

„Die Südente will sich hinlegen!“

Wie interkulturelle Kommunikation Strategievermittlung behindern kann

Florence Gaub | **Sie glauben, es sei einfach, einen passenden Namen für eine militärische Operation oder ein Kampfflugzeug zu finden? Weit gefehlt. Weil wir nicht richtig verstehen, was Kultur wirklich ist und inwiefern wir anders sind als andere, können wir uns im Grunde nur fehlerhaft verständigen. Mit fatalen Folgen, wenn es um Krieg und Frieden geht.**

Zu Beginn des Vietnam-Kriegs besuchte der amerikanische Verteidigungsminister Robert McNamara das Land, stand während einer Großkundgebung in Saigon Hand in Hand mit General Khan auf der Bühne und erklärte der versammelten Menschenmenge: „Lang lebe Vietnam!“ Zumindest dachte er das. Durch die falsche Betonung sagte er stattdessen: „Die Südente will sich hinlegen!“¹ Die Menge johlte.

Interkulturelle Kommunikation ist eine Geschichte voller Missverständnisse, und sie endet nicht mit dem Erlernen anderer Sprachen. Studien zeigen, dass in Kommunikation mit Nicht-Muttersprachlern 50 Prozent des Inhalts verloren gehen, doch auch bei intrakultureller Kommunikation werden nur 75 Prozent empfangen.² Nicht nur Ironie und falsch verstandene Witze, Abkürzungen, umgangssprachliche Ausdrücke und Dialekt stehen dem 100-prozentigen Verständnis im Wege, auch die Tatsache, dass Menschen 200 Wörter pro Minute sprechen, jedoch bis zu 600 aufnehmen könnten – sie sind im Dialog „unterbeschäftigt“, was zu Tagträumereien anstelle eines konzentrierten Zuhörens führt. Kommt dann noch die unsichtbare, kaum wahrnehmbare Dimension von Kultur hinzu, wird gegenseitiges Verstehen zu einem echten Abenteuer, denn Menschen aus unterschiedlichen Kulturen ver- und entschlüsseln Botschaften auch unterschiedlich.

Angesichts dessen verwundert es nicht, dass Studien zufolge zwischen 50 und 70 Prozent internationaler Firmenzusammenschlüsse binnen vier Jahren

¹ James L. Morrison: The Southern Duck Wants to Lie Down!, Air University Review, März/April 1979, S. 80–85.

² Susan Gass und Evangeline Varonis: Miscommunication in non-native speaker discourse, in: Nikolas Coupland, Howard Giles und John M. Wiemann (Hrsg.): Miscommunication and problematic talk, Newbury Park 1991.

an kulturellen Reibereien scheitern.³ Politisch sieht die Lage noch schlimmer aus: Wo Strategie falsch verstanden wird, sind die Konsequenzen weitaus schwerwiegender als eine gescheiterte Firmenfusion. Und doch ist die Reihe missglückter interkultureller Kommunikation endlos.

Bei der Namensgebung für den Afghanistan-Einsatz etwa leistete sich die amerikanische Führung anfänglich einen schweren Missgriff und nannte ihn „Operation Infinite Justice“ (endlose Gerechtigkeit). Muslime wandten – aus Sicht islamischer Theologie durchaus zu Recht – darauf ein, dass doch nur Gott selbst endlose Gerechtigkeit walten lassen könne. Im amerikanischen Verteidigungsministerium zeigte man sich daraufhin einsichtig, benannte die Operation vor dem Einsatzbeginn in „Enduring Freedom“ um und ignorierte tapfer ironische Vorschläge wie „Infinite Injustice“ oder „Infinite Imperialism“, die im Libanon und im Iran in Umlauf gebracht worden waren und dort wohl als passender erachtet wurden. Dass Präsident George W. Bush dann allerdings den Ausdruck „Kreuzzug“ für den Kampf der US-Regierung gegen den Terrorismus gebrauchte, vereinfachte die Lage gewiss nicht weiter. Vermutlich war ihm nicht bewusst, wie tief die negative Konnotation ist, die man in der arabischen Welt mit diesem Begriff verbindet – denn dort steht er für eine christliche Invasion und Massaker an Muslimen.⁴

Die Bush-Zeiten sind vorbei und nun lehnt man sich entspannt in der Annahme zurück, dass eben nur unkultivierte Amerikaner solcherlei Fehler begehen können. Und doch ist niemand gefeit vor Stolperfallen der interkulturellen Kommunikation auf persönlicher wie internationaler Ebene. Der Grund ist einfach: Unser Kulturverständnis beschränkt sich auf die sichtbaren Elemente wie Musik, Essen oder Kleidungsgewohnheiten. Wir haben begriffen, dass wir in der Türkei nicht barbusig am Strand liegen sollen und dass es in den meisten Ländern Asiens als Affront gilt, jemandem beim Sitzen die Füße oder gar die Schuhsohlen hinzustrecken. Doch diese Aspekte von Kultur sind, wie bei einer Zwiebel, nur äußere Schichten. Wer das Innere nicht verstanden hat, wird weiterhin Fehler machen und ein neues Kampfflugzeug Zyklon taufen (der ursprüngliche Name für den Eurofighter – verständlicherweise für Deutschland inakzeptabel), eine NATO-Operation nach einem Pornostar benennen (Amber Fox) und den Teint eines neuen Präsidenten loben (so Italiens Ministerpräsident Silvio Berlusconi über US-Präsident Barack Obama – dabei gilt ein „schöner Teint“ als größtes Lob im sonnenbesessenen Italien). Und das sind nur eher absurde oder gar komische Beispiele. Wo Strategievermittlung richtig daneben geht, bilden sich Stereotypen, entstehen internationale Krisen und scheitert Kooperation. Um interkul-

Unser Kulturverständnis beschränkt sich auf sichtbare Elemente wie Musik, Essen oder Kleidungsgewohnheiten

³ Günter K. Stahl: Management der sozio-kulturellen Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen und -übernahmen, Die Betriebswirtschaft (DBW), 1/2001, S. 1; vgl. auch Arne König: Erfolgreiches Fusionsmanagement – Kulturelle Integration im internationalen Umfeld, Saarbrücken 2006, er schätzt es sogar auf 70 Prozent.

⁴ Infinite Justice, out – Enduring Freedom, BBC, 25.9.2001, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/1563722.stm>.

turelle Kommunikation von Strategie erfolgreicher zu praktizieren, brauchen wir deshalb zwei Dinge: Erstens muss unser Kulturverständnis verfeinert, zweitens unsere Kommunikationsfähigkeit verbessert werden.

Da stellen wir uns ganz dumm: Was ist Kultur?

Um dahin zu kommen, muss man erstmal den Kulturbegriff klären. Was ist Kultur denn nun? Die Frage erscheint einfach, doch die Antwort ist hochkomplex. Kultur ist so schwer zu greifen, dass wir oft an der Komplexitätsgrenze anhalten. Einige Definitionen bezeichnen sie als eine gewisse Art zu denken, zu fühlen und zu reagieren, andere bezeichnen sie als ein gemeinsames Bedeutungssystem oder als Sammlung von Standards für Auffassungen, Glauben, Bewertungen, Kommunikation und Handlungen. Am weitesten verbreitet ist

Wie können wir Strategie in andere Kulturen vermitteln, wenn wir nicht wissen, wo wir anders sind als andere?

die Definition, die Kultur als kollektive Geistesprogrammierung auffasst, welche Mitglieder einer Gruppe (oder Nation) von einer anderen unterscheidet.⁵ Und genau das ist das Zwiebelherz – nicht wie wir essen, trinken und grüßen, sondern wie wir denken, fühlen und handeln.

Der unsichtbare Motor hinter unseren sichtbaren Kultur-elementen sind also Werte, Normen, Haltungen und Glaubenssätze, die unseren Umgang mit Raum und Zeit, unser Verhältnis zu Freundschaft, Arbeitsmoral, Kindererziehung oder unsere Bewertung von Erfolg und Wohlstand prägen. Kultur ist im Grunde nichts anderes als ein Werkzeugkasten, der uns hilft, Ordnung in einer chaotischen Welt zu schaffen, mit Wandel umzugehen, Identität zu erzeugen und zu kommunizieren.

Doch wie können wir uns und unsere Strategie über die Grenze zwischen Kulturen hinweg erklären, wenn wir noch nicht einmal wissen, an welchen Stellen wir anders sind als andere? Selbsterkenntnis ist nicht nur der erste Schritt zur Besserung, sondern auch zur interkulturellen Kommunikation. Erst wenn wir verstanden haben, wie wir sind und warum, können wir sicherer durch die interkulturellen Gewässer navigieren. Doch dies wird nur gelingen, wenn wir die Auseinandersetzung und Reibung mit anderen Kulturen suchen, denn nur die anderen können uns aus dem Unterschied erklären, wie wir sind und gesehen werden.

Ein banales Beispiel ist das deutsche Verhältnis zur Zeit – die meisten von uns haben mittlerweile verstanden, dass Deutsche gerne pünktlicher sind als andere, und dass sie ungern warten. Hier endet die Debatte jedoch meist. Wir graben nicht tiefer um zu verstehen, warum wir dieses Verhältnis zur Zeit haben, und schlimmer noch, wir bewerten das Verhältnis anderer Kulturen zur Zeit nach unseren Maßstäben. Wir mögen zwar witzeln über italienisches Zuspätkommen, doch unhöflich finden wir es insgeheim dennoch. Gleiches gilt für deutsches Organisationstalent – bekannt für Präzision und Pedanterie ge-

⁵ Ward H. Goodenough: Culture, language and society, Reading, Addison-Wesley Modular Publications, Nr. 7/1971; Geert Hofstede: Culture's consequences. International differences in work-related values, Newbury Park 1980.

Bild nur in Printausgabe verfügbar

© picture-alliance / dpa

lingt alles, was sorgfältig organisiert werden muss. Doch was sich wirklich hinter Pünktlichkeit und Sorgfalt verbirgt, ist nicht einfach nur deutsch, es ist ein bestimmter Ausdruck einer Kultur, die auf zwei Skalen gemessen werden kann: auf der polychromen versus monochromen Skala sowie der Skala für Toleranz bzw. Intoleranz für Ungewissheit. Die erste Skala misst, über alle Kulturen hinweg, das Verhältnis zur Zeit. Monochrome Kulturen, wie die deutsche oder amerikanische, verstehen Zeit als linear und segmentiert. Planung und die Einhaltung von Plänen werden hier vorausgesetzt. Anders verhält es sich in polychromen Kulturen: Hier wird Zeit als unbegrenztes Kontinuum verstanden, in dem menschlicher Kontakt Vorrang vor Erledigungen und Terminen hat. Das Verhältnis zur Zeit hat noch eine zweite Auswirkung, nämlich auf unsere Art zu denken: Wir strukturieren unsere Gedanken linear, nach Tatsache, Generalisierung und Schlussfolgerung. Ganz anders hingegen polychrome Strukturen: Hier wird häufig mit der Schlussfolgerung begonnen, an die man Argumente hängt, die diese unterstützen. Bisweilen wird spiralartig argumentiert, Gedanken bauen sich assoziativ auf, gehen im Kreis, bis intuitiv die Schlussfolgerung verstanden wird – monochrome Kulturen werden diese Art von Ratio nicht verstehen.

Gleiches gilt für die Toleranz von Ungewissheit: Kulturen mit einer niedrigen Toleranz (wie Frankreich oder Deutschland) werden automatisch versuchen, alle Bereiche von Ungewissheit durch Planung auszuschalten. Hohe Toleranz für Ungewissheit (wie in den USA) ist dagegen gleichbedeutend mit Flexibilität, Risiko- und Entscheidungsfreude. Regeln und Normen spielen eine untergeordnete Rolle, Konflikte und Widerspruch werden als fruchtbar begriffen.

Dies sind nur zwei Beispiele für kulturelle Zwiebelkerne: Hinter deutscher Pünktlichkeit versteckt sich eine gewisse Art, Gedanken zu strukturieren; hin-

Fauxpas: Silvio Berlusconi lobte 2008 den „schönen Teint“ seines amerikanischen Amtskollegen. Barack Obama nahm es offenbar sportlich – beim Nuclear Security Summit 2010 war das Verhältnis entspannt

ter Sorgfalt das Bestreben, Ungewissheit auszuschalten. Erst, wer dies verstanden hat, wird die volle Tragweite von Kultur verstehen und in der Lage sein, sie von nationalen Possierlichkeiten zu unterscheiden.

Wissen, was wir nicht wissen

Haben wir einmal verstanden, wie und warum wir anders sind als die anderen, muss für die Erlangung des interkulturellen Verständnisses in einem zweiten Schritt die Selbstverständlichkeit der eigenen Sinnbezüge aufgebrochen werden. Andere Dimensionen von Kultur müssen als das verstanden werden, was sie sind, und nicht durch unsere eigene Perspektive bewertet werden. An dieser Stelle bricht die Kommunikation am häufigsten zusammen. Wie eine Katze, die das Knurren des Hundes als Schnurren interpretiert, lesen wir Botschaften anders als sie verschlüsselt wurden und verstehen nichts oder alles falsch. Dieses Unwissen wird in der interkulturellen Kommunikation „Unconscious Incompetence“ genannt, unbewusste Inkompetenz. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Treffen einer amerikanischen mit einer irakischen Delegation nach der Besetzung Kuwaits durch die Truppen Saddam Husseins im Januar 1991 in Genf: Weil US-Außenminister James Baker sachlich und ruhig war, schlussfolgerten die irakischen Gesandten, dass die amerikanische Drohung einer Befreiung Kuwaits nicht ernst gemeint sei.

Das Problem: Saddam Husseins Bruder Barzan Ibrahim, Teil der Delegation und nicht gut vertraut mit den kulturellen Unterschieden zwischen Orient und Okzident, analysierte die Botschaft in seinem eigenen kulturellen Rahmen. Während individualistische Kulturen (Deutschland, USA oder Frankreich) bei der Kommunikation in erster Linie auf den Inhalt achten, konzentrieren sich kollektivistische Kulturen (etwa der arabische Kulturraum) auf den Kontext,

d.h. wie eine Botschaft kommuniziert wird.⁶ Anstatt auf den Inhalt zu achten, maß Husseins Bruder der Art und Weise von Bakers Vortrag die entscheidende Bedeutung zu und teilte seine Eindrücke Saddam Hussein mit: Die Amerikaner würden nicht angreifen, sie seien schwach, redeten nur und seien gar nicht verärgert. Saddam vertraute

Erst, wenn wir ethnozentrische Sichtweisen abgelegt haben, können wir beginnen, unsere Strategie zu kommunizieren

seinem Bruder – ein weiteres Merkmal kollektivistischer Kulturen: Vertrauen in Nahestehende genießt Vorrang und ist wichtiger als die Information von Außenstehenden. Sieben Tage später begann Operation „Desert Storm“, in deren Verlauf alliierte Truppen unter Führung der USA das besetzte Kuwait befreiten. Spätestens an diesem Punkt muss Barzan Ibrahim das zweite Stadium der interkulturellen Kommunikation erreicht haben, die „Conscious Incompetence“, die Einsicht, dass wohl etwas falsch verstanden wurde.

Erst wenn wir die ethnozentrische Sichtweise abgelegt und verstanden haben, wie wir wahrgenommen werden, können wir beginnen, unsere Strategie zu kommunizieren. Und selbst dann lauern an den Grenzübergängen der Kulturen Stolperfallen, denn nicht alle Grenzübergänge sind gleich. Was in

⁶ Harry C. Triandis: Culture and Conflict, International Journal of Psychology, April 2000, S. 145 ff.

Japan verstanden wird, geht in Marokko womöglich unter. Mit anderen Worten: Bei interkultureller Kommunikation von Strategie gibt es keine Einheitsgrößen. Schwierig wird es im Zwiebelkern, dort wo Kultur nicht deutlich wahrnehmbar ist, wo Rechte angenommen, Werte impliziert und Bedürfnisse unausgesprochen bleiben. Doch wie erreichen wir das dritte Stadium, das der „Conscious Competence“?

Eine der wichtigsten Sollbruchstellen der interkulturellen Kommunikation sind Annahmen über die Beweggründe des anderen. Dies ist gerade bei Strategievermittlung von Bedeutung, wo Missverständnisse kriegerische Konsequenzen haben können. Strategie wird von der anderen Seite nicht nach unseren Motiven verstanden, sondern nach ihren eigenen Annahmen, besonders von ihren schlimmsten Befürchtungen. 1967 überschätzte Israel Ägyptens Kriegsbereitschaft, weil es die eigenen Ängste in Präsident Nassers kriegstreiberische Reden hineininterpretierte – dabei war Ägypten gar nicht kriegsbereit, Gamal Abdel Nasser wollte nur sein Volk bei Laune halten.

Ein anderes bekanntes Beispiel ist Frankreichs Präsident Charles de Gaulles Aussage im bürgerkriegserschütterten Algerien 1958: „Ich habe Euch verstanden.“ Doch wen hatte er verstanden, und vor allem, hatte er richtig verstanden? Er blieb eine Erklärung schuldig. Die französischen Siedler, die Pieds Noirs, lasen hinein, dass Algerien französisch bleiben würde, die arabischen Algerier interpretierten die ersehnte Unabhängigkeit in seine Worte. Eigene Vorstellungen sind bei der Entschlüsselung von Aussagen von großer Bedeutung.

Wie die „Operation Infinite Justice“ zeigt, gilt dies auch für Assoziationen: Manche Kulturen sind wesentlich assoziativer als andere, die abstrakter geprägt sind. Ein Beispiel: 1971 verlangte der amerikanische Finanzminister Connally eine Aufwertung des japanischen Yen um 17 Prozent und wurde ohne Erklärung abgewiesen. Was er nicht wusste: Knapp 40 Jahre zuvor war der japanische Finanzminister ermordet worden, nachdem er den Yen um 17 Prozent aufgewertet hatte. Erst als Connally eine Aufwertung von 16,9 Prozent vorschlug, wurde man sich einig. Ein anderes Beispiel ist der ägyptische Vorwurf, die USA hätten Israel im Krieg 1967 militärisch unterstützt. Während die USA nach Beweisen fragten (abstrakt), erklärte der ägyptische Botschafter, dies sei doch offensichtlich: Ein kleines Land wie Israel hätte niemals die gesamte Luftwaffe zerstören können (assoziativ). Und auch unsere scheinbar abstrakten Kulturen kennen verborgene Assoziationsfallen, wie der ursprüngliche Name des Eurofighters (Zyklon) beweist.

Menschen aller Kulturen vermeiden Informationen, die bestehende Bilder und Vorstellungen in Frage stellen

Wer Strategie erfolgreich vermitteln will, sollte außerdem zwei weitere Dinge bedenken, die weniger kultureller als allgemeiner Natur sind: die Vermeidung kognitiver Dissonanzen sowie eine weit verbreitete Betriebsblindheit. Menschen aller Kulturen vermeiden Informationen, die bestehende Bilder und Vorstellungen in Frage stellen. Stereotypen aufzubrechen ist schwieriger als sie zu entwickeln und gelingt ohnehin nur, wenn klar ist, was für ein

Stereotyp existiert. Als Ägyptens Präsident Anwar Sadat 1977 nach Israel reiste, glaubten Israelis bis zum letzten Moment an das Schlimmste: dass er nicht kommen würde, dass er ein Massaker am Flughafen veranstalten würde, dass sein Flugzeug eine getarnte Bombe sei. Nichts von dem geschah, und Sadat legte den Grundstein für ein neues Bild von Israels Nachbarland. Vorurteile zu widerlegen ist ein mühsames Unterfangen, das sich langfristig jedoch lohnt.

Das gleiche gilt für Betriebsblindheit: Dass es nicht die NATO war, die den Irak besetzt hat, wird als Allgemeinwissen betrachtet, nur die meisten Araber wissen es nicht. Die arabische Vermischung von multinationaler Koalition und Nordatlantischer Allianz versteht sich schon aus der synonymen arabischen Übersetzung der Wörter Koalition und Allianz, doch das ist in Brüssel vielen nicht geläufig. Stattdessen wundert man sich über das negative Image der NATO. Sich bewusst zu machen, was man beim Anderen als gegeben voraussetzt, ist daher für die interkulturelle Kommunikation essentiell.

Zum Abschluss gibt es noch eine gute Nachricht: Interkulturelle Sensibilität kann man erlernen, und wer auf sensibilisierte Partner stößt, hat auch etwas Spielraum für einen Lapsus. Solchen Spielraum konnte jedenfalls die amerikanische Außenministerin Hillary Clinton für sich in Anspruch nehmen, als sie ihrem russischen Amtskollegen Sergei Lawrow einen Reset-Knopf als Symbol für den Neubeginn der amerikanisch-russischen Beziehungen schenkte. Leider war die Übersetzung falsch: Auf dem Knopf stand nicht „Neustart“ sondern „Überlastung“.⁷ Weil aber der Irrtum so offensichtlich war, wurde darüber eher geschmunzelt.



Dr. FLORENCE GAUB ist Dozentin in der Nahost-Abteilung des NATO Defense College in Rom.

⁷ ABCNews: Clinton Hits Wrong 'Re-Set' Button with Russia, 6.3.2009, <http://blogs.abcnews.com/politicalradar/2009/03/clinton-tries-t.html>.