

13 Anweisungen verstehen

13.1 Fallbeispiel und Reflexion

Sabine Fromm hat gerade ihr Studium abgeschlossen und schätzt sich glücklich, in der US-amerikanischen Niederlassung einer deutschen Handelskette ein Praktikum machen zu dürfen. Schon in den ersten Wochen lässt sich die Sache sehr gut an, denn sie findet leicht Anschluss in der Abteilung. Die Kollegen plaudern gleich nett mit ihr, zeigen Interesse an ihrer Heimatstadt und eine Kollegin fordert sie sogar auf, sie einmal zuhause zu besuchen. Zwar wundert sich Sabine Fromm darüber, dass sie so schnell eine Einladung erhält, andererseits freut sie sich aber auch und beschließt, bei nächster Gelegenheit darauf zurückzukommen. Auch zu ihrem Chef hat sie gleich einen guten Draht, wenngleich sie sich erst noch daran gewöhnen muss, ihn John statt Mr. Hall zu nennen. Aber die Benutzung von Vornamen auf allen Ebenen, ein insgesamt sehr lockerer Umgangston und kaum sichtbare Hierarchieunterschiede sind hier anscheinend üblich und für Sabine Fromm eine sehr willkommene Abwechslung nach ihrem Praktikum in Deutschland, wo sie völlig andere Bedingungen vorgefunden hatte.

Umso mehr wundert sich Sabine über einen Vorfall, den sie bis heute nicht richtig deuten kann: Für ihren Chef hatte sie kürzlich einen Bericht mit Statistiken zusammengestellt, den er spontan sehr gelobt hatte. Er sagte, es seien nur einige Kleinigkeiten, die man vielleicht ändern könnte: An einer Stelle hatte er vorgeschlagen, aktuellere Zahlen zu ergänzen, falls sie die fände. An einer anderen Stelle meinte er, sie möge bestimmte Zusammenhänge vielleicht doch noch einmal ihrer Kollegin zum Gegenchecken vorlegen. Außerdem fragte er sie, was sie davon hielte, den gesamten Text noch etwas zu kürzen. Sie sagte zu, dass sie das gerne versuchen wolle.

Sabine nahm sich vor, die kleinen Änderungen schnell einzuarbeiten, und machte sich an die Arbeit. Allerdings hatte sie am nächsten Tag wenig Zeit für ausführliche Recherchen nach aktuelleren Zahlen und auch das Kürzen des Textes fiel ihr schwerer, als sie gedacht hatte. Aber sie hatte noch Johns Worte im Ohr, der von Kleinigkeiten sprach und nur vorgeschlagen hatte, die Änderungen noch einzuarbeiten, falls es ging. Deshalb beließ sie es bis auf zwei aktuellere Zahlen bei den alten, strich einige Sätze und bat dann ihre Kollegin um Durchsicht. Diese hatte allerdings auch wenig Zeit und las den Bericht nur flüchtig. Sabine übergab John den neuen Bericht und war völlig perplex über seine Reaktion: In einem leicht ironischen Tonfall, den sie gar nicht von ihm kannte, meinte er, dass dies ja wahrlich keine Meisterleistung sei, und wies sie an, den Bericht bis zum Abend wie besprochen zu überarbeiten. Sabine setzte kurz zur Verteidigung an, bekam aber bald kein Wort mehr heraus, so enttäuscht war sie von ihrem Chef. Sie verstand die Welt nicht mehr und fühlte sich völlig ungerecht behandelt: Wie konnte es sein, dass sie John so missverstanden hatte? Wieso lobt er den Bericht erst und merkt nur Kleinigkeiten an, besteht dann aber doch auf einer konkreten Überarbeitung? Wie kam es, dass er plötzlich in einem

scharfen Ton sprach und den Chef herauskehrte, wo er doch sonst immer so kumpelhaft tat? Hat er womöglich etwas gegen sie persönlich? Oder gegen Deutsche? Ist nicht die ganze Freundlichkeit und Lockerheit im Büro sowieso nur aufgesetzt und im Grunde unehrlich?

Reflexion

Welche Missverständnisse und Kulturunterschiede erkennen Sie in diesem Fallbeispiel?

.....

.....

.....

13.2 Indirekte versus direkte Anweisungen

Wie schon an vielen anderen Stellen erörtert, ist die unterschiedliche Art der Kommunikation (direkt oder indirekt) ein Klassiker in der Hitliste der interkulturellen Missverständnisse. So auch in diesem Fall: Zwar sind die USA bekannt für eher direkte Kommunikation und ähneln damit unserem Stil, aber in bestimmten Bereichen und Situationen gelten andere Regeln. So ist es im gesamten anglo-amerikanischen Kulturkreis üblich, seinen Mitarbeitern Arbeitsaufträge und Anweisungen sehr höflich und indirekt zu erteilen. Man macht eher Vorschläge, formuliert in Frageform und benutzt Abschwächungen wie „vielleicht, kurz, falls möglich“ usw. So ist zum Beispiel Johns Aussage, sie „möge den Text vielleicht“ („You might want to ...“) ihrer Kollegin noch einmal vorlegen alles andere als eine Option, die sie wählen kann oder nicht. Vielmehr ist sie als Aufforderung zu verstehen, es so zu machen.

Generell gilt: Feedback ist vom Tenor her viel positiver als hierzulande. Zuerst wird überschwänglich gelobt und falls danach Kritik kommt, wird sie vorsichtig verpackt. Einer der Gründe für diesen Kommunikationsstil ist das Ideal einer egalitären Gesellschaft: Alle sollen gleiche Chancen und Rechte haben. Wenn es Ungleichheit, etwa Hierarchieunterschiede, gibt, sollen sie möglichst unauffällig bleiben. Daher ist das Herauskehren der Chefrolle durch autoritäres Auftreten verpönt. Anweisungen im direkten deutschen Stil, der zuweilen auch Befehlston annehmen kann, klingen für US-amerikanische Ohren viel zu dominant und herrisch. Die Empfänger dieser Botschaften im selben Kulturkreis wissen diese Formulierungen richtig zu deuten, nämlich – im Falle der USA – als konkrete Anweisungen zur Ausführung, die keineswegs dem Belieben des Mitarbeiters überlassen bleiben. So steht auch für John außer Frage, dass er mit seiner Art der Rückmeldung Sabine die konkrete Anweisung erteilt hat, die angesprochenen Stellen in ihrem Bericht auf jeden Fall zu ändern. Entsprechend irritiert ist er, dass die deutsche Mitarbeiterin anders darauf reagiert, nämlich den Bericht nur halbherzig überarbeitet. Anscheinend ist er auch verärgert, weil er sich als Chef nicht ernst genommen fühlt. Statt seinem Ärger Luft zu machen, wie es wahrscheinlich ein deutscher Chef getan hätte, greift er zu einer ironischen Bemerkung.

Für Sabine stellt sich die Situation ganz anders dar. Sie hatte von John Lob gehört und den Hinweis auf Kleinigkeiten, die er zu ändern vorschlug, falls es möglich sei. Um Johns Feedback tatsächlich als konkreten Änderungsauftrag einordnen zu können, hätte sie viel deutlichere Signale gebraucht. Von deutschen Chefs ist Sabine explizite Anordnungen und direkte Kritik gewohnt. Wenn sie die Kritik auch manchmal etwas hart findet oder manche Anweisungen im Befehlston kommen, weiß sie doch wenigstens, woran sie ist. Ein Feedback, so wie es John ihr gegeben hat, ist nach ihrem deutschen Verständnis tatsächlich nicht mehr als nur ein Vorschlag, dem man folgen kann oder eben auch nicht. Hätte Sabine auch nur den Hauch einer Ahnung von kulturellen Unterschieden gehabt, hätte sie versuchen können, mit eigenen Rückfragen herauszufinden, wie das Feedback einzuordnen sei.

Abbildung 13.1 Gesagt ist nicht verstanden ...



Das Fallbeispiel hätte auch in Großbritannien angesiedelt sein können, wobei Briten einen noch höflicheren und indirekteren Stil pflegen als US-Amerikaner. Auch wird Feedback vor allem in Form von Anregungen und Tipps gegeben. Auf Kollegenebene hängt das auch mit dem Gebot zusammen, sich nicht in die Angelegenheiten anderer einzumischen; und die Art, wie man eine Arbeit erledigt, gehört auch dazu. Deshalb ecken besonders Deutsche leicht an, die es nicht bei Tipps belassen, sondern gerne regelrecht belehren. Nicht selten stellen sie Vergleiche mit Deutschland an und verweisen darauf, wie effizient Dinge dort funktionieren. Schon so mancher musste allerdings erleben, wie sein „gut gemeinter“ Rat, etwa Meetings nach deutschem Muster zu führen, auf sehr unterkühlte Reaktionen stieß.

Interessant ist das Beispiel aus den USA deshalb, weil Amerikaner landläufig eher als direkt gelten, ohne Umschweife zum Punkt kommen und durchaus auch einmal unverblümt die Meinung sagen können. Und das auf eine Weise, die selbst uns Deutsche manchmal verblüfft. So kann es Ihnen zum Beispiel passieren, dass Sie aus dem Mund eines amerikanischen Verhandlungspartners einen Satz wie „*You are talking bullshit!*“ hören. Bei aller Direktheit würde sich ein Deutscher eine solche drastische Ausdrucksweise im geschäftlichen Umgang wohl nicht erlauben. Ein Brite würde dieselben Gedanken so indirekt umschreiben, dass ein ahnungsloser Deutscher den wahren Sinn dahinter nicht so leicht erkennt, nämlich zum Beispiel mit „*That's an interesting idea*“.

Für Japan liefert Lewis in seinem Buch „*When Cultures Collide*“ ein Paradebeispiel für eine indirekte Anweisung. Dem Autor zufolge hört sich ein dringlicher Arbeitsauftrag eines japanischen Vorgesetzten an seine Mitarbeiter etwa folgendermaßen an: „*It's 10th October today, isn't it? Our controller hasn't asked to see September's report yet. I wonder if he'll pop round tomorrow. You never know with him ...*“ (Lewis, 2004, S. 110). Kaum ein Deutscher würde diese Bemerkung als Aufforderung verstehen, schleunigst den Bericht fertigzustellen; für Japaner hingegen ist die Botschaft glasklar!

Machen Sie sich also mit typischen Formulierungen vertraut, um Anweisungen richtig zu verstehen und auch Ihrerseits US-amerikanischen Mitarbeitern Arbeitsaufträge so zu erteilen, dass sie kulturverträglich sind. Nachfolgend einige Beispiele, wie das auf Englisch klingen könnte:

■ Business English

- | | |
|---|--|
| – Frageform | Would you mind checking ...? |
| – Vorschlag | Maybe you could ... |
| – Abschwächung
(just, only, fairly...) | If you could just call ... It's fairly urgent. |
| – Frageform mit Abschwächung | You couldn't possibly finish ..., could you? |
| – Höflichkeitsform | Bob, I'd like you to write ... |

13.3 Informelle Atmosphäre

In den USA herrscht eine wesentlich ungezwungener Atmosphäre am Arbeitsplatz als in Deutschland. Nach der Vorstellung von Amerikanern trägt ein solches Klima, zu dem auch Plaudereien über Privates und Späße beitragen, zu produktiver Arbeit bei. Auch das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist in den USA (wie insgesamt im anglo-amerikanischen Raum) deutlich lockerer als hierzulande. Vorgesetzte halten engen Kontakt zum Team und verhalten sich fast kumpelhaft. Generell läuft die Kommunikation zwischen Menschen unterschiedlicher Hierarchiestufen wesentlich informeller ab als hierzulande, im Geschäftsleben genauso wie im Privatleben. Während man in Deutschland

auch bei privaten Begegnungen Status- und Hierarchieunterschiede aufrechterhält (z. B. durch Nennung von Dokortiteln), werden im anglo-amerikanischen Kulturkreis diese Unterschiede eher verwischt. Das heißt aber nicht, dass es keine gäbe. Jeder weiß ganz genau, wer wo steht und wer wem was zu sagen hat, ohne dass Autorität explizit zum Ausdruck kommen muss.

Äußere Symbole der Macht sind seltener als bei uns. Deshalb neigen wir Deutschen hier leicht zu Fehlinterpretationen. Wir werten die informelle Atmosphäre, Anrede mit Vornamen und Smalltalk mit dem Chef als Signale dafür, dass Hierarchien keine Rolle spielen. Zudem verbinden wir einen geringen Grad an Formalität gern mit mangelnder Seriosität, was leicht in die Irre führen kann. Das unterstreicht auch ein treffender Ausschnitt aus „Beruflich in den Niederlanden“, wo es in dieser Hinsicht erstaunliche Parallelen zu den USA und große Unterschiede zu Deutschland gibt: *„Für Niederländer sind Informalität und Seriosität kein Gegensatz! Sie präsentieren sich gern als unabhängige Individualisten und demonstrieren dies auch durch die Kleidung. [...] Machen Sie sich bewusst, dass sich der Status einer Person bei Niederländern nicht unbedingt in der Kleidung widerspiegelt. Da kann man sich schnell vertun. [...] Niederländer sind [...] der Auffassung, dass auch in einer gelockerten Atmosphäre gut über Geschäfte gesprochen werden kann. Dies wirkt auf Deutsche erfahrungsgemäß schnell unseriös und lässt sie misstrauisch werden. In Deutschland gehört es zum guten Ton, verhandlungsfähig und ernst zu bleiben und erst dann offen zu reden, wenn man sich etwas besser kennt.“* (Schlizio, Schürings, Thomas, 136 f.).

Die Anrede mit Vornamen auch in geschäftlichen Zusammenhängen ist im anglo-amerikanischen Kulturkreis üblich und wird inzwischen auch oft bei internationalen Zusammenkünften praktiziert. Besonders wir Deutschen tun uns anfangs damit etwas schwer, und besonders, wenn wir unsere eigene Chefin im Meeting plötzlich nicht mehr mit „Frau Meier“ oder „Ms. Meier“, sondern mit „Gabi“ ansprechen, ist das befremdlich. Manche wechseln in der Kaffeepause wieder zum Nachnamen, was im Beisein ausländischer Teilnehmer schnell zu Verwirrung führt. Auch auf den für unser Verständnis manchmal überraschend schnellen Gebrauch von Vornamen in E-Mails oder bei Telefonaten mit Menschen, die wir kaum kennen, sollten wir unbedingt eingehen. Wenn wir weiterhin beim formalen Mr./Ms ... bleiben, ist so mancher Gesprächspartner gekränkt.

13.4 Privates und Arbeit vermischen?

Mit dem Thema Informalität am Arbeitsplatz wird ein sehr wichtiger deutscher Kulturstandard berührt, nämlich die strikte Trennung von Privatleben und Beruf, die eng mit unserer ausgeprägten Sachorientierung verknüpft ist. Wir definieren uns bei der Arbeit stark über unsere Rolle, die durch Kompetenz, Zuständigkeitsbereiche, Aufgabenorientierung und Sachlichkeit gekennzeichnet ist. Persönliche Befindlichkeiten, Emotionen und Zwischenmenschliches haben hier keinen Platz, sondern gehören in den Privatbereich. Eine Vermischung der beiden Bereiche, etwa durch Plaudereien über persönliche Dinge, ist nicht erwünscht und wird zum Teil sogar als „gefährlich“ angesehen. „Gefährlich“,