

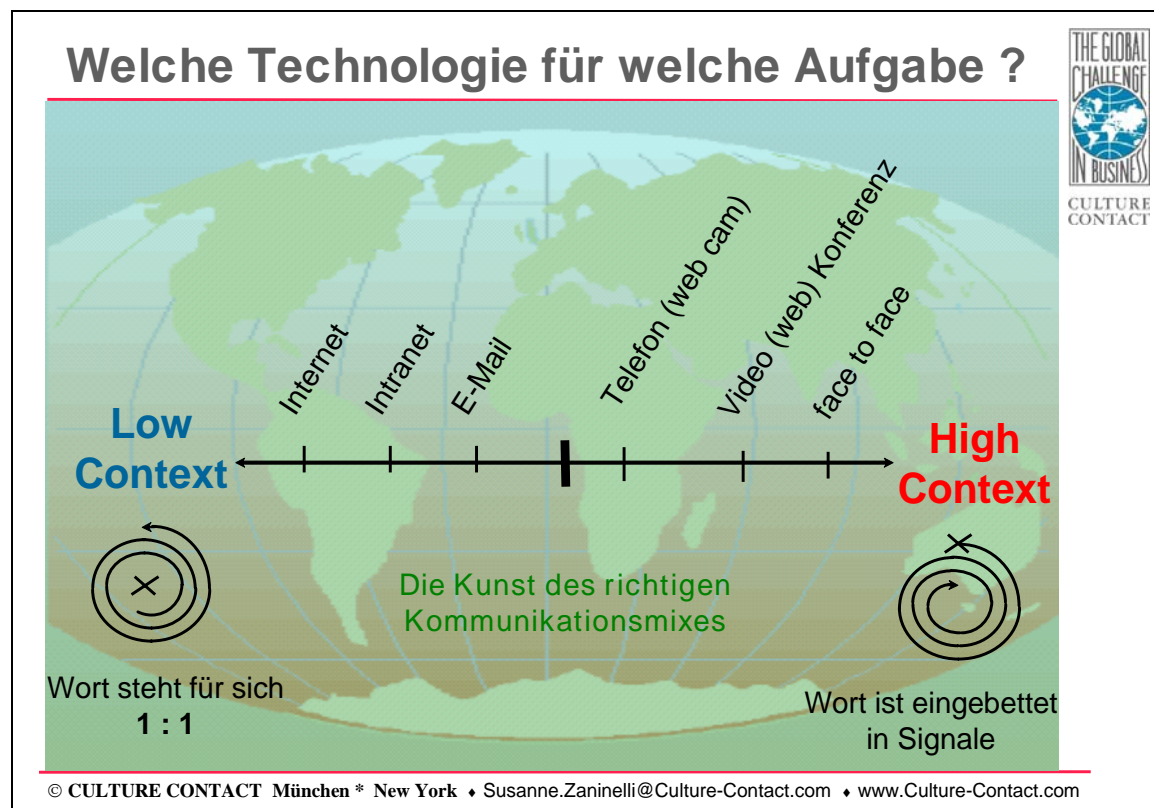
# Der Mix macht's

## Die Auswahl der passenden Kommunikationsmittel vermindert Reibungsverluste im Geschäftsablauf

Von Susanne M. Zaninelli,  
 CULTURE CONTACT Munich \* New York

In: ASIA BRIDGE, 4/2002, Hrsg.: A. Gerlach, Hamburg, 2003

Vernetzte Welt - vernetztes Denken - vernetzte Kommunikation? Diese Schlagwörter bestimmen vor allem die berufliche Zusammenarbeit. Die Komplexität des Umgangs mit dieser Vernetzung wird jedoch vielfach unterschätzt. Im Asiengeschäft z.B. trifft West auf Ost, zwei völlig unterschiedliche Kulturen, die ganz verschiedene Wege der Kommunikation pflegen. Eine einfache Vernetzung reicht hier nicht aus. Da die Intension des Absenders einer Nachricht oft nicht dem entspricht, was beim Empfänger ankommt, ist die Auswahl des richtigen Kommunikationsmittels ausschlaggebend für die Geschäftsbeziehungen.

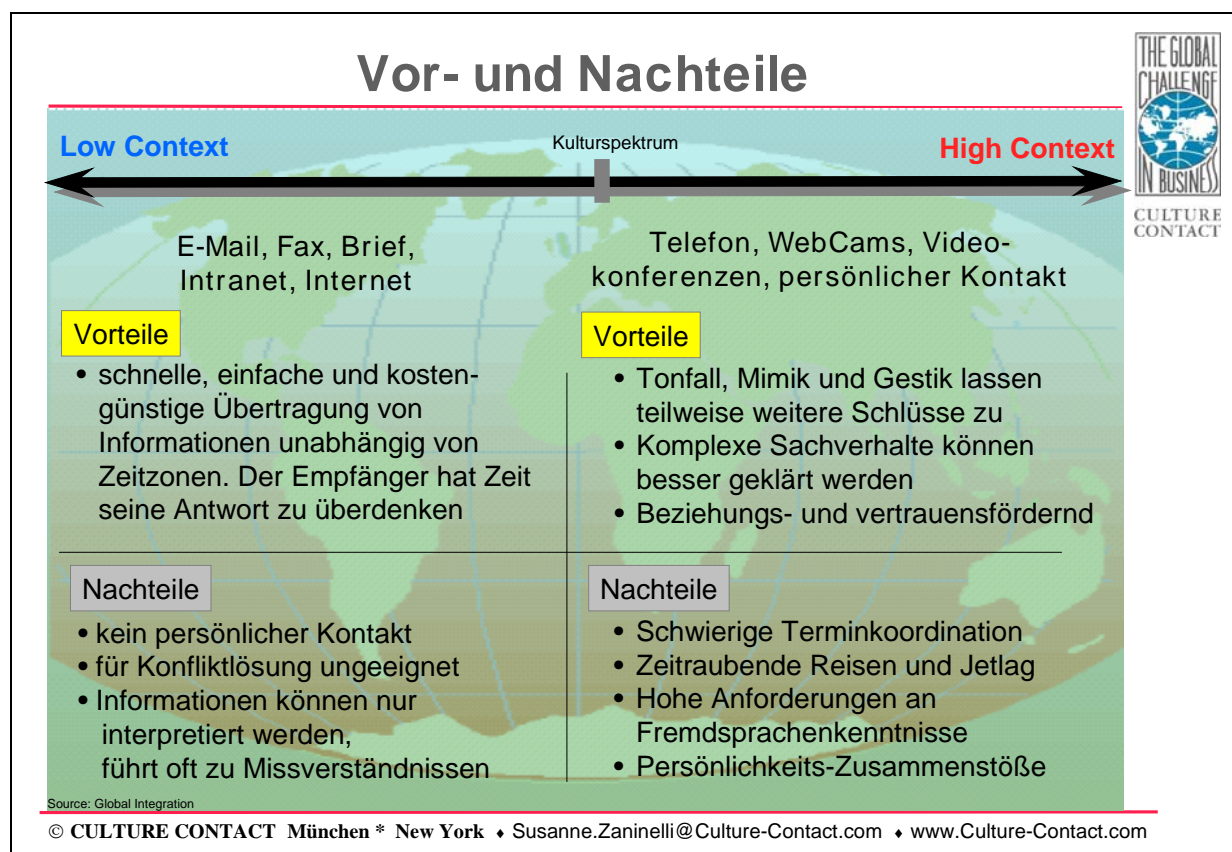


Kommunikationsmittel unterscheiden sich nach ihrer Fähigkeit, Inhalte zu transportieren. In der persönlichen Begegnung sagen Gestik, Mimik und Tonfall oft mehr aus als die Sachinhalte und geben den Worten erst ihre spezifische Bedeutung. Der face-to-face-Kontakt ist neben Videokonferenzen, WebCams und Telefonkontakten das High-Context-Kommunikationsmittel schlechthin. In so genannten schriftlichen Low-Context-Kommunikationsmitteln, wie E-Mail, Fax und Brief, werden nur blanke Wörter übermittelt. Wie die Inhalte gemeint sind, bleibt weitestgehend offen. Ein schriftlich übermitteltes „Sorry“ steht für sich. Ob die Entschuldigung ernsthaft, von Herzen kommend, oberflächlich oder vielleicht sogar ironisch gemeint ist, weiß der Empfänger nicht. In der mündlichen Kommunikation hingegen erkennt er am Tonfall eindeutig, was das Wort „Sorry“ wirklich bedeutet.

Die **Vorteile** von Low-Context-Kommunikationsmitteln liegen auf der Hand: Daten und Informationen können schnell, einfach und zeitzoneunabhängig übertragen werden. Zudem besteht die Möglichkeit regelmäßiger, kurzer Updates. Der Empfänger hat die Möglichkeit, die Antwort zu überdenken, bevor er auf E-Mail, Fax oder Brief antwortet. Mailings, die er nur zur Information erhält, lassen es ihm offen, an einem Austausch zu partizipieren oder nicht. Diesen Vorteilen sind bei komplexen und komplizierten Themen schnell Grenzen gesetzt. Sollte man zu ein und dem selben Thema bereits zum dritten Mal eine E-Mail schreiben müssen, wird der Griff zum Telefonhörer unerlässlich. Sobald die persönliche Ebene angesprochen wird – vor allem im Konfliktfall – sind Low-Context-Kommunikationsmittel völlig ungeeignet.

Aufgrund der Unpersönlichkeit der elektronischen Nachrichten bildet sich kaum ein soziales und kulturelles Gefühl für den Gesprächspartner. Um dieses zu entwickeln, ist nicht nur zu Beginn der Zusammenarbeit ein persönliches Treffen notwendig, das über das übliche Business-Meeting hinausgehen muss. Nur beim intensiveren face-to-face-Kontakt, z.B. bei gemeinsamen Abendessen, lernt man sich persönlich kennen und einschätzen. In Meetings ermöglicht der face-to-face-Kontakt einen gründlicheren Erfahrungsaustausch auf einer komplexen Sachebene. Der aufgebaute Personenbezug und das erworbene Vertrauen erleichtert den späteren Umgang per Videokonferenz oder E-Mail in Bezug auf die Sache enorm.

Dieser unverzichtbare Vorteil kann aber auch zum **Nachteil** werden: In der internationalen Zusammenarbeit können beim „face-to-face“-Kontakt kulturelle Unterschiede oder Sprachschwierigkeiten eventuell stärker zu Tage treten als beim Schriftverkehr. In der Regel wird in der „lingua franca“ Business English kommuniziert, jedoch sind der Gewandtheit im Umgang mit dieser Sprache und dem Umfang des Vokabulars oftmals Grenzen gesetzt. Nicht-Muttersprachlern bleibt während des Gesprächs z.B. keine Zeit ein unbekanntes Wort nachzuschlagen. Auch ist es in der schriftlichen Kommunikation leichter, sich gewählter auszudrücken, da man ungestörter nachdenken kann. Offensichtliche wirtschaftliche Nachteile der unerlässlichen High-Context-Kommunikation liegen in den hohen Kosten, dem Zeitaufwand, dem Energieverlust durch Reisen und Jetlag sowie dem organisatorischen Aufwand.



Die bewusste Auswahl des richtigen Kommunikationsmittels muss ebenso gelernt werden, wie der Umgang mit der Sprache an sich. Trainings und Coachings, die den jeweiligen richtigen Kommunikationsmix vermitteln und den professionellen Umgang mit den Kommunikationsmitteln schulen, schaffen hier Abhilfe.

Für DEN **richtigen Kommunikationsmix** gibt es kein Patentrezept. Jede Form der Zusammenarbeit, jedes Projekt ist unterschiedlich, jeder Mensch und jede Kultur hat andere Präferenzen. Es gilt, die Vor- und Nachteile der einzelnen Kommunikationsmittel wertneutral zu betrachten und sich jeweils bewusst zu entscheiden, welche Technologie für welchen Inhalt oder welches Problem adäquat ist. Es ist wichtig, auch die kulturellen Präferenzen des ausländischen Kollegen oder Geschäftspartners bezüglich der Kommunikationsmittel zu kennen. Wer die Kunst beherrscht, das zu erkennen, die Vorteile der verschiedenen Mittel zu nutzen und deren jeweilige Nachteile zu vermeiden, kann unnötige Zeit- und kostenintensive Reibungsverluste minimieren und die internationale Zusammenarbeit optimieren.

---

Die Autorin M.A. phil. **Susanne M. Zaninelli** leitet seit 1990 das Unternehmen **CULTURE CONTACT Munich \* New York** in München und in New York. Sie arbeitet mit 20 international- und industrieerfahrenen Trainern und Beratern aus über 12 Kulturen und lebt das, was sie vermittelt, selbst. Ihre internationale Erfahrung und das Managen ihres eigenen Unternehmens über Ländergrenzen hinweg, fließt direkt in die Beratungs- und Trainingsleistung für ihre international und global tätigen Kunden ein.

**Schwerpunktt Themen:** Business-Simulation GLOBAL BRIDGES zum internationalem Remote-Management, Workshops zu Remote Management, interkulturelle Teambuilding Seminare, Entwicklung und Durchführung von Internationalen High Potential Programmen, Interkulturelles Management Training culture specific und culture general, Diversity Strategie Beratung und Diversity Workshops, interkulturelle Mediation

Zu den **Kunden** von CULTURE CONTACT zählen internationale Unternehmen wie Allianz, Allianz Asset Management, BASF, Bayer AG, BMW Group, BMW USA, Boehringer-Mannheim, Bosch, Bosch und Siemens Hausgeräte, Ciba-Geigy, CSC Ploenzke, DaimlerChrysler, DEHA, Degussa, Deutsche Aerospace, Deutsche Bank Digital Equipment, DyStar, Giesecke & Devrient, Hewlett Packard, IBM, Leica, Mannesmann, Microsoft, Motorola Halbleiter, Media-Saturn, Oracle, Phillip Morris, Plansee, Relatio PR, Rodenstock, SGL Carbon, Siemens, Storage Technology, Scintilla, Silicon Graphics, T-Systems

**e-mail:** [contact@culture-contact.com](mailto:contact@culture-contact.com)

**Homepage:** [www.culture-contact.com](http://www.culture-contact.com)