch ist es wichtig, durch Beobachten und Nachfragen, sich selbst Klarheit zu verschaffen, wenn man nicht sicher ist, wie eine Verhaltensweise oder eine Situation zu deuten ist.

Interkulturelle Kommunikation kann erfolgreich verlaufen, wenn man unvoreingenommen beobachtet und langsam und sensibel die Kulturgewohnheiten der anderen Person/ Personen kennen lernt.

Um gut vorbereitet mit einer Person aus dem griechischen Kulturraum in Kommunikation zu treten, ist es sinnvoll Hintergrundinformation über die „griechische“, d.h. national und lokale Kultur, aber auch über das professionsbedingte Milieu zu sammeln.

Diese Hintergrundinformation sollte aber an erster Stelle als Orientierung dienen. Man sollte versuchen einerseits so viel wie möglich über die „Kultur“ im erweiterten Sinne zu erfahren, andererseits sollte man die verschiedenen Ebenen der jeweiligen Person nicht, außer acht zu lassen. Information wie man aufgewachsen und sozialisiert wurde, können hilfreich sein, um das einzelne Individuum zu verstehen.

Wichtig ist auch, dass man der anderen Partei unvoreingenommen gegenüber auftritt und keinen Kulturvergleich bzw. Kulturwertung vornimmt. Auch keine Differenzierung in höher- oder minderwertige Kulturprodukte. Es ist auch sehr ratsam, darauf zu achten, das Selbstwertgefühl des Gesprächspartners nicht zu verletzen.

Die Wahrnehmungsgewohnheiten des Gegenübers müssen respektiert werden, denn Wahrnehmung ist selektiv und subjektiv, hängt mit unseren Hörgewohnheiten zusammen und ist erfahrungsabhängig.

Um in interkulturellen Situationen erfolgreich zu handeln, bedarf es verhaltensbezogener Kompetenzen wie Einfühlungsvermögen, Rollendistanz, Toleranz, Flexibilität und auch die Fähigkeit, Widersprüche auszuhalten zu können.