

schiedliche kulturelle Hintergründe im Spiel sind, ist es eben auch viel schwieriger als in rein nationalen Managementkontexten, überhaupt Vertrauen aufzubauen. Warum das so ist, erläutern wir im nächsten Abschnitt.

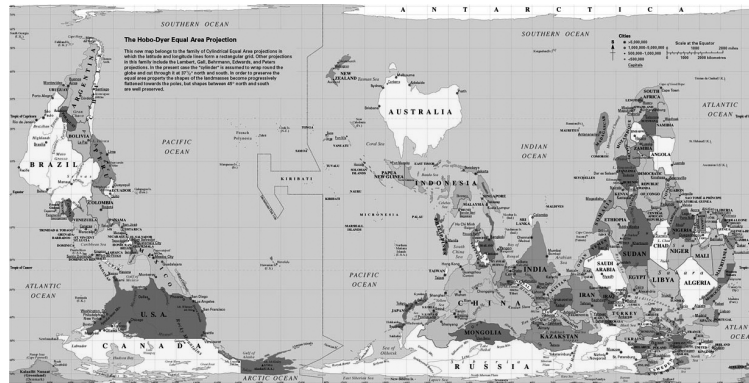
## 1.2 Kultur: Wie international tätige Manager durch ihre kulturellen Kontaktlinsen blicken

Warum kann der Chef eines schwäbischen Mittelstandsunternehmens routiniert und effizient kommunizieren, verhandeln, Sitzungen leiten? Ein wichtiger Grund dafür ist, dass er in der Zusammenarbeit mit seinen schwäbischen Kollegen und Geschäftspartnern über unglaublich viele Dinge nicht mehr nachdenken muss. Sprache und Dialekt, Umgangsformen, Hintergrundwissen, Projektwissen, Kenntnisse der Firma bzw. der Branche und ihrer Geschichte etc. – all das ist Teil einer gemeinsamen Kultur. Diese ermöglicht dem schwäbischen Chef zu Hause eine Handlungseffizienz, die beim Start einer Geschäftsbeziehung mit dem Ältestenrat der Massai in Kenia völlig undenkbar wäre.

In Kenia ist vieles für Schwaben schwieriger

Wenn in der internationalen Managementforschung von 'Kultur' gesprochen wird, geht es um solche Gemeinsamkeiten des Wissens, der Konventionen und Werte, die innerhalb einer Gruppe bestehen. Es geht nicht um den Gegensatz Mensch-Natur – Fähigkeiten, die den Menschen vom Tier abgrenzen – und auch nicht um die Abgrenzung zwischen ästhetisch-geistig wertvollen Dingen wie Kunst und Theater gegenüber dem Alltag, der Unbildung oder der 'Unkultiviertheit'. Kultur bezeichnet im internationalen Management die Werte und Normen innerhalb einer sozialen Gruppe – sei es der Deutschen (Nation), der Schwaben (Region), der BMW-Mitarbeiter (Unternehmen) oder der Ingenieure (Beruf/Funktion). Immer gibt es in sozialen Gruppen geteilte Normen und Werte und viele andere Gemeinsamkeiten. Sie erleichtern die Zusammenarbeit, da man – ohne darüber nachzudenken – davon ausgeht, dass sie bestehen. Dass man über solche kulturellen Gemeinsamkeiten nicht nachdenkt, ist ja gerade der Grund dafür, dass innerhalb einer Kultur vieles einfacher, unkomplizierter bzw. effizienter vonstatten geht – und dass der Schwabe in Schwaben leichter vorankommt als in Kenia.

Ein sehr interessantes Beispiel in diesem Zusammenhang zeigt Abb. 1.



**Abb. 1:** Eine andere Sicht auf die Welt (© www.ODTmaps.com)

Europäische Manager in unseren Seminaren reagieren in der Regel zunächst einmal verwundert, wenn wir ihnen die australische Weltkarte präsentieren. Die meisten zögern erst einmal. Nach einem Moment wird ihnen klar, dass man von der anderen Seite des Globus mit einer anderen Perspektive auf die Welt sieht und sich diese Perspektive offenbar auch in der Darstellung der Welt in Kartenform ausdrückt. Die australische Weltkarte steht aus unserer Sicht „auf dem Kopf“. Sie zeigt den Süden mit Australien oben und den Norden mit dem Rest der Welt unten. Außerdem sitzt Australien in der Mitte, der amerikanische Kontinent am linken Rand (mit Südamerika oben) und Afrika mit Europa darunter am rechten Rand.

Der Tübinger Ethnologe Bausinger berichtet von einem US-Wissenschaftler, der mit Angehörigen verschiedener Nationen in einem Wohnheim lebte (Bausinger 2000: 19). Als dieser eines Tages heimkam, berichtete ihm ein brasilianischer Mitbewohner, während seiner Abwesenheit sei nach ihm gefragt worden. Er bat den Mitbewohner um eine Beschreibung des Besuchers, was aber keine klaren Hinweise erbrachte. Schließlich fragte er, ob der Besucher ein Weißer oder ein Schwarzer gewesen sei. Der Brasilianer antwortete, das wisse er nicht, denn darauf habe er nicht geachtet – zur größten Überraschung des Nordamerikaners. Denn für diesen war die Hautfarbe ein ganz klar gesellschaftlich relevantes Merkmal, das naturgemäß auffällt. Er kannte nicht viele Schwarze, deshalb wäre es für ihn ein entscheidender Hinweis gewesen, dass der Besucher ein Schwarzer war. Während in den USA nur etwas mehr als 10 Prozent der Bevölkerung schwarz sind und die Diskriminierungsfrage auf der Tagesordnung steht, sind in Brasilien jeweils um die 50 Prozent der Einwohner weiß bzw. farbig. Es ist hier nichts Besonderes, wenn ein Farbiger zu Besuch kommt. Der brasilianische Mitbewohner hatte daher nicht besonders auf die Hautfarbe des Besuchers geachtet.

Der Mechanismus der kulturellen Prägung, der uns einerseits eine große Handlungseffizienz in der Zusammenarbeit und im Zusammenleben mit anderen ermöglicht, schafft dies gerade dadurch, dass er ganz viele Aspekte der Wahrnehmung und des Handelns ins Unbewusste verschiebt. In der Psychologie spricht man von impliziter bzw. automatischer sozialer Kognition: viele Aspekte der sozialen Urteilsbildung und der Einschätzung von Interaktionspartnern werden ins Unbewusste verlagert, damit man sich auf anderes konzentrieren kann (Devine 2001, Greenwald & Banaji 1995, Greenwald et al. 2006). Praktisch bedeutet dies, dass wir unsere Erfahrungen stets durch die 'Linse' unserer Kultur und Persönlichkeit betrachten, wie es Harvard-Psychologe Daniel Gilbert ausdrückt (Gilbert 2008: 95). Und „wie jede Linse beeinflusst sie das, was wir wahrnehmen.“ Die Erfahrungen, die wir in unserem kulturellen Kontext gemacht haben, prägen uns, so dass wir *eine bestimmte* Prägung haben und keine andere. Sie schärfen unsere Linse, so dass wir etwas Bestimmtes sehen: Sobald wir lesen gelernt haben, erkennen wir den Sinn eines Textes, anstatt einen Haufen seltsamer Schnörkel auf Papier wahrzunehmen.

Kulturelle Prägungen sind unbewusst und nicht vermeidbar

Wer kurzsichtig ist, vergisst in der Regel, dass er eine Brille trägt, die ihn scharf sehen lässt. Dass er normalerweise diese Brille trägt, wird ihm dann bewusst, wenn er sie einmal nicht zur Hand hat. Was unsere kulturellen Linsen angeht, ist dieser Effekt allerdings viel stärker. Diese Linsen sind nämlich „nicht wie eine Brille, die wir auf den Nachttisch legen können, wenn uns danach ist. Sie gleichen vielmehr Kontaktlinsen, die für immer mit einem Superkleber an unseren Augäpfeln befestigt sind“.<sup>2</sup> Einmal lesen gelernt, können wir Texte nicht mehr als seltsame Schnörkel wahrnehmen. Einmal eine fremde Sprache gelernt, können wir „bei einer Konversation neben uns am Flughafen nicht mehr staunend den fremden Lauten lauschen, ohne den Inhalt des Gesagten wahrzunehmen.“ Die Kategorien, die wir erlernt haben, *müssen* wir auf unsere Wahrnehmung anwenden, ob wir das wollen oder nicht – sie haben sich in Form einer Wahrnehmungsautomatik verselbständigt. Das einzige, was wir tun können, ist, uns dieser Automatismen bewusst zu werden – und dann bewusst und aktiv nach *weiteren* Interpretationsmöglichkeiten zu suchen.

Auch Manager blicken auf ihre Kollegen oder Geschäftspartner stets durch solche kulturellen Kontaktlinsen. Wenn sie sich ein Urteil bilden, ob sie dem anderen Vertrauen schenken können, folgen sie zunächst einmal unweigerlich den Bewertungsschemata ihrer Kultur – weshalb der Eindruck, dass man vertrauen kann oder dass man nicht vertrauen sollte, im internationalen Management nicht immer so zutreffend ist, wie es vielleicht zunächst den Anschein hat.

<sup>2</sup> Zitate in diesem Absatz Gilbert (2008: 95).