

## Interkulturelle Kommunikation

# Grenzenlos kommunizieren

Kommunikation über Kulturgrenzen hinweg ist eine anspruchsvolle und täglich herausfordernde Aufgabe. Aber worin bestehen die Grenzen? Und wie könnte man diese überwinden? Kultur und Kommunikation haben viele gute Seiten, ein paar davon finden Sie hier.

Von Irene Pill

Untenstehendes augenzwinkernde Zitat des Publizisten und Satirikers Kurt Tucholsky können wir sicher alle bestätigen. Wie oft passiert es, dass wir etwas sagen, dies aber beim anderen vollkommen anders ankommt. Ist Kommunikation schon in den eigenen vier Wänden mitunter reichlich anspruchsvoll, dann ist sie es erst recht im interkulturellen Arbeitskontext, wenn sich Menschen aus verschiedenen Kulturen begegnen. Die Herausforderungen gerade auch im Human Resources Management sind also enorm: Sie reichen von der internationalen Teamarbeit über Personalentwicklung und -führung, dem Diversity Management, der Betreuung von Fach- oder Führungskräften im Ausland bis zum Konfliktmanagement.

## Informationsaustausch und Beziehung

Das lateinische Ursprungswort «communicare» (gemeinschaftlich tun) verdeutlicht uns, worum es bei Kommunikation geht: Es dreht sich bei weitem nicht nur um reinen Informationsaustausch, sondern immer auch um Beziehung.



*Nicht nur verbal werden Signale gesendet, sondern auch nonverbal.*

Spezielle Herausforderungen hält der interkulturelle Dialog bereit: Die Partner aus unterschiedlichen Kulturen sprechen

Decodierung auf Sender- und Empfängerseite kompatibel sind. Interkulturelle Kompetenzen und Wissen über interkulturelle Kommunikation sind unabdingbar.

## «Wie sprechen Menschen mit Menschen? Aneinander vorbei.»

Ein Kommunikationsprozess hat stets zwei Seiten: einen Sender und einen Empfänger. Der Sender verschlüsselt, codiert eine Nachricht (Sprache, Körpersprache etc.) und übermittelt diese über einen Kommunikationskanal. Der Empfänger entschlüsselt, decodiert die Nachricht, die bei ihm Wirkung und Reaktion erzeugt.

andere Sprachen, verwenden kulturspezifische Codes und haben verschiedenartige Erwartungen in Bezug auf das sprachliche und nonverbale Verhalten des jeweils anderen. Hier ist es also besonders wichtig, dass der Sender seine Nachrichten kulturadäquat verschlüsselt und übermittelt, damit Codierung und

### Beim anderen ankommen

Missverständnisse und Konflikte resultieren aus Fehlinterpretationen der Interaktionspartner, die differierende Werte und Normen leben und ungleiche Denk- und Verhaltensweisen vorweisen. Wir sind es gewohnt, dass wir eine falsch gelaufene Situation auf Basis unseres eigenkulturellen Wissens interpretieren und vergessen dabei allzu oft, dass der Gesprächspartner womöglich aufgrund ganz anderer Vorstellungen agiert.



Trifft beispielsweise eine sachorientierte Person auf einen beziehungsorientierten Dialogpartner und merkt, dass ihr Gegenüber wohl nicht richtig verstanden hat, kommt sie vielleicht zum Schluss, dass sie ihr Anliegen eben nicht sachlich-deutlich genug formuliert hat – und wird immer noch sachlicher. Der beziehungsorientierte Mensch hingegen, der auf eine sachorientierte Person stösst, zieht ein umgekehrtes Fazit: Da er ja wohl sein Anliegen nicht beziehungsorientiert genug vorgebracht hat, muss er es einfach noch beziehungsorientierter versuchen. Kurt Tucholskys «Aneinander-vorbei-reden» ist so vorprogrammiert.

### Kommunikation ist mehr als Worte

Wenn wir an Kommunikation denken, denken wir fast durchweg an verbalen Austausch. Dabei ist die nonverbale, paraverbale und extraverbale Kommunikation ebenfalls in hohem Masse kulturell geprägt. Indem wir uns diese vier unterschiedlichen Ausdrucksfelder bewusst machen, werden wir leichter eine gemeinsame Ebene finden und der kulturellen Vielfalt unserer Arbeitswelt gerecht werden.

### Verbale Kommunikation

Natürlich sind Sprachprobleme ein Grund für Barrieren bei interkultureller Kommunikation, aber eben nur einer. Seien Sie vorsichtig bei dem Satz: «Wir sprechen doch alle Englisch!» Ist es tatsächlich so, dass wir alle fliessend bzw. verhandlungssicher in einer für uns fremden Sprache reden? Sobald ein Gesprächspartner nicht in seiner Muttersprache kommunizieren darf, entstehen Asymmetrien:

Einer wird zum «Riesen» und der andere mutiert zum «Zwerg». Nicht immer ist bei Native Speakern das Bewusstsein für die spezifische Herausforderung vorhanden, wenn andere in einer anderen Sprache agieren müssen. Manche Firmen gehen dazu über, ihre Mitarbeitenden zu motivieren, Fremdsprachen zu lernen, um hautnah zu erfahren, wie mühsam dies sein kann.

den USA aufgefordert wird: «If you have time, you can do this», sollte man sich schleunigst an die Arbeit machen.

Problematisch wird es immer auch dann, wenn es um Feedback geben oder gar Kritik äussern geht, ganz besonders, wenn ein sachorientierter Gesprächspartner auf ein beziehungsorientiertes Gegenüber stösst. Hier ist ein Gespräch auf

*«Es kommt nicht darauf an, was man gesagt hat, sondern was beim anderen ankommt!»*

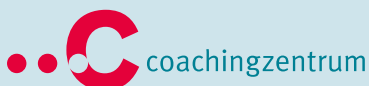
Häufig ist uns nicht bewusst, dass der Grossteil der Menschen indirekt kommuniziert. Ein Chinese würde zum Beispiel auf indirekte Weise einen miesen Hamburger so kommentieren: «Das Brötchen war gut.» Ein Deutscher käme wahrscheinlich eher deutlich auf den Punkt: «Das Fleisch war schlecht.» Lautet die Frage an die beste Freundin: «Steht mir dieses Kleid?», wäre die direkte Reaktion – im wahrsten Sinne des Wortes – treffend: «Du, nicht wirklich.» Von einer US-Amerikanerin wäre höchstwahrscheinlich eine indirekte Reaktion zu erwarten: «Würde blau nicht besser zu Deinen Augen passen?»

Nicht selten kommt es zu Konflikten, wenn ein indirektes «Nein» nicht verstanden, sondern lediglich als Diskussionsaufforderung aufgefasst wird und dann einfach weiterargumentiert wird. Heisst es in Grossbritannien: «very interesting», artikuliert dies mit Sicherheit eine stark begrenzte Begeisterung. Und falls man in

der Sachebene nur möglich bei Pflege der Beziehungsebene und jede Konfrontation wird als Beziehungskonfrontation aufgefasst. In beziehungsorientierten Kulturen wird direktes negatives Feedback gesichtswahrend tunlichst vermieden, aber selbstverständlich dennoch zum Ausdruck gebracht: Wird beispielsweise auf einen Vorschlag nicht geantwortet, werden Alternativen formuliert oder wird ausweichend gefragt: «Letzte Woche?» «Wirklich?», muss man von einem negativen Feedback ausgehen.

Schwierig zu beantworten ist auch die Frage: «Wann ist ein Ja ein Ja?» In vielen Ländern wird ein «Nein» meist umschrieben, wie beispielsweise: «Wollen Sie nicht lieber ...», «vielleicht», «später». Die lächelnde Faustregel heisst hier: «Wenn ein diplomatischer Araber oder Asiate oder Afrikaner «ja» sagt, meint er «vielleicht», wenn er «vielleicht» sagt, meint er «nein», und wenn er «nein» sagt, ist er undiplomatisch.»

Ausbildungsorte Basel, Bern, Luzern, Olten und Zürich



### Beratungsausbildung mit Wirkung

Coaching, Mentoring,  
Supervision und Resilienztraining  
Eidg. Fachausweis und eidg. Diplom,  
CAS und MAS Zertifikate

CAS- und MAS-Angebote in Kooperation mit dem IZB der PH Zug  
Coachingzentrum Olten GmbH · T 062 926 43 93  
[www.coachingzentrum.ch](http://www.coachingzentrum.ch)

Betr. Mentor/in mit  
eidg. Fachausweis





## Nonverbale Kommunikation – Ganz ohne Worte

Wir sind es gewohnt, vor allem auf Worte zu achten. Allerdings erfolgt der grösste Teil der Kommunikation, für uns oft unbewusst, ganz ohne Worte! Nonverbales Verhalten, nicht-schriftliche und nicht-sprachliche Verständigungsmittel sagen also weit mehr als Worte. Dazu gehören der mitunter konträre Einsatz von Gesten und Gebärden, die Frage des angemessenen Blickkontakts, unterschiedliche Begrüssungsformen sowie Körpersprache und -haltung.

Vielleicht denken wir nicht immer daran, wie intensiv wir mit unserer Mimik kommunizieren. Dies fällt in einer klassischen Situation besonders augenfällig auf: Es ist frühmor-

mand zu dicht «auf die Pelle», kann das äusserst störend und Stress auslösend sein. In Lateinamerika oder in arabischen Ländern ist die Körperdistanz wesentlich kleiner als für uns gewohnt. US-Amerikaner beklagen sich bisweilen: «Südländer sind so aufdringlich.» Und Südländer monieren: «US-Amerikaner sind so distanziert.»

## Paraverbale Kommunikation

Wie Worte gesagt werden, unterscheidet sich von Kultur zu Kultur erheblich. Oft merken wir dies erst, wenn uns in einem Gespräch etwas unangenehm ist, wir aber nicht genau benennen können, warum. Dies mag an ungewohnter Lautstärke und Tonmodulation liegen oder

*«Man kann nicht nicht kommunizieren!»  
(Paul Watzlawick)*

gens am Frühstückstisch, einer der Partner schon putzmunter, der andere versucht verzweifelt, möglichst nichts reden zu müssen. Und dann kommt die Frage: «Schatz, was wollen wir für das Wochenende einkaufen?» Das nonverbale Pokerface ist in seiner Ausdruckskraft kaum zu übertreffen.

Häufig konflikträchtig ist der kulturadäquate räumliche Abstand: Rückt uns je-

womöglich am befremdlichen Einsatz von Lachen, das durchaus nicht immer positive Zustimmung bedeuten muss und sogar bei traurigen Ereignissen vorkommt.

Ebenfalls als irritierend wird «beredtes Schweigen» empfunden. So leisten beispielsweise Finnen und Japaner durch Schweigen ihrem Verständnis nach einen wertvollen Beitrag zur Diskussion.

## Damit wir nicht mehr aneinander vorbeisprechen – 10 Tipps für gelingenden interkulturellen Dialog

- Schärfen Sie Ihr Bewusstsein für Kulturunterschiede in der Kommunikation.
- Akzeptieren Sie differierende Kommunikationsweisen und betrachten diese als Potenzial und Chance.
- Kommunizieren Sie auf Augenhöhe.
- Dialog hilft! Begegnungen von Angesicht zu Angesicht sind bedeutsam. Verlassen Sie sich nicht nur auf E-Mail.
- Halten Sie nicht alles bis ins kleinste Detail schriftlich fest; es ist oftmals besser, offene Fragen zu sammeln und in einer (Telefon-)Konferenz mit Beteiligten zu klären.
- Hören Sie aktiv zu und signalisieren Aufmerksamkeit und Respekt (kein Pokerface).
- Wir haben zwei Ohren, aber nur einen Mund! Zuhören ist wichtig.
- Äussern Sie Kritik beziehungsorientiert, beispielsweise mittels der Hamburger-Technik: Verpacken von Kritik zwischen zwei positiven Aussagen.
- Berücksichtigen Sie nicht nur die verbale, sondern auch die nonverbale, paraverbale und extraverbale Kommunikation als Schlüsselemente.
- Geduld ist im interkulturellen Kontext eine entscheidende Voraussetzung zum Erfolg: Nehmen Sie sich Zeit, persönliche Beziehungen und Vertrauen aufzubauen.

## Literaturtipp



Eine praxisorientierte Darstellung unter anderem zur Kommunikation im interkulturellen Arbeitsalltag mit vielen Tipps bietet Karin Schreiner: Kulturelle Vielfalt richtig managen – Die neuen Herausforderungen der globalisierten Arbeitswelt, Munderfing 2017, Verlag Fischer & Gan.

In asiatischen Kulturen wird das bislang Gesagte mittels Schweigen hervorgehoben. In westlichen Kulturen reagiert man spätestens nach 15 Sekunden darauf verunsichert oder gar genervt.

## Extraverbale Kommunikation

Geruch, Kleidung und Territorium sind Faktoren extraverbaler Kommunikation, mit denen wir gleichfalls «sprechen». Olfaktorische Aspekte führen nicht selten zu Konflikten, insbesondere dann, wenn es um spezielle Nahrungsmittel geht: In dem Satz «Ich kann den nicht riechen», kommt dies markant zum Ausdruck.

«Kleider machen Leute» – diesem Spruch ist Jacqueline Kennedy mehr als gerecht geworden: Sie hat es auf unübertroffene Weise verstanden, ihren Gatten, Präsident John F. Kennedy, auf seinen internationalen Reisen zu begleiten und sich dabei in ihrer Kleidung stil- und respektvoll auf das jeweilige Land zu beziehen.

Ebenso kommunizieren wir über die Gestaltung unseres Raums: Halten wir Besprechungen am runden Tisch ab oder gibt es einen Tischvorsitz? Ist der Chefsessel höher und besser ausgestattet? Zeigt unser Büro auch private Facetten oder ist es sachlich-nüchtern eingerichtet? Bedeutung, Macht und Status werden so artikuliert – und dies, ohne auch nur ein einziges Wort zu verlieren.



## Autorin

Dr. Irene Pill arbeitet als Dozentin und Trainerin für Interkulturelle Kompetenzen, unter anderem an der Fernfachhochschule Schweiz.  
[www.irenepill.com](http://www.irenepill.com)