

Die Kultur- und Beratungswissenschaftlerin Gundula Gwenn Hiller über die Direktheit der Deutschen, die Probleme von Migranten im Inland und Managern im Ausland sowie unterschiedliche Auffassungen von Höflichkeit in einer globalisierten Welt

**Frau Hiller, in welche Fettnäpfchen kann man als europäischer Manager in Asien so treten?**

GUNDULA GWENN HILLER:

Sicherlich in viele. Aber ich arbeite nicht auf der Fettnäpfchenbasis. Ein solcher Ansatz bedient meistens Stereotype und weckt falsche Erwartungen.

**Wie gehen Sie als Kultur- beziehungsweise Beratungswissenschaftlerin das Thema „interkulturelle Kommunikation“ an?**

In meinen Trainings sensibilisiere ich die Teilnehmer dafür, dass es zwischen den Menschen Unterschiede gibt. Ich sage nicht, der Italiener sei soundso, und der Franzose soundso. Vielmehr versuche ich zu vermitteln, dass man auf Menschen treffen kann, die auf unterschiedliche Weise miteinander umgehen. Ich sensibilisiere die Menschen für andere Verhaltensweisen, damit sie ihr eigenes Verhalten reflektieren und auf dieser Grundlage kritische Situationen bewältigen können. Das trainiere ich mit Fallgeschichten. „Critical incidents“ – kritische Ereignisse – heißen diese Fälle in der interkulturellen Forschung.

**Was heißt das genau?**

In den Situationen, die ich behandle, trifft immer eine Person aus Kultur X auf Deutsche. Es geht dabei um Menschen, die sich außerhalb unseres Erwartungshorizontes

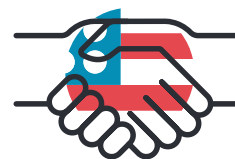
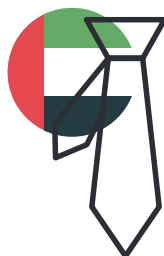
verhalten. Das können Migranten sein. Das können aber auch Berliner sein, die auf Bayern treffen, oder Menschen aus unterschiedlichen Unternehmenskulturen. In manchen Betrieben duzen sich die Mitarbeiter und sprechen sich mit dem Vornamen an. In anderen bleibt man noch nach 30 Jahren beim Sie. Hier geht es also auch um kulturelle Unterschiede innerhalb Deutschlands. Dazu gehören Gemeinschaften mit Migrationshintergrund sowie Mitarbeiter aus anderen Kulturen, die hierzulande arbeiten. Das betrifft aber auch deutsche Firmen, die im Ausland Mitarbeiter einstellen, sowie deutsche Manager, die ins Ausland gehen.

**Das sind recht unterschiedliche Perspektiven. Wie lassen die sich mit Fallbeispielen darstellen?**

Oftmals entstehen Krisensituationen durch Missverständnisse, Irritationen oder Frust – oder im besten Fall nur durch kleine Überraschungen, die zu Gelächter führen. Zwei Menschen treffen aufeinander, die sich unterschiedlich verhalten. Und je nach Machtgefälle kann das sehr ungünstig sein. Ein Manager könnte sich verhalten wie die Axt im Walde – und das machen manche deutsche Manager auch oft im Ausland. Wenn ein solcher Manager eine Machtposition hat, in der ihm keiner etwas kann, dann wird er sein Verhalten nicht so schnell reflektieren.

**Arabische Emirate:**

Ein Anflug ist auch bei hohen Temperaturen gern gesehen.



**US :**

Ein kurzer kräftiger Händedruck gilt als höflich.

**Gibt es einen bestimmten Fall, den Sie immer wieder nennen?**

Es gibt zum Beispiel das Phänomen des „Eifrigen Kopfnickens“. Das ist ein Klassiker: Eine chinesische Studentin geht in eine Beratung. Dort erklärt ihr eine Dame etwas und dabei nickt die Studentin immer mit dem Kopf – und das, obwohl sie nichts versteht. Die Beraterin weiß auch nicht, ob die Studentin sie wirklich versteht. Aber wenn sie nachfragt, erhält sie wieder ein Kopfnicken. Solche Situationen gibt es vor allem im beruflichen und institutionellen Kontext. Auch ein deutscher Manager könnte in eine solche Situation geraten. Das könnte auch in Indien oder Korea passieren. In den fernöstlichen Kulturkreisen verhalten sich Menschen häufig so, weil sie höflich sein wollen und ihr Gegenüber nicht durch Fragen belästigen wollen. Interessant ist aber nicht nur, warum die Person mit dem Kopf nickt, sondern die Frage, wie gehe ich damit um? Deshalb lade ich die Menschen ein, sich selbst zu reflektieren und sich ihrer kulturellen Prägung und Werte bewusst zu werden.

**Welche Werte sind das zum Beispiel?**

Generell sind wir Deutschen zum Beispiel dafür bekannt – und das ist wissenschaftlich erwiesen –, dass wir sehr direkt kommunizieren.

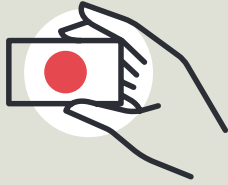
**Im Gegensatz zum fernöstlichen Raum, wie man oft so sagt?**

Im Gegensatz zum Rest der Welt, würde ich sagen. Man braucht nur nach Polen oder Frankreich zu fahren. Da haben Sie schon eine eher indirekte Art von



**Australien:**

Zur Begrüßung geben Freunde einen Kuss auf die Wange – nicht zwei oder drei wie in Europa.



**Japan:**

Die Visitenkarte wird mit beiden Händen übergeben – und ausgiebig gewürdigt.



**Russland:**

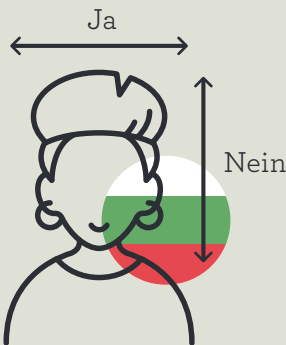
Alkohol bei Geschäftsessen ist in Russland keine Seltenheit.



**Deutschland:**

In Deutschland, den US, Skandinavien positiver Ausdruck. In Brasilien und Frankreich üble Beleidigung.

# FERNE WELTEN



**Bulgarien:**

Kopfschütteln meint in Bulgarien Ja, nicht Nein.



**China:**

Stäbchen gerade in Reis zu stecken, ist in China verpönt – gilt als Totenritual.



**Frankreich:**

Zu Treffen ist man auch noch pünktlich, wenn man sich um 15 Minuten verspätet.

Kommunikation. Sie brauchen aber auch nur von Berlin nach Freiburg zu fahren. Der Berliner ist zumeist direkter als der Freiburger.

### Was kann man in einer Krisensituation machen, um nicht gleich neue Missverständnisse zu provozieren?

Zunächst muss man wissen, dass kulturelle Unterschiede generell vorhanden sind. Im nächsten Schritt muss man sich verinnerlichen, dass die kulturellen Unterschiede vor allem etwas mit den eigenen Werten zu tun haben. Die Missverständnisse, die dadurch entstehen, gründen sich häufig schlicht darauf, dass Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund auf verschiedene Arten und Weisen kommunizieren. Häufig geht es lediglich um unterschiedliche Auffassungen darüber, wie man höflich ist. Deshalb muss ich mich fragen: Wie bin ich? Was sind meine Werte? Wie kommuniziere ich? Wie gehe ich damit um, wenn jemand meine Erwartungen nicht erfüllt? In meinen Seminaren versuche ich, die Teilnehmer zu einer „Arbeit an der eigenen Haltung“ zu bringen.

### Wie groß sind die kulturellen Unterschiede in einer globalisierten Welt?

Es gibt nur eine kleine globale Elite und die spricht hauptsächlich Englisch. Die Menschen, die dazu gehören, sind alle rund um den Globus unterwegs. Sie können sich überall anpassen. Aber sie bleiben meist in einer sehr elitären Blase. Viele dieser

## ZUR PERSON

### Gundula Gwenn Hiller

ist Kulturwissenschaftlerin und seit 2019 Professorin für Beratungswissenschaften an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Mannheim. Schwerpunkt ihrer Arbeit ist der Bereich der interkulturellen Kompetenz und Migration. Zuvor leitete Hiller mehr als zehn Jahre lang das Zentrum für Interkulturelles Lernen an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt an der Oder. Seit 2004 gibt sie als Dozentin und Trainerin Seminare für interkulturelle Kommunikation.



### Taiwan:

In Taiwan und in China ist die Vier eine Unglückszahl.

Menschen leben zum Beispiel in einer Stadt wie Berlin. Dazu gehören zum Beispiel auch Studierende, die ich unterrichte. Und die sagen: „Was soll das alles, wir sind doch alle Global Citizens. Warum sprechen wir überhaupt über sowas?“ Das können sie sagen, weil sie sich in dieser Blase bewegen. Aber gilt das auch für den Durchschnittsbürger? Ich würde das verneinen.

### Verändern sich Kulturen nicht durch die Globalisierung?

Nehmen Sie die Länder des ehemaligen Ostblocks. Aufgrund des politischen Systems, in dem sie sich befunden haben, haben sie natürlich auch an bestimmten Werten festgehalten. Und nach dem Ende des Kommunismus glichen sie sich den westlichen Werten an. Das aber nur zu einem Teil: In Polen zum Beispiel sind noch dieselben Dinge wichtig, die vor 30 Jahren wichtig waren. Die Polen waren vor 30 Jahren im Vergleich zu ihren Nachbarn sehr konservativ in vielen Punkten. Das gilt für die jetzige Generation vielleicht nicht in derselben Ausprägung. Und sicherlich gibt es Unterschiede zwischen den Städten und den ländlichen Gebieten. Aber dennoch gibt es heute eine ganz starke Hinwendung zu den nationalen und kirchlichen Werten.

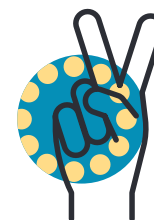
### Welche Rolle spielt die Religion in dem Zusammenhang?

Eine große Rolle. Das gilt auch für die muslimischen Gesellschaften, von denen sich viele wieder auf ihre konservativen Werte besinnen. Ein Beispiel ist die Türkei, die vor 30 Jahren viel säkularisierter war als heute. Aber man kann nichts verallgemeinern. Dafür sind die Gesellschaften viel zu komplex. Ein Land wie China ist für

uns überhaupt nicht zu verstehen. Deshalb mache ich meine Trainings – wenn es um China geht – immer sehr kleinteilig und ganz konkret mit Fallbeispielen. Ich würde mir niemals anmaßen, etwas über die chinesische Kultur zu erklären. Dann wären wir wieder im Bereich der Stereotype.

### Risiken und Probleme in der interkulturellen Kommunikation sind das eine. Aber worin bestehen denn die Chancen?

Vielfalt kann einer Gesellschaft einen enormen Gewinn bringen. Das zeigt die Forschung: Wenn Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen miteinander kommunizieren, lernen sie voneinander und können Probleme besser lösen. Dafür müssen aber bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Zum Beispiel kann man nicht einfach Menschen aus verschiedenen Nationen in Institutionen zusammenbringen und hoffen, dass sie dann alle Freunde werden. Das wurde an internationalen Schulen, Universitäten und anderen Einrichtungen probiert, hat aber oft nicht funktioniert. Die Gruppen blieben unter sich. Es entwickelten sich Gruppendynamiken und daraus entstanden oft Konflikte. Um das zu vermeiden, müssen die Prozesse des Miteinanders begleitet werden. Die Menschen müssen reflektieren können, was um sie herum passiert, dann können sie auch miteinander gut leben. ■



### Europa:

Zeige- und Mittelfinger bedeuten Sieg oder Frieden.

Zeigt man dabei den Handrücken, ist es auch eine Beleidigung.