

# Babels Turm und Europas Wirtschaft

„Österreich und Deutschland trennt nichts so sehr wie die gemeinsame Sprache“, lautet ein berühmter Aphorismus. Interkulturelle Kommunikation wird nicht nur unter Nachbarländern immer wichtiger.

**Emanuel Riedmann**

Wer es eilig hat und von seinem Mitarbeiter zu hören bekommt, er erledige die Sache „sofort“, kann unter Umständen ob der inhaltlichen Schwammigkeit dieses Begriffes verzweifeln. Der Chef denkt: „Jetzt sofort.“ Der Mitarbeiter denkt: „Eh sofort.“ Selbst die gemeinsame Sprache kann so am Arbeitsplatz Konfliktpotenzial bergen.

Jetzt stelle man sich vor, die Arbeitssprache wäre nicht die eigene Muttersprache beziehungsweise Geschäftspartner kämen aus einem anderen Kulturkreis. Die Folge davon: Das Potenzial für Missverständnisse schnell in die Höhe. Wer sich mit einem Lächeln belohnen möchte, suche über Google den Grund, weshalb der Mitsubishi Pajero in Spanien auf Montero umgetauft wurde oder das Internet-Paket mit dem Namen Hui auf dem russischen Markt schlechte Karten hätte. Die Suchergebnisse mögen für Außenstehende unterhaltsam sein, doch für Unternehmen können solche Kommunikationsfehler Millionenverluste bedeuten.

## Kommunikationsebenen

Dabei ist die unterschiedliche Sprache noch das kleinste Problem, da nur ein Bruchteil der Kommunikation verbal, also über Worte erfolgt. Den Rest macht eine komplexe Mischung aus Körpersprache, Tonalität, Kontext und anderen nonverbalen Elementen aus.

So ist etwa je nach Herkunftsland die Sprechgeschwindigkeit unterschiedlich, und die Pausen in einem Gespräch, die potenzielle Einstiegstellen für den Gesprächspartner signalisieren, sind nicht immer gleich lang. Generell fallen sie im Süden kürzer als im Norden aus. Trifft sich also im Extremfall ein Finne mit einem Südtaliener, wird Ersterer an den Unterbrechungen, Zweiterer am für ihn „zähen“ Sprechtempo seines

Gegenübers verzweifeln. Bei einem Verhandlungsgespräch laufen somit beide Gefahr, dies als Desinteresse des anderen zu interpretieren. Der Deal könnte platzen – sofern sich keiner der beiden dieses kulturellen Unterschiedes bewusst ist.

## Wichtige Prioritätensetzung

Zwar teilen sich etwa die westlichen Kulturen alle Grundwerte – deren Gewichtung ist jedoch unterschiedlich. Nicht jede Kultur hat dasselbe Konzept von Zeit, Hierarchie, Autorität oder Effizienz. Diese Unterschiede werden oft gar nicht bewusst wahrgenommen, können aber gerade dadurch stark verunsichern und erfolgsentscheidend sein. Auf dem internationalen Markt wird sich also immer derjenige durchsetzen, der die kulturellen Spielregeln des anderen beherrscht.

Im deutschsprachigen Raum wird generell stark zwischen Arbeits- und sozialem Umfeld unterschieden. Dieses Kulturspezifikum äußert sich im Ausdruck „Feierabend“, der sich nicht übersetzen lässt. In anderen Ländern, zum Beispiel Spanien, ist diese Trennlinie nicht so strikt definiert. Durch die häufigeren Arbeitsunterbrechungen zugunsten sozialer Kontakte am Arbeitsplatz (sprich: Kaffeepause) entsteht der Eindruck von Faulheit. Tatsache ist aber, dass in Spanien generell länger gearbeitet wird als etwa in Deutschland. Während man sich in Deutschland jedoch tendenziell stärker auf den Feierabend freut, um soziale Kontakte zu pflegen, so geschieht dies in Spanien generell schon in höherem Ausmaß am Arbeitsplatz – dafür verlängern sich eben die Arbeitszeiten ein wenig.

## Lösungsansätze und Trends

Wer geschäftlich viel reist, wird sich zwangsläufig damit auseinandersetzen müssen. Spezifische Situationen wie Ge-



Unternehmen bauen auf internationale Teams, wodurch es tagtäglich zu interkultureller Kommunikation kommt. Hier ist es besonders wichtig, Konfliktpotenzial frühzeitig zu erkennen. Foto: Photos.com

schaftessen müssen dabei gemeistert werden. Verhältnismäßig kurzfristige Seminare sowie Fachliteratur können hierbei schon nützliche Hilfe bieten, um diese Situationen in den Griff zu bekommen. Botschaften können ebenfalls hilfreiche Anlaufstellen sein.

Dochnicht nur unternehmensextern kommt es zu kultureller Interaktion. Immer mehr Unternehmen haben auch internationale Teams, wodurch es tagtäglich zu interkultureller Kommunikation kommt. Hier ist es besonders wichtig, Konfliktpotenzial frühzeitig zu erkennen und ihm entgegenzuwirken.

Die Aufgabe beginnt schon bei der Teambildung. Personal mit internationaler Erfahrung oder auch Berufseinsteiger mit entsprechenden Zusatzausbildungen wie etwa einem interdisziplinären Wahlfachmodul an der Universität oder Ähnlichem sind schon stärker auf das Thema sensibilisiert. Darü-

ber hinaus setzen immer mehr Unternehmen auf längerfristige, begleitende Trainings statt auf kurzfristige Seminare, da diese einen länger andauernden Effekt haben.

## Mut zu neuen Methoden

Die kulturvergleichende Managementforschung ist noch eine sehr junge Disziplin mit enormem Entwicklungs- und Wirkungspotenzial. Folglich ist nicht alles Altbewährte zwingend das Beste, Mut zu neuen Methoden kann sich lohnen. Derzeit liegen eklektische Methoden im Trend sowie kulturspezifische Trainings. Beispielsweise werden informatorische Trainings, die etwa über kulturspezifische Führungsstilmerkmale oder alltagskulturelle Handlungssituationen aufklären, und interaktive Trainings, die Rollenspiele, Situationsschulung oder Ähnliches aufweisen, oft in Kombination angeboten, um die Theorie durch die Praxis zu ergänzen.

Solche Trainings sollten sich nie auf Beschreibungen oder stereotypisierende Dos-and-Don'ts-Listen beschränken, sondern immer auch kulturhistorische Zusammenhänge erklären, um ein besseres Verständnis von und Gespür für die Zielkultur zu entwickeln. Offenheit und Sensibilisierung für Kulturunterschiede sind zu erwerbende Grundlagen. Doch man muss sich auch der eigenen Kultur bewusst sein, um zu erkennen, wie man auf Angehörige einer anderen Kultur wirkt.

Da es schlicht unmöglich ist, ein ganzes Team auf einen Nenner bei Sprache, Tonalität, Mimik, Gestik und anderen kulturspezifischen Kommunikationsgrößen zu bringen, kann es nicht darum gehen, den Mitgliedern gewisse Verhaltensmuster anzugewöhnen, sondern ihnen die Fähigkeit mitzugeben, sich selbst konstruktiv mit dem Thema auseinanderzusetzen und somit für Eigendynamik und -initiative im Team zu sorgen.