

#75 interkulturelle Kommunikation – Anna Lassonczyk im Interview bei Lorenzo Scibetta INTERKULTURELL 2/3

„Deutschland und andere Länder mit Anna Lassonczyk“ – Der erste und einzige Podcast in Deutschland, Österreich und der Schweiz, der sich mit interkultureller Kommunikation beschäftigt, spannende Impulse über fremde Länder liefert, entfernte Kulturen näher bringt und erfolgreiche Menschen mit internationaler Erfahrung interviewt.

Anna Lassonczyk: Es prägt unser Business Leben, wie viel „blabla“ wir machen, bevor wir zum Geschäftlichen kommen. In Italien gibt es dieses „Ciao bella“ und „come stai?“. Das „blabla“, also der Small Talk, ist länger als in Deutschland. Man will herausfinden, ob man gemeinsame Freunde oder Geschäftspartner hat. Was nutzt uns ein Vertrag und eine Unterschrift in Italien, wenn es korrupte Gerichte gibt oder wenn der Prozess so lange dauert? Die Unterschrift hat nicht so viel Aussagekraft. Der Geschäftspartner würde sich an die Vereinbarung halten, weil er ansonsten seinen guten Ruf bei gemeinsamen Geschäftspartnern und Freunden verlieren würde.

Lorenzo Scibetta: *Krass, Du sprichst auch etwas in meiner Familie an. Ich kenne das aus Italien, dass das gesprochene Wort mehr Gewicht hat als die Unterschrift auf dem Papier. Ich merke das auch bei mir im Business. Mit dem einen oder anderen Menschen denkst Du Dir aus dem Gespräch heraus: „Ey cool, lass uns doch mal was zusammen machen!“. Für mich reicht auch dieses „Lass-uns-doch-mal-was-zusammen-machen“. Der andere sagt dann: „Ja, klar“. Man merkt, dass die Chemie stimmt. Die Projekte können zusammen passen. Ich komme dann nach Hause. Meine Frau ist Deutsche, aber so richtig.*

Anna Lassonczyk: Blau von dem Persönlichkeitstyp her?

Lorenzo Scibetta: *Ja, Eule, mega blauer Persönlichkeitstyp. Rote Anteile hat sie auch. Ich komme nach Hause und sage: „Ey Schatzi, das und das und guck mal da, dieses Projekt und was für ein geiler Typ“. Meine Frau ist diejenige, die dann sagt: „Komm erst Mal nach Hause, setz Dich erst einmal an den Tisch, komm erst mal runter. Habt Ihr das festgehalten?“. Ich sage: „Wie festgehalten?“ Sie: „Ja habt Ihr schriftlich festgehalten, was Ihr machen wollt?“ Ich antworte: „Ey, wir haben erst einmal ein Gespräch geführt.“ Das ist so geil nachvollziehbar, weil ich mich komplett darin wiederfinde. Aber ich muss Dir rein aus dem Erfahrungswert sagen, dass ich bei Menschen, mit denen ich aus dem Bauch heraus, aus der Intuition, auf das gesprochene Wort vertraut habe und mehr Gewicht gegeben habe, diese Partnerschaften heute noch bestehend sind. Es gibt aber natürlich auch den ein oder anderen Menschen, wo mir mein Bauchgefühl sagt: „Das halten wir schriftlich fest“.*



Anna Lassonczyk: Ja, das kann ich aufgrund Deines italienischen Bluts nachvollziehen. Auch im Businessleben hat es Auswirken, ob ich meinen Mitarbeitern eine E-Mail schreibe oder sie lieber anrufe. Wenn wir in Italien ein Problem zu lösen haben, bereden wir es tendenziell am Telefon. Wir klären es am liebsten zu zweit, damit das Gesicht gewahrt ist und wir den guten Ruf gegenüber den anderen Mitarbeitern, Kollegen und Freunden nicht verlieren. In Deutschland würden wir das per E-Mail klären, also über eine schriftliche Kommunikation, oder wir würden ein Meeting stattfinden lassen, wo alle über das Problem diskutieren, ein No-Go in Asien, Polen und praktisch im Rest der Welt. Was das angeht, ist Deutschland schon sehr extrem. Wenn es Kritik gibt, dann nur unter vier Augen, am liebsten in Form eines Sandwich Feedbacks: Zuerst wird das Positive genannt. Im asiatischen Raum kann es so extrem sein, dass wir nur loben und das Negative auslassen. Die Menschen spüren allerdings, dass etwas fehlt. Ihre Ohren sind anders getuned. Wenn z.B. jemand fragt, wie die Präsentation war, lobt man und sagt: „Die Präsentation war gut, die Stimme war deutlich und die Körpersprache war überzeugend.“ Wenn wir aber eine Sache auslassen, würden sie es heraushören. Sie würden es nicht sofort sagen, weil die Wahrung des Gesichts der höchste Wert ist, den sie im asiatischen Raum haben.

Ein klassisches Beispiel: Wenn man in Japan nach dem Weg fragt, sagt ein Japaner, auch wenn er es nicht weiß, nicht „nein“ oder „ich weiß es nicht“, sondern beschreibt uns irgendeinen Weg. Z.B. sagt er: „rechts, links rechts, links“. Dann fragen sie noch jemand anderes. Das sind Indizien dafür, dass die Person den Weg nicht kennt. Wenn wir uns im Kreis drehen oder jemand sagt, dass man jemand anderes fragen soll, heißt es, dass die Person den Weg nicht weiß. Die Person sagt es nur nicht, da es für sie ein Gesichtverlust bedeuten würde. Zudem könnte es eine Beleidigung für uns sein, weil es so rüberkommen kann, als würde die Person sich nicht genug Zeit für uns nehmen und uns nicht genügend wertschätzen. Deshalb würde es über Umwege geschehen. Ein Deutscher würde den falschen Weg gehen, während ein Japaner sofort merken würde, dass die andere Person den Weg nicht kennt. Je länger die Pause vor dem „ja“ desto wahrscheinlicher ist es ein „nein“. Sie würden tendenziell „ja“ sagen, anstatt jemanden ein „nein“ entgegenzubringen. Das kenne wir auch aus dem privaten Leben in Deutschland. Z.B. kommst Du nach Hause und Deine deutsche Frau fragt: „Schatzi, hast Du Lust ins Kino zu gehen?“. Du sagst: „Hmm, ja“. Hier gilt auch: Je länger Deine Pause vor Deinem „ja“ war, desto wahrscheinlicher ist es, dass ein „nein“ gemeint ist. Dort ist es viel ausgeprägter. Sie lassen das Unangenehme und das, was nicht so gut war, vollständig weg. Sie sprechen dort so im Alltag.

In Japan gibt es auch 12 verschiedene Höflichkeitsformen. Im amerikanischen Englisch haben sie „you“, im Deutschen gibt es „Du“ und „Sie“, also zwei verschiedene Höflichkeitsformen, je nachdem wie die Hierarchie ist. In Japan haben sie 12, je nach dem ob Mitarbeiter, Mann, Frau, alt, jung, Familie, nicht-Familie, Freund usw. Dort ist Hierarchie viel ausgeprägter. Erst jetzt komme ich auf Deine Frage bezüglich der Herausforderungen in der Führung zurück. Eine große Herausforderung ist die unterschiedliche Machtdistanz zwischen den Mitarbeitern und dem Chef. Es gibt Länder, die sagen, dass alle Länder gleich sind. Sie wollen die Unterschiede so klein wie möglich machen. Dort gilt: „Er ist zwar mein Chef, aber ich kann mit ihm abends ein Bierchen trinken gehen.“ Oder wir wollen die



Unterschiede hervorheben nach dem Motto: „Regel Nr. 1: Der Chef hat immer Recht. Regel Nr. 2: Wenn nicht, siehe Regel Nr. 1“. Dem Chef wird nicht widersprochen, egal was passiert. Vor allem in China herrscht ein starkes Hierarchiedenken und eine hohe Machtdistanz vor. Wenn in Deutschland ein neuer Mitarbeiter mit einer eigenen Idee kommt, wird er wertgeschätzt Er ist nämlich proaktiv, bringt sich ein und ist engagiert. Wenn das im asiatischen Raum in einem Meeting passieren würde, würde man denken, dass er hier nichts zu sagen hat. Er ist nur ein Mitarbeiter und soll einfach still Regeln befolgen. Der Chef entscheidet, was zu tun ist und wie es zu tun ist. In anderen Ländern hingegen reicht es, dass der Chef das „was“ angibt und das „wie“ selbst von den Mitarbeitern herausgefunden wird Inwieweit ist ein Mitarbeiter ein Freund oder inwieweit ist er ein Untergebener? Damit müssen sich Führungskräfte, die auf internationaler Ebene agieren, auseinandersetzen.

Lorenzo Scibetta: Derzeit ist ja das Thema „Generation Y“, „Generation Z“, Wertewandel, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung der Unternehmen sehr aktuell. Geld und die Karriereleiter sind wichtig, aber nicht die Prio Nummer 1. Ich frage mich gerade, ob man diesen Wertewandel auch in den Ländern spürt, in denen dieses Hierarchiedenken sehr ausgeprägt ist. Bauen wir uns diesen Geist hier nur in Europa auf? Oder gilt das international?

Anna Lassonczyk: Der Wertewandel geschieht global in vielen Ländern in einem unterschiedlichen Tempo. Die unterschiedlichen Länder befinden sich auch auf einer unterschiedlichen Stufe in diesem Wandel. Einige Sachen kommen in einigen Ländern später an, z.B. was die Entwicklung der YouTube Channels in den USA angeht. Das kommt in Deutschland erst jetzt an. Auch die Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung kommen nun zu uns. Dann gibt es wiederum Dinge, in denen wir die Vorreiter sind. Einige Länder sind, was den Wertewandel angeht, auf einen solchen Stand wie vor 50 Jahren oder 100 Jahren. Aber das kommt noch, Länder entwickeln sich. Z.B. stellen wir in Deutschland immer mehr fest, dass in Werbung, Marketing, Verkauf und im Vertrieb Beziehungen und auch die „weichen“ Werte wichtig sind. Es sollen in der Werbung nicht nur Daten, Fakten und Zahlen verkauft werden, sondern auch Gefühle und Emotionen und dass es wichtig ist, eine persönliche Beziehung zu den Einkäufern und Unternehmen einzugehen. Das ist in vielen Ländern schon so was von normal.

Als ich in Passau studiert habe, habe ich in meinem letzten Semester ein Referat mit folgendem Titel gegeben: „Wie nutze ich Kontakte von meinen Praktika für meine erste Jobbewerbung?“ Für mich war die Antwort klar. Brauchen die Deutschen ein Seminar dafür? Ich als Polin hatte das im Blut, dass ich dort anklopfe, wo ich die Menschen schon kenne und frage: „Wie läuft es bei Euch? Kann ich bei Euch Fuß fassen?“. In Deutschland ist das verpönt: Jemand hat nicht wegen der Leistung den Job bekommen, sondern wegen dem Status. Das ist auch das letzte Wort in dem Wort „interkulturell“. Leistung oder Status - was zählt mehr? In Deutschland ist die Leistung wichtiger. In den USA ist die Leistung sogar noch ausgeprägter. Nicht umsonst heißt es: Vom Tellerwäscher zum Millionär. Im indischen System hingegen ist es nicht möglich, innerhalb einer Kaste in der Gesellschaftsebene oder in einem Unternehmen hoch zusteigen. Einmal in einer Kaste geboren, bleibt man auch in dieser. Die Kinder von einem Verkäufer bleiben Verkäufer. Die Kinder von einer Putzkraft bleiben Putzkräfte. Sie streben gar nicht an, nach oben zu gehen und auch nicht nach unten zu kommen. Wenn dann, im



nächsten Leben. Sie wollen in dieser Kaste den Job, den sie nach ihrem Glauben her bekommen haben, so gut wie möglich ausführen. Denn die Belohnung oder Bestrafung kommt im nächsten Leben. In diesem Hierarchiedenken ist es nicht möglich, dass zu ändern.

Wertewandel passiert. Verschiedene Länder sind auf unterschiedlichen Stufen, was das angeht. Langsam kommt es in Deutschland auch heraus, dass Menschen über Beziehungen oder Networking eine Stelle erhalten haben. Ist das der Fall, wollen wir nicht angeben, obwohl es so ist. Wenn ich etwas in China über Beziehungen gewonnen habe, ist das ein Grund, um anzugeben, weil das heißt, dass ich ein wertvoller Genosse bin und in der Gesellschaft wertgeschätzt werde. Ich kann Dir mein Netzwerk anbieten und Du kommst auch in den Genuss. Ich will nicht sagen, dass ein Land weiter ist oder nicht, sondern das unterschiedliche Tendenzen in unterschiedlichen Ländern vorliegen. Das sind Stufen, ich will sie aber nicht Entwicklungsstufen nennen, denn es gibt kein gut oder schlecht. Menschen, die international reisen oder Leute aus verschiedenen Ländern führen, lernen, dass es kein richtig und falsch gibt. Ich will das nicht bewerten. Sie sind so aufgewachsen und wir sind so aufgewachsen.

Lorenzo Scibetta: *Als Führungsperson ist das mega wichtig zu wissen, wie denn die Jungs und Mädels in meinem Team ticken. Gerade bei uns in Deutschland, es ist ja nicht so, dass Du nur Deutsche im Vertrieb hast oder nur Menschen aus der Türkei oder aus Italien. Du hast einen internationalen zusammengewürfelten Haufen mit verschiedenen Herkünften und Erfahrungen, die sie mitbringen und eventuell die eine oder andere Art und Weise, wie sie miteinander reden. Es ist wichtig für eine Führung zu wissen, dass ich jemanden aus dem asiatischen Raum habe, der dieses Hierarchiedenken vielleicht extrem lebt und der vielleicht coole Ideen hat, aber mit diesen nicht nach vorne gehen wird. Auf der anderen Seite wird ein Italiener sich angegriffen fühlen, wenn er nicht zu Wort kommt.*

Anna Lassonczyk: Super Thema, welches Du ansprichst. Wie lasse ich jemanden ausreden? In Deutschland ist es so, dass eine Person etwas sagt, woraufhin die andere Person etwas erwidert. Es läuft nach dem Prinzip „Frage-Antwort-Frage-Antwort“ ab. Wenn jemand aus dem asiatischen fragt, folgt erst einmal eine Pause. Erst dann spricht die andere Person. Die Pausen zwischen den Redebeiträgen sind viel länger, das Gleiche lässt sich in Schweden beobachten. Die Menschen dort warten bis jemand zu Ende ausgeredet hat, sodass man ihm oder ihr nicht ins Wort fällt. In Italien spricht jeder gleichzeitig, das ist ein Zeigen von Interesse, einem lebendigem Austausch und einem energievollen Gespräch. Wenn wir das in Japan machen, ist das hingegen ein Fauxpas. Dort ist die Wahrung des Gesichts und die Höflichkeit sehr sehr wichtig.

In Unternehmen fragt man sich: „Wie mache ich das, wenn ich unterschiedliche Menschen im Team habe?“ Allein das Thema „Wie gebe ich Belohnung und Boni für das Ergebnis am Ende des Jahres?“ ist da wichtig. In den USA oder in Deutschland würden wir uns freuen, wenn jeder einzeln für seine Leistung belohnt wird z.B. in Form von Gehalt oder einem Klatschen während des Jahresmeetings. Es soll als Eigenleistung anerkannt werden. Hier herrscht der Individualismus. In Japan würden wir





jemanden damit was Böses antun, weil wir in diesem Moment, in dem wir jemanden aufheben, sich die Person so fühlt, als wenn sie nicht mehr zur Gruppe gehören würde und als ob wir sie von dort herausreißen würden. Deshalb wird dort das ganze Team belohnt und beklatscht. Klar jeder weiß, wem das Klatschen gebührt, aber die Person möchte nicht auffallen.

Lorenzo Scibetta: *Krass*

Wenn Du Lust hast, teile es unten in den Kommentaren, in den sozialen Medien, auf der Website oder wo auch immer Du über diesen Podcast erfahren hast oder ihn Dir anhörst. Wenn Du interessant findest, was Du hier von mir zu hören bekommst, freue ich mich sehr als Dankeschön über eine Bewertung insbesondere auf iTunes.

