

Vahlens Handbücher

Stefan Müller
Katja Gelbrich

**Interkulturelle
Kommunikation**

Vahlen

Zum Inhalt:

Menschen kommunizieren auf vielfältige Weise. Nur wenige der dabei zu beobachtenden Kommunikationsformen und -inhalte sind weltweit gleichermaßen verständlich. Verständigung setzt deshalb u. a. voraus, dass die Beteiligten in der Lage sind, kulturspezifische Signale zu decodieren, z. B.:

- Grußformeln und Regeln des Small Talk (= verbale Kommunikation),
- Stimmlage, Tonhöhe und Lachen (= paraverbale Kommunikation),
- Mimik, Gestik sowie Art und Dauer des Blickkontakts (= nonverbale Kommunikation),
- Distanz und Nähe, körperliche Begrüßungsrituale und Gastgeschenke (= extraverbale Kommunikation).

Ausgehend von E. T. Halls berühmter These, dass „Kommunikation Kultur ist und Kultur Kommunikation“, erörtern die Autoren den Einfluss der Landeskultur auf die Kommunikation. Vor dem Hintergrund kulturabhängiger Weltbilder, Mythen, Helden, Rituale, Symbole, Tabus, Normen und Werte diskutieren sie die Möglichkeiten des Verstehens und des Missverstehens.

Neben den Besonderheiten und Gesetzmäßigkeiten der interpersonellen Kommunikation in kulturübergreifenden Interaktionen behandelt das Buch die Grundlagen der interkulturellen kommerziellen Kommunikation. Sie umfasst Print-, TV- und elektronische Werbung, Public Relations, Verkaufsförderung, Sponsoring, vergleichende Werbung, Direktmarketing und Empfehlungsmanagement bei Zielgruppen mit unterschiedlicher kultureller Orientierung. Ein weiteres Kapitel befasst sich mit den verschiedenen kommunikativen Stilen. Hierzu zählen Denk-, Argumentations- und Verhandlungsstile sowie Führungsstile und Konfliktstile.

Zum Autor:

Prof. em. Dr. **Stefan Müller** lehrte Marketing an der Technischen Universität Dresden.

Prof. Dr. **Katja Gelbrich** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Internationales Management an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

Interkulturelle Kommunikation

von

Prof. Dr. Stefan Müller

und

Prof. Dr. Katja Gelbrich

Verlag Franz Vahlen München

Für Hannah Marie

Vorwort

Gegenstand des Buches

Menschen kommunizieren auf vielfältige Weise. Nur wenige der dabei zu beobachtenden Kommunikationsformen und Inhalte sind „Cultural Universals“, d.h. weltweit gleichermaßen verständlich. Überwiegend wird kulturspezifisch kommuniziert. Verständigung setzt deshalb nicht nur voraus, dass die Beteiligten über interkulturelle Kommunikationskompetenz verfügen (z.B. Empathie, Toleranz, Relativierungsvermögen), sondern auch in der Lage sind, kulturspezifische Signale zu decodieren, z.B.:

- Grußformeln und Regeln des Small Talk (= verbale Kommunikation),
- Stimmlage, Tonhöhe und Lachen (= paraverbale Kommunikation),
- Mimik, Gestik sowie Art und Dauer des Blickkontakts (= nonverbale Kommunikation),
- Distanz und Nähe, körperliche Begrüßungsrituale und Gastgeschenke (= extra-verbale Kommunikation).

Ausgehend von *E.T. Halls* berühmter These, dass „Kommunikation Kultur ist und Kultur Kommunikation“, widmet sich dieses Buch der Kulturabhängigkeit verschiedener Formen von Kommunikation. Es beschreibt, wie Kommunikator und Rezipient Signale vor dem Hintergrund ihrer kulturellen Sozialisation senden, empfangen und entschlüsseln. Dabei kommt den kulturspezifischen Weltbildern, Mythen, Helden, Ritualen, Symbolen, Tabus, Normen und Werten eine Schlüsselrolle zu.

Ob Kommunikation zu Verstehen führt, hängt aber nicht nur von der kulturellen Distanz zwischen den Beteiligten ab, sondern auch von deren Religionszugehörigkeit sowie ihrer Sprache. Beiden Rahmenbedingungen der Kommunikation ist daher ein gesondertes Kapitel gewidmet. So können konfessionsbedingt unterschiedliche Vorstellungen von Gerechtigkeit (z.B. Chancen- vs. Ergebnisgerechtigkeit) oder verschiedene Sprachroutinen (z.B. Höflichkeitsfloskeln) zu Missverständnissen führen. Das jeweilige Sprachsystem (z.B. alphabetische Sprachen vs. ideographische Sprachen) beeinflusst die Art und Weise, wie Menschen Denken und ihre Umwelt erfassen.

Neben den Besonderheiten und Gesetzmäßigkeiten der interpersonellen Kommunikation in kulturübergreifenden Interaktionen behandelt dieses Lehrbuch auch die Grundlagen der interkulturellen kommerziellen Kommunikation. Dieser Bereich umfasst Print-, TV- und elektronische Werbung, Public Relations, Verkaufsförderung, Sponsoring, Vergleichende Werbung, Direktmarketing und Empfehlungsmanagement bei Zielgruppen mit unterschiedlicher kultureller Orientierung.

Ein weiteres Kapitel ist den verschiedenen kommunikativen Stilen gewidmet. Hierzu zählen Denk-, Argumentations- und Verhandlungsstile sowie Führungsstile und Konfliktstile. Auch sie werden mit Blick auf die Besonderheiten der Landeskulturen der Beteiligten erörtert.

Zielgruppe des Buches

Dieses Buch wendet sich an Studierende von Bachelor- und Masterstudiengängen sowie an Doktoranden in den Bereichen Kommunikationswissenschaften, Kulturwissenschaften sowie Internationales Management und Internationales Marketing.

Zusatzmaterial im Internet

Im Internet stellen wir unter www.interkulturelles-marketing.de kostenlos umfangreiches Zusatzmaterial bereit:

- Sämtliche Grafiken
- Zwei weiterführende Kapitel: „Internationalisierung und Globalisierung“ sowie „Vorläufer des kulturvergleichenden Ansatzes“
- Ein Glossar (in diesem Buch verweist ein Doppelpfeil [⇒] auf weiterführende Texte im Glossar)
- Das komplette Literaturverzeichnis
- Ein Forum für Fragen an die Autoren (Verständnisfragen, Anregungen, Lob & Kritik)

Danksagung

Wir bedanken uns recht herzlich bei all jenen, die auf die ein oder andere Weise zum Entstehen des Buches beigetragen haben.

- Zunächst unseren Sekretärinnen, Frau Kerstin Kosbab (Dresden) und Frau Helga Weinländer (Ingolstadt), die geduldig und akribisch zahllose Schreib- und Korrekturarbeiten bewerkstelligt haben. Weiterhin haben mehrere Mitarbeiter und Kollegen aus unserer Dresdener Zeit auf vielfältige und kaum zu überschätzende Weise dazu beigetragen, dass dieses Buch in der vorliegenden Form entstehen konnte: Dr. Robert Mai, Dr. Thomas Niemand und Dr. Uta Schwarz.
- Stellvertretend für die Mitarbeiter des Vahlen Verlages danken wir Herrn Hermann Schenk, mit dem wir schon seit vielen Jahren vertrauensvoll zusammenarbeiten. Er ermutigte uns nicht nur, dieses Buch zu schreiben, sondern hat uns auch jederzeit dabei unterstützt.
- Schließlich danken wir folgenden Personen bzw. Institutionen, die es uns ermöglicht haben, Photographien, für die sie das Urheberrecht besitzen, in diesem Buch abzdrukken:
 - > Christopher Thomas, München (www.christopher-thomas.de)
 - > Kunsttischlerei René und Dirk Roloff, Prerow (www.kunsttischlerei-roloff.de)
 - > LebensWert Thailand GmbH, Hamburg (www.lebenswert-thailand.de)
 - > Neanderthal Museum, Mettmann (www.neanderthal.de)
 - > Studio Georg Fischer, Bechtheim (www.georg-fischer.de)

Inhaltsübersicht

Vorwort	VII
A. Einführung & theoretische Grundlagen	1
1 Kommunikation	3
2 Kultur	33
3 Landeskultur	47
B. Interpersonale Kommunikation	81
1 Grundlagen	83
2 Verbale Kommunikation	84
3 Paraverbale Kommunikation	92
4 Nonverbale Kommunikation	97
5 Extraverbale Kommunikation	110
6 Wirkung von Kommunikation	120
7 Hilfreiche Links	121
C. Einfluss der Landeskultur	123
1 Grundlagen	125
2 Mentale Kultur	127
3 Soziale Kultur	172
4 Materielle Kultur	216
5 Hilfreiche Links	224
D. Einfluss der Religion	225
1 Einführung	227
2 Religion & Religionszugehörigkeit	228
3 Aberglaube	238
4 Weltreligionen im Überblick	242
5 Leistungs- & Wirtschaftsethik	256
6 Rechtsnormen	270
7 Allgemeine Rechtsprinzipien & grundlegende Kategorien zwischenmenschlicher Kommunikation	275
8 Hilfreiche Links	283
E. Einfluss der Sprache	285
1 Einführung	287
2 Sprachen der Welt	292
3 Grenzenlose Kommunikation	307
4 Sprache als Kommunikationsbarriere	313
5 Namen & Namensgebung	323

F. Kommerzielle Kommunikation	355
1 Bedeutung der kommerziellen Kommunikation im interkulturellen Kontext	357
2 Standardisierung vs. Differenzierung	360
3 Kommunikations-Mix	378
4 Print- & TV-Werbung	386
5 Public Relations	425
6 Verkaufsförderung	444
7 Sponsoring	449
8 Vergleichende Werbung	455
9 Direktmarketing	460
10 Empfehlungsmanagement	466
G. Kommunikationsstil	469
1 Grundlagen	471
2 Interkulturelle Verhandlungen	472
3 Konfliktstil & Konfliktmanagement	484
4 Führungsstil	495
Literaturverzeichnis (Kurzfassung)	501
Stichwortverzeichnis	503

Teil A:

**Einführung & theoretische
Grundlagen**

Teil A

1 Kommunikation

Inhaltsverzeichnis

1.1	Begriffe & Abgrenzungen	3
1.2	Kommunikation & kulturelle Diversität	6
1.2.1	Intrakulturelle Kommunikationsprobleme	6
1.2.2	Interkulturelle Kommunikationsprobleme	6
1.2.3	Überblick über die sieben Kapitel des Buches	8
1.3	Modelle & Theorien	15
1.3.1	Kommunikationsmodelle	15
1.3.2	Anthropologische Kommunikations- und Kulturtheorie von Hall & Hall	18
1.4	Interkulturelle Kompetenz	28
1.4.1	Ein Strukturmodell	28
1.4.2	Sonstige Formen von Kompetenz	30

1.1 Begriffe & Abgrenzungen

Kommunikation

„Die westliche Kultur hat ein großes Maul und kleine Ohren.“

G. Tandwa (Professor für Philosophie, Universität Yaounde, Kamerun)

Im Mittelpunkt dieses Buches steht die inhaltliche Seite von Kommunikation: ihre – häufig kulturell, religiös oder durch die jeweilige Sprachstruktur geprägte – Verständigungsfunktion. Von großem Interesse sind überdies die intrakulturellen und die interkulturellen Kommunikationsprobleme. Im Übrigen dient Kommunikation nicht nur der Ver-

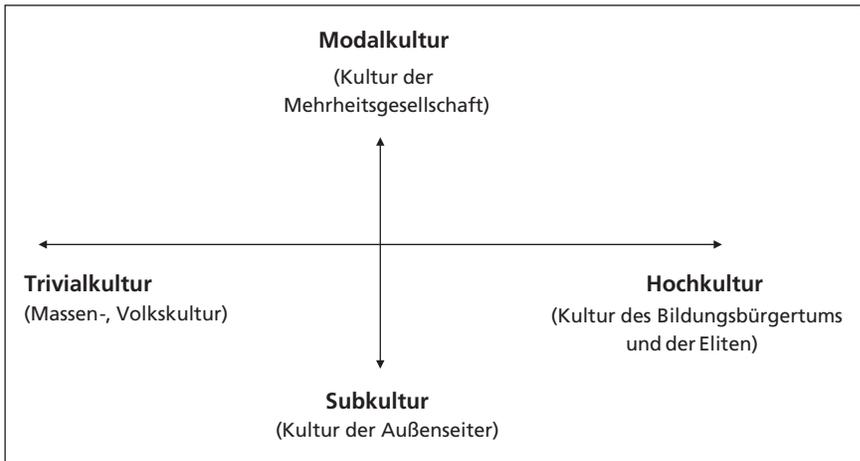
ständigung, sondern häufig auch der Machtdemonstration bzw. Machtausübung. Mit der formalen Seite von Kommunikation befassen sich Linguisten, Sprachwissenschaftler und verwandte Disziplinen.

Interkultur

In der Alltagssprache begegnet uns der Begriff der Kultur in vielfältigen Spielarten (vgl. Abb. 1), etwa in der schichtspezifischen Differenzierung und Wertung des Kulturbegriffs:

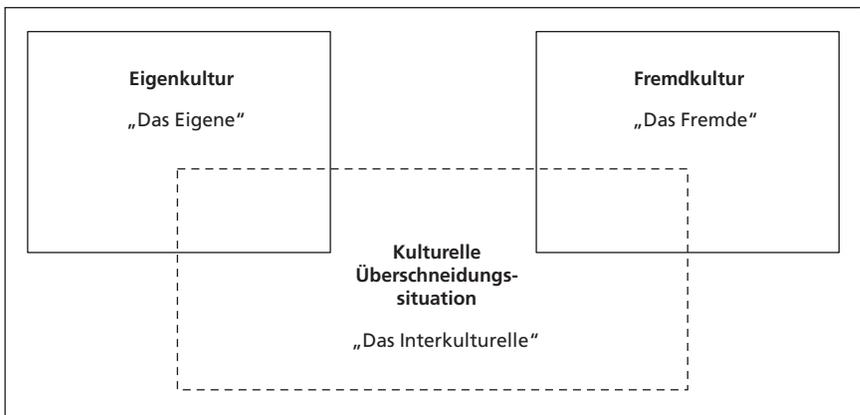
- Hochkultur (= Gesamtheit der Normen und Werte des Bildungsbürgertums; ⇒ Kultur),
- Modalkultur (= Gesamtheit der Normen und Werte des Bürgertums),
- Gegenkultur (= Gesamtheit der Normen und Werte von Subkulturen wie den Hackern oder den Gothics).

Abb. 1: Erscheinungsformen von Kultur



Der Begriff der „Inter-Kultur“ geht auf Müller-Jacquier (1986) zurück. Wie die von Thomas (2003e) entwickelte Schemaskizze verdeutlicht, entsteht etwas vollkommen Neues, wenn Angehörige unterschiedlicher Kulturen interagieren: die Interkultur (vgl. Abb. 2). Charakteristisch für diese virtuelle Drittkultur ist das in jeder interkulturellen Überschneidungssituation aufs Neue und in einmaliger Weise geschaffene Spannungsverhältnis zwischen dem Eigenen (= dem Vertrauten) und dem Fremden (= dem Unvertrauten). Abhängig von einer Reihe von Kontextfaktoren (z.B. Ethnozentrismus, interkulturelle Kompetenz) kann dieses Spannungsverhältnis als anregend oder überfordernd erlebt werden.

Abb. 2: Interkultur als Ergebnis der Interaktion von Eigen- und Fremdkultur



Quelle: auf Basis von Thomas (2003e, S. 46).

Interkulturelle Kommunikation

Barmeyer (2004, S. 79) definiert Interkulturelle Kommunikation als „Austausch und Interaktion von Ideen, Bedeutungen und Gefühlen durch symbolische

Zeichen (z.B. gesprochene, geschriebene Sprache oder Gestik und Mimik) oder Handlungen zwischen Personen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund“. Damit grenzt er Interkulturelle Kommunikation insofern gegenüber Internationaler Kommunikation ab, als Interkulturelle Kommunikation „grundsätzlich auch innerhalb einer Nation stattfinden kann, nämlich zwischen Vertretern verschiedener ethnischer Gruppen“ (Lüsebrink 2008, S.8). Im weiteren Verlauf konkretisiert Barmeyer (2004, S.79 f.) sein Verständnis von Interkultureller Kommunikation: „Durch die Unterschiedlichkeit von Annahmen, Wissensbeständen, Werten, Gefühlen sowie Denk- und Verhaltensweisen der Interaktionspartner kommt es zu divergierenden Bedeutungszuschreibungen, weshalb der interkulturelle Kommunikationsprozess komplizierter verläuft als der intrakulturelle Kommunikationsprozess.“

Interkulturelle vs. Internationale Kommunikation

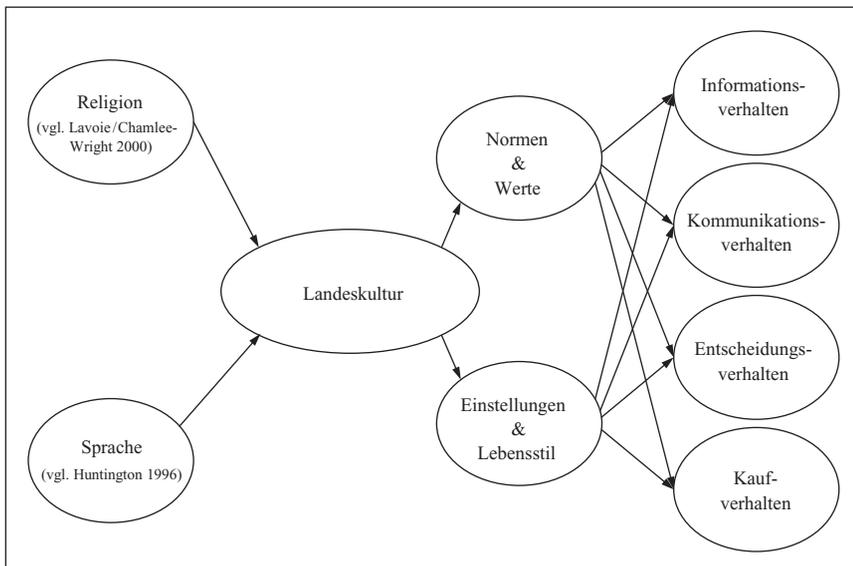
Im Übrigen schließen wir uns dem von *H.-J. Lüsebrink* vorgeschlagenen Begriffsverständnis an. Es reicht weiter und erfasst nicht nur die verschiedenen Formen der interpersonalen Kommunikation (vgl. Kap. B), sondern auch die Ebene der „mediatisierten Interkulturellen Kommunikation“ (Lüsebrink 2008, S.8). Diese unter Einsatz der klassischen und der modernen Medien betriebene Art der Kommunikation bezeichnen wir als Kommerzielle Kommunikation (vgl. Kap. F).

Interkulturelle Wirtschaftskommunikation

Wie Abb. 3 zum Ausdruck bringt, gehen wir von einem weiter gefassten Kommunikationsbegriff aus: Er schließt nicht nur die verbale, nonverbale, paraverbale und extraverbale Kommunikation ein, sondern auch das Informations-, Entscheidungs- und Kaufverhalten. Bolten (2007), Müller (1991) und andere haben dafür den Begriff der Interkulturellen Wirtschaftskommunikation geprägt. Darüber hinaus behandeln wir in diesem Buch mit „Religion“ und „Sprache“ zwei der wichtigsten Antezedenzen der Landeskultur.

Kommunikation vs. Interkulturelle Wirtschaftskommunikation

Abb. 3: Antezedenzen und Konsequenzen der Landeskultur



antecedens (lat.) = das Vorausgehende, die Ursache

1.2 Kommunikation & kulturelle Diversität

1.2.1 Intrakulturelle Kommunikationsprobleme

Sven ist sauer. Stinksauer. Vergangene Woche hatte seine Arbeitsgruppe vereinbart, dass bis heute jeder das erste Kapitel des zur Prüfungsvorbereitung notwendigen Skripts liest. Denn angesichts des nahenden Klausurtermins wollte man sofort mit der Arbeit beginnen und keine Zeit mit dem üblichen Vorgeplänkel verlieren. Und nun behaupten *Katharina* und *Jürgen*, das sei ganz anders gemeint gewesen. Sie hätten es so verstanden, dass jeder sich zunächst 'mal einen Überblick verschaffen solle, damit man heute festlegen könne, wer welches Kapitel eingehend liest und dazu einen Fragenkatalog erarbeitet. *Christoph* versucht, wie üblich, durch Scherz das Problem zu überspielen, und *Andrea* schweigt – auch wie üblich.

Jeder kennt derartige Situationen, in denen die Begrenztheit zwischenmenschlicher Kommunikation offenbar wird. Worte erweisen sich dann als weniger eindeutig, als es den Anschein hat:

- Ist das schöne neue Kleid wirklich „schön“? Oder soll das Kompliment nur helfen, einen Konflikt zu vermeiden? Was heißt überhaupt „schön“? Liegt Schönheit nicht im „Auge des Betrachters“?
- Ist das Appartement, welches der Makler als „hell und freundlich“ anpreist, sonnendurchflutet, oder muss man es tagsüber nur an sehr regnerischen Tagen künstlich beleuchten?
- *Markus* hat so merkwürdig verlegen-süffisant gelächelt, als er sich das Versprechen abringen ließ, im Keller für Ordnung zu sorgen. Macht er sich über meine Ordnungsliebe nur lustig? Oder hat er womöglich gar nicht vor, das Gerümpel in den Wertstoffhof zu schaffen?
- Warum fällt *Alexander* mir eigentlich immer ins Wort? Ist er unhöflich oder sind meine Ansichten so uninteressant?

1.2.2 Interkulturelle Kommunikationsprobleme

Die Schwierigkeiten potenzieren sich und erlangen eine ganz eigene, häufig unangenehme Qualität, wenn die Gesprächspartner ihre Sprachcodes und Sprachroutinen in unterschiedlichen kulturellen Umfeldern erworben haben. Ein drastisches Beispiel dafür, was geschehen kann, wenn Angehörige verschiedener Kulturen miteinander kommunizieren, lieferte ein Japan-Besuch der deutschen Fußballnationalmannschaft.

Der nette Herr O.

„*Oliver Kahn* wollte einfach nur nett sein. Passend zu seinem neuen freundlichen Image erwidert der Torwart der deutschen Nationalelf die Begrüßung einer Japanerin bei der Ankunft in Miyazaki mit zwei herzhaften Schmatzern auf deren Wangen. Doch die junge Frau erstarrte vor Schreck. Und vor Scham. Übertragen auf die Konventionen der japanischen Gesellschaft, in der zwischenmenschlicher Körperkontakt in der Öffentlichkeit praktisch nicht vorkommt und sogar Händeschütteln Gänsehaut verursacht, hatte sie gerade auf offener Straße Sex mit einem Fremden gehabt.“

Finkenzeller (2002)

Kulturbedingte Kommunikationsprobleme sind deshalb so brisant, weil kulturelle Diversität einer der Megatrends unserer Zeit ist. Sicht- und greifbar wird dieses Phänomen in den unterschiedlichsten Statistiken (vgl. Tab.1). So wird Jahr für Jahr der „Reiseweltmeister“ gekürt. Je nachdem, welchem Maßstab man dabei anlegt, sind dies ...

- Deutschland (= Gesamtausgaben),
- Österreich (= Pro-Kopf-Ausgaben) oder
- China (= Anzahl Auslandsreisende: 2011 reisten 70,2 Mio. Chinesen ins Ausland).

Auch Studenten begeben sich zunehmend auf Reisen und erkunden das Fremde: In den Ferien mit einem *InterRail*-Ticket, das unbegrenztes Bahnfahren in 30 europäischen Ländern ermöglicht, und während der Vorlesungszeit als *Erasmus*-Studenten. Mitte der 1980er-Jahre war ein Auslandssemester noch eine Angelegenheit von Exoten und Mutwilligen. Heute sinken in vielen Berufsfeldern die Aussichten drastisch, wenn man seine gesamte Studienzeit im Inland verbracht hat, womöglich in der dem eigenen Geburtsort nächstgelegenen Universitätsstadt.

Tab. 1: Indikatoren kultureller Diversität

Ausgaben für Auslandsreisen (2011, in Mrd. €)	DAX-Unternehmen (mit dem größten vs. dem geringsten Anteil ausländischer Mitarbeiter)	Mitarbeiter weltweit (2009, in 1.000)	Anteil ausländischer Mitarbeiter (in %)	Teilnehmer Erasmus-Programm	
				1987/88	2006/07
Deutschland 64	<i>Fres. Med. Care</i>	68,0	94,3	Belgien 58	5.119
USA 61	<i>Adidas</i>	39,6	91,1	Dänemark 57	1.587
Großbritannien 41	<i>Linde</i>	47,7	84,6	Deutschland 649	23.884
Frankreich 31	<i>Beiersdorf</i>	20,3	70,0	Frankreich 895	22.981
Kanada 24	<i>Merck</i>	33,1	68,8	Griechenland 39	2.465
Japan 23	Großbritannien 925	7.235
Italien 22	<i>Daimler</i>	256,4	36,5	Irland 112	1.524
Niederlande 18	<i>K+S</i>	15,2	33,0	Italien 220	17.195
Australien 16	<i>Commerzbank</i>	62,7	26,9	Niederlande 169	4.502
Belgien 15	<i>BMW</i>	96,2	24,8	Portugal 25	4.424
Spanien 14	<i>Salzgitter</i>	25,6	21,5	Spanien 95	22.322

Quellen: Statistisches Bundesamt; Geschäftsberichte 2009; Europäische Kommission.

Auch in anderen Lebensbereichen sammeln immer mehr Menschen Erfahrungen mit fremden Ländern und Kulturen, etwa am Arbeitsplatz. Denn längst bevor die Euro-Krise arbeitslose griechische, italienische und spanische Ingenieure veranlasste, in der prosperierenden deutschen mittelständischen Wirtschaft ihre Chance zu suchen, hat die Großindustrie die Zeichen der Zeit erkannt: kulturelle Vielfalt. Ein Blick in die Geschäftsberichte der umsatzstärksten börsennotierten deutschen Unternehmen zeigt, dass erfolgreiche Organisationen immer mehr Mitarbeiter mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund beschäftigen. Selbst in den DAX-Unternehmen, die noch stark auf den inländischen Arbeitsmarkt konzentriert sind, ist bereits jeder vierte Mitarbeiter ausländischer Herkunft (vgl. Tab. 1).

So unterschiedlich diese Statistiken auch sein mögen: Sie alle belegen, dass „interkulturelle Kontaktsituationen“ eher die Regel als die Ausnahme sind: Immer häufiger begegnen Menschen Angehörigen fremder Kulturen. Wie sie dabei kommunizieren, ist Gegenstand dieses Buches. Im Einzelnen werden behandelt:

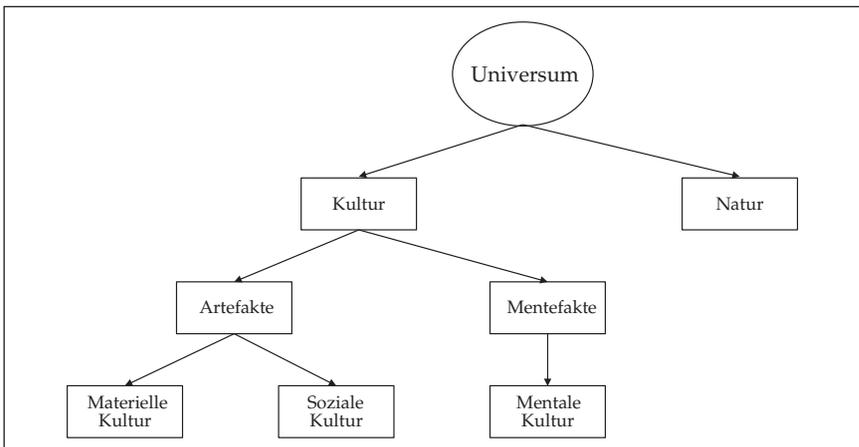
- ‚cultural universals‘ der Kommunikation,
- kulturspezifische Kommunikationstechniken,
- kulturbedingte Missverständnisse etc.

1.2.3 Überblick über die sieben Kapitel des Buches

Kap. A: Theoretische Grundlagen

Im Mittelpunkt des ersten Kapitels steht die Diskussion der Schlüsselkonzepte „Kultur“ (vgl. Abb. 4) und „Kommunikation“ (vgl. Abb. 5). Auf die knappe Darstellung der verschiedenen Modelle, die im Laufe der vergangenen 50, 60 Jahre entwickelt wurden, um den Kommunikationsprozess erklären zu können (z.B. lineare und symmetrische Kommunikation), folgt eine ausführlichere Erörterung der Kulturtheorie von *Hall & Hall*, die man mit Fug und Recht auch Kommunikationstheorie nennen kann. Denn die Maxime der beiden Wissenschaftler lautet: „Culture is communication.“

Abb. 4: Strukturmodell der Kulturforschung



Als überaus einflussreich haben sich folgende der von *Hall & Hall* in die Diskussion eingeführten Konzepte erwiesen:

- Kontext (z.B. Grad der Kontextabhängigkeit der Kommunikation [vgl. Tab.2] und der Grad der Direktheit/Indirektheit der Kommunikation),
- Proxemik (z.B. Intensität des Körperkontakts bei der interpersonalen Kommunikation; vgl. Tab.2),
- Chronemik (z.B. monochrones vs. polichrones Zeitverständnis).

Tab. 2: Kurzcharakteristik zweier wichtiger Konzepte der Hall'schen Kulturtheorie

Kulturtyp	Abkürzung	Besonderheit	Quelle
Low Context- vs. High Context-Kultur	LC- vs. HC-Kultur	Angehörige von HC-Kulturen erschließen die konkrete Bedeutung kommunikativer Signale in hohem Maße aus deren Zusammenhang, während in LC-Kulturen vorwiegend explizit und direkt kommuniziert wird.	Hall (1976)
Low Touch- vs. High Touch-Kultur	LT- vs. HT-Kultur	In LT-Kulturen fällt der vergleichsweise seltene und zumeist ritualisierte zwischenmenschliche Körperkontakt kürzer und flüchtiger aus als in HT-Kulturen.	Hall (1963)

Den Abschluss dieses Kapitels bildet eine kurze Darstellung der Kulturtheorien von Hofstede (2001) sowie von House et al. (2004). Letztere wurde unter dem Akronym *GLOBE* bekannt.

Kap. B: Interpersonale Kommunikation

Menschen kommunizieren auf vielfältige Weise (vgl. Tab. 3). Nur wenige der dabei zu beobachtenden Kommunikationsformen und Inhalte sind ‚cultural universals‘, d.h. weltweit gleichermaßen verständlich. Überwiegend wird kulturspezifisch kommuniziert. Verständigung setzt deshalb nicht nur voraus, dass die Beteiligten über interkulturelle Kommunikationskompetenz verfügen (z.B. Empathie, Toleranz, Relativierungsvermögen), sondern auch in der Lage sind, kulturspezifische Signale zu decodieren: z.B. ...

- Grußformeln und Regeln des Small Talk (= verbale Kommunikation),
- Stimmlage, Tonhöhe und Lachen (= paraverbale Kommunikation),
- Mimik, Gestik sowie Art und Dauer des Blickkontakts (= nonverbale Kommunikation),
- Distanz und Nähe, körperliche Begrüßungsrituale und Gastgeschenke (= extraverbale Kommunikation).

Ein Vergleich der einschlägigen Usancen von Deutschen und Franzosen offenbart die Kulturabhängigkeit des Kommunikationsstils: Abschiedsfloskeln und höchst kunstvoll verschlungene Imponier-Unterschriften, wie sie in Frankreich auch in Geschäftsbriefen üblich sind, mögen uns antikiert erscheinen, als: „Umgangsformen wie am Hofe des Sonnenkönigs“ (Häg 2002, S. 24). Zwar haben sich auch dort die Zeiten geändert. Aber nach wie vor dienen lebenswürdige Begrüßungs-

Kommunikationsstil: Art und Weise der kommunikativen Praxis.
Bolten (2007, S. 76)

Tab. 3: Formen der interpersonalen Kommunikation

Kommunikationsform	Definition	Kulturbedingte Besonderheiten
Verbale Kommunikation	Gesamtheit der sprachgebundenen Ausdrucksformen	Inuits verfügen über weit mehr Begriffe, um über ihre Erfahrungswelt „Schnee und Eis“ sowie das Farbspektrum Weiß-Blau zu kommunizieren, als Mitteleuropäer (Araber = Farbspektrum Gelb-Braun-Ocker; Bewohner des Amazonasgebietes = Farbspektrum Grün)
Nonverbale Kommunikation	Gesamtheit der nicht-sprachlichen Ausdrucksformen (Gesichtsausdruck, Körpersprache, Schweigen etc.)	„Aufgerissene“ Augen interpretieren Deutsche als Ausdruck von Erstaunen, Japaner und andere Asiaten hingegen als Zeichen von Verärgerung.
Paraverbale Kommunikation	Gesamtheit der die verbale Kommunikation unterschwellig begleitenden Ausdrucksformen (Sprechgeschwindigkeit, -rhythmus, -pausen etc.)	Das in Ostasien verbreitete „soziale Lächeln“ ist Angehörigen des westlich-individualistischen Kulturkreises fremd.
Extraverbale Kommunikation	Gesamtheit der die übrigen Kommunikationsformen begleitenden Ausdrucksformen der Zeit und des Raumes	Nordamerikanern (Nordeuropäern etc.) ist ein größerer Körperabstand zwischen sich und anderen angenehm als Südamerikanern (Südeuropäern etc.)

und Abschiedsfloskeln, Nuancierungen und Wortspiele, gekonnt formulierte Komplimente und charmante Übertreibungen in Frankreich ein und demselben Ziel: eine die Geschäfte fördernde, angenehme Atmosphäre zu schaffen. Der „gradlinige“, zielorientierte Kommunikationsstil, den die überwiegende Mehrzahl der Deutschen im Einklang mit ihrer Landeskultur gerade im Geschäftsleben für angemessen hält, wirkt auf Franzosen formlos, grob und uninspiriert. Angehörige beider Nationen wären allerdings vermutlich gleichermaßen schockiert, wenn ihre chinesischen Geschäftspartner sie mit den Worten „Sie sind aber schön dick geworden“ begrüßten. Als Nicht-Chinesen mit den Gebräuchen des Landes unvertraut, bemerkten sie vermutlich nicht, dass ihnen soeben ein großes Kompliment zuteil wurde. Denn nur der beruflich Erfolgreiche wird zu vielen Geschäftsessen eingeladen (vgl. Stehle-Wolters 1996).

Vom Small-Talk zum Big Business: das Beispiel Russland

- Persönliche Kommunikation ist Bestandteil russischer Geschäftskultur und wird anderen Kommunikationsformen vorgezogen. Russen möchten ihre Geschäftspartner kennen lernen. Wer sich öffnet, signalisiert Bodenständigkeit, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit.
- Schwacher Blickkontakt sollte nicht überbewertet werden. Dies ist der Kulturstandard.
- Im modernen Russland wird auf hochwertige Kleidung Wert gelegt. Männer tragen Anzug und Krawatte. Es ist wichtig, nicht jeden Tag die gleiche Krawatte zu tragen.
- Bei Tisch lautet der Kulturstandard: gut und viel essen. Sonst könnte der Gastgeber annehmen, das Essen habe nicht geschmeckt. Die Bedienung wird durch Blickkon-

takt herbeigerufen. Herbeiwinken und explizites Ansprechen galten lange Zeit als unhöflich. Bei der Rechnung interessiert nur die Summe. Es gilt als ungehobelt, die Rechnung eingehend zu studieren.

- Bisweilen sind russische Gesprächspartner mehr an der Persönlichkeit ihres Gegenübers als an der Agenda interessiert.
- Das erste Gespräch ist üblicherweise eine Formalität und dient dazu, die Glaubwürdigkeit ihres Gegenübers und dessen Unternehmen zu erkunden.
- Russland ist eine HC-Kultur. Deshalb sind der Gesamtkontext, die Körpersprache, die Mimik, das Raumverhalten, Statussymbole etc. wichtige Informationsquellen.
- Präsentationen sollten leicht zu verstehen sein. Die in westlichen Ländern üblichen visuellen Effekthaschereien irritieren nur. Aussagen sollten durch Zahlen und Fakten belegt werden.
- Entscheidungen brauchen einen langen Atem. Sie werden nur von der Hierarchie Spitze getroffen. Untergeordnete Mitarbeiter haben zumeist wenig Entscheidungskompetenz.
- Die meisten Geschäfte werden beim Abendessen besiegelt. Das Arbeitsfrühstück ist nicht Teil der russischen Geschäftskultur.
- Verträge werden nicht als unumstößlich angesehen.

Quelle: Pfister International Group 2007; leicht modifiziert.

Kap. C: Einfluss der Landeskultur

Akzeptanz von Machtdistanz: Eine der fünf Kulturdimensionen, welche G. Hofstede vorgeschlagen hat. Das gebräuchliche Kürzel lautet PDI (vgl. Tab. 4).

Die Sicherheit des Luftverkehrs hängt u.a. von der Transparenz und Offenheit der Kommunikation zwischen Pilot, Co-Pilot und den anderen Beteiligten ab (z.B. Bordpersonal, Tower-Besatzung). Wie im Folgenden am Beispiel Koreas gezeigt wird, geraten Angehörige von machtdistanten Gesellschaften (vorzugsweise Afrika, Asien, Naher

Osten) aufgrund der zahlreichen Hierarchie- und Statusunterschiede, denen sie Rechnung tragen müssen, immer wieder in unlösbare Konfliktsituationen (vgl. Gladwell 2009). *Korean Air* erlitt nicht zuletzt aufgrund der hierarchischen Über- und Unterordnung von Pilot und Co-Pilot in den 1990er-Jahren einige Abstürze und stand kurz vor der Insolvenz. Deshalb ließ die Fluggesellschaft ihre Piloten von *Alteon*, einem US-amerikanischen Unternehmen, schulen. Sie sollten u.a. lernen, aus ihrer durch die Landeskultur vorgegebenen Rolle herauszutreten. Als Schlüssel zur Lösung des Problems erwies sich die Sprache. „Wenn die Piloten Englisch sprachen, konnten sie sich aus der koreanischen Hierarchie befreien. Seit 1999 hat *Korean Air* eine makellose Sicherheitsstatistik“ (Blech 2009, S. 119). Dieses Beispiel belegt den engen Zusammenhang, der zwischen Landeskultur, Sprache und Kultur besteht.

Tab. 4: Kulturdimensionen nach G. Hofstede im Überblick

Englischsprachige Bezeichnung	Deutschsprachige Bezeichnung	Abkürzung
Individualism Index	Individualismus vs. Kollektivismus	IDV
Long-term Orientation	Langfrist- vs. Kurzfristorientierung	LTO
Masculinity Index	Maskulinität vs. Feminität	MAS
Power Distance Index	Akzeptanz von Machtdistanz	PDI
Uncertainty Avoidance Index	Ungewissheitsvermeidung	UAI

Kap. D: Einfluss der Religion

Angesichts ihrer theologischen Divergenzen kann es nicht überraschen, dass die Weltreligionen (Judentum, Christentum, Islam, Buddhismus und Hinduismus) verschiedene Lebensbereiche grundlegend beeinflusst haben. Nicht zuletzt formten sie, wie in diesem Kapitel gezeigt wird, durch ihre jeweiligen Werte und Schlüsselkonzepte (vgl. Tab. 5) Art und Weise der zwischenmenschlichen Kommunikation.

Obwohl der Konfuzianismus keine Religion ist, wird auch er in diesem Kapitel behandelt. Denn diese Staats- und Gesellschaftslehre erfüllt im ostasiatischen Raum in vielerlei Hinsicht religionsähnliche Funktionen (⇒ Staat; ⇒ Gesellschaft).

Tab. 5: Identitätsstiftende Werte & Konzepte der Weltreligionen und des Konfuzianismus

Weltreligion	Identitätsstiftende Werte & Konzepte
Buddhismus	Leid und Toleranz
Christentum, Judentum	Sünde, Bekenntnis und Vergebung Würde des Mitmenschen Schuld Armut und Reichtum (Prädestinationslehre)
Hinduismus	Reinheit, Entsagung und Schonung aller Lebewesen
Islam	Barmherzigkeit, Ehre
Konfuzianismus	Stabilität und Ordnung, Harmonie und Loyalität, Leistung Scham, Schande

Kap. E: Einfluss der Sprache

Anteil der Waldfläche an der Gesamtfläche:
Dänemark = 11,3 %
Deutschland = 29,5 %
Frankreich = 31,1 %

Kulturen unterscheiden sich am offensichtlichsten durch ihre Sprachen und die Art und Weise, wie ihre Mitglieder miteinander kommunizieren (vgl. Huntington 1996). So differenziert die deutsche Sprache, wie auch das Französische, zwischen Baum (= ‚arbre‘), Holz (= ‚bois‘) und Wald (= ‚foret‘). Im Dänischen hingegen werden alle drei Sachverhalte mit ein und demselben Begriff bezeichnet: ‚træ‘. Dies führt zu der Frage, ob der unterschiedliche Grad an semantischer Differenziertheit mehr als ein Übersetzungsproblem ist? Lässt sich daraus bspw., wie in der Sapir-Whorf-Hypothese unterstellt, auf entsprechende kognitive Unterschiede schließen? Oder reflektiert die in diesem Bereich geringere sprachliche Differenziertheit des Dänischen lediglich die faktisch geringere Bedeutung, die Bäume und Holz in einem Land wie Dänemark haben.

Warum bestehen, um ein anderes Beispiel anzuführen, systematische Unterschiede in der Art und Weise, wie in Europa geschimpft, beleidigt bzw. geflucht wird? Während im deutschsprachigen Raum dabei zumeist die Fäkalsprache dominiert, überwiegen im „restlichen“ Europa sexuelle Bezüge. Wenn etwa der uns sprachlich eigentlich nahestehende Holländer sagt: „Ich fühl mich hodig“, dann meint er nichts anderes als: „Ich fühl mich besch ...“. Woher rührt diese Eigenart der Deutschen? Haben sie, wie manche meinen, bei der Entwicklung ihres Nationalcharakters die anale Phase nicht überwunden? Ist dies die Kehrseite ihres angeblichen Reinlichkeitswahns? Oder handelt es sich um einen letztlich nicht

erklärbaren „linguistischen Sonderweg“ (Gauger 2012), den die Deutschen eher zufällig im Mittelalter eingeschlagen haben?

Aufgrund ihrer sprachlichen Besonderheiten differieren Sprach- und Kulturräume in vielerlei Hinsicht, bspw. hinsichtlich der präferierten Denk- und Problemlösungsstrategien sowie ihres Welt- und Menschenbildes. Zu den Besonderheiten zählen weiterhin kulturspezifische ...

- Sprachcodes und Sprachroutinen,
- Sprachstrukturen und Sprachstile.

In welchem Maße Kommunikations- und Unternehmensstrategien davon betroffen sein können, belegt folgendes Beispiel. *Bayer* musste in Ländermärkten, deren Bewohner Worte, die auf „... n“ enden, nur schwer aussprechen können, *Aspirin* umbenennen, bspw. für den portugiesisch- und den spanischsprachigen Raum in *Aspirina*. Dies ist insofern bemerkenswert, als im Regelfall die Unternehmen allergrößten Wert darauf legen, Markennamen (Produktmarken, Unternehmensmarke) möglichst weltweit zu standardisieren.

Kap. F: Kommerzielle Kommunikation

Jede Form von Kommunikation, welche mittelbar bzw. unmittelbar den Absatz von Waren oder Dienstleistungen fördert, wird als kommerzielle Kommunikation eingestuft. Diesem Zweck dienen allen voran Printwerbung und elektronische Werbung – die klassischen Beeinflussungsstrategien der Unternehmen. Auch Verkaufsförderung, Online-Werbung und Vergleichende Werbung werden aus diesem Grund betrieben (⇒ Beeinflussbarkeit). Andere Instrumente der kommerziellen Kommunikation sind primär dazu bestimmt, das Erscheinungsbild eines Unternehmens, einer sonstigen Organisation oder einer natürlichen Person, welche eine Tätigkeit im Handel, Gewerbe bzw. Handwerk oder einen freien Beruf ausübt, in einer gewünschten Weise zu gestalten: Public Relations, Sponsoring und Reputationsmanagement.

Im Kontext des Gemeinschaftsrechts der *Europäischen Union* regelt eine Reihe von Gesetzen Art und Intensität insb. der elektronischen Formen der kommerziellen Kommunikation. Aufgrund des „Gesetzes zum Elektronischen Geschäftsverkehr“ ist sie eindeutig als solche zu kennzeichnen. Vor allem dann, wenn es sich um nicht angeforderte kommerzielle Kommunikation handelt, muss der werbliche Charakter der Maßnahme für einen durchschnittlich informierten Verbraucher eindeutig erkennbar sein. Auch muss der Auftraggeber – sei es eine natürliche oder eine juristische Person – identifizierbar sein. Diesem Gebot unterliegen weiterhin Gewinnspiele, Preisnachlässe, Preisausschreiben, Zugaben, Geschenke und andere denkbare Formen der Verkaufsförderung. Nicht zuletzt muss jedermann problemlos in den Genuss dieser Maßnahmen kommen können. Die Bedingungen, unter denen dies möglich ist, sind klar und unzweideutig zu kommunizieren.

Kap. G: Stile der Kommunikation

In Verhandlungssituationen lassen sich, wie in vielen anderen sozialen Interaktionen auch, charakteristische, kulturell bedingte Argumentationstechniken, Verhandlungsstile und Urteilsverzerrungen beobachten. Während Europäer im

Deduktiver Argumentationsstil: Leitet aus dem Allgemeinen das Spezielle ab.

Regelfall ihr Verhandlungsziel möglichst direkt anstreben, wobei mit fortschreitender Zeit idealerweise immer mehr Widerstände aus dem Weg geräumt werden, verläuft die chinesische Verhandlungsführung oft in „Schleifen“: Man kommt auf das scheinbar schon abschließend Geklärte noch einmal zurück, diesmal möglicherweise aber aus einem anderen Blickwinkel. Außerdem argumentieren Personen, die im individualistisch-westlichen Kulturraum aufgewachsen sind, meist deduktiv. Chinesen und andere hingegen sind darin geschult, anhand vieler Details eine generelle Lösung zu erarbeiten. Als Verhandlungsführer sollten in kollektivistischen Ländern vorzugsweise ältere Mitarbeiter eingesetzt werden, da sie dort allein schon ihres Alters wegen eine besondere Wertschätzung erfahren. Auch das Geschlecht der Entsandten ist zu beachten. Nach wie vor werden in weiten Teilen der Welt Frauen nicht in einer führenden Funktion akzeptiert.

Die Fähigkeit zur Konfliktlösung hängt u.a. ab von (vgl. Tab. 6):

- Konfliktbereitschaft (Wahrscheinlichkeit, Interessenunterschiede aufzudecken und aufzulösen),
- Konfliktstil (Präferenz für eine bestimmte Art und Weise, mit Konflikten umzugehen) und den verschiedenen
- Strategien des Konfliktmanagements.

Tab. 6: Konfliktstile & Strategien des Konfliktmanagements

	Harmonie-modell	Konfrontations-modell	Regulations-modell
Ausgangsbedingung (Art und Intensität von Konflikten)	Berücksichtigung wechselseitiger Interessen und Verpflichtungen (geringe Intensität)	Akzeptanz individualistischer Ziele (starke Intensität)	zahlreiche verbindliche Regeln und Vorgaben (geringe Intensität)
Kognitive Reaktion	ganzheitliche, kontextorientierte Interpretation des Konflikts	analytische Interpretation des Konflikts (Differenzierung einzelner Aspekte des Konflikts)	analytische Interpretation des Konflikts (nach Maßgabe universeller Prinzipien)
Emotionale Reaktion	negative Gefühle unterdrücken	negative Gefühle ausdrücken	negative Gefühle ausdrücken
Verhalten (Konfliktstil)	Vermeiden bzw. Anpassen	Konfrontation bzw. Kompromiss	Vermeiden bzw. Zwang
Erfolgskriterien	Wahrung des Gesichtes	Art und Ergebnis der Konfliktlösung	Art und Ergebnis der Konfliktlösung
Intervention durch ...			
• Dritte	häufig, nachhaltig, informell	seltener, wenig nachhaltig	formell
• das Management			
➢ Methode	Mediation	Argumentative Unterstützung	Restrukturieren, Laissez-faire
➢ Oberstes Prinzip	Harmonie und Scham	Vernunft und Fairness	Vernunft und Absprache

Quelle: auf der Basis von Kozan (1997, S. 354).

1.3 Modelle & Theorien

1.3.1 Kommunikationsmodelle

Lineare Kommunikationsflussmodelle

Lasswell-Formel. Lasswell (1948) strukturierte den Kommunikationsprozess aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. Dieses simple Ablaufschema („Wer → sagt was → zu wem → mit welchem Effekt?) war indessen nicht dazu bestimmt, den Kommunikationsprozess zu erklären. Vielmehr wollte *H.D. Lasswell* damit lediglich beschreiben, welche kommunikationswissenschaftlichen Disziplinen dieses Forschungsfeld bearbeiten.

- Wer? (= Kommunikator: Erkenntnisobjekt der Kommunikatorforschung)
- sagt was? (= Botschaft: Erkenntnisobjekt der ⇒ Inhaltsanalyse)
- in welchem Kanal? (= Medium: Erkenntnisobjekt der Medienkunde)
- zu wem? (= Rezipient, Publikum: Erkenntnisobjekt der Publikumsforschung)
- mit welchem Effekt? (= Wirkung: Erkenntnisobjekt der Wirkungsforschung).

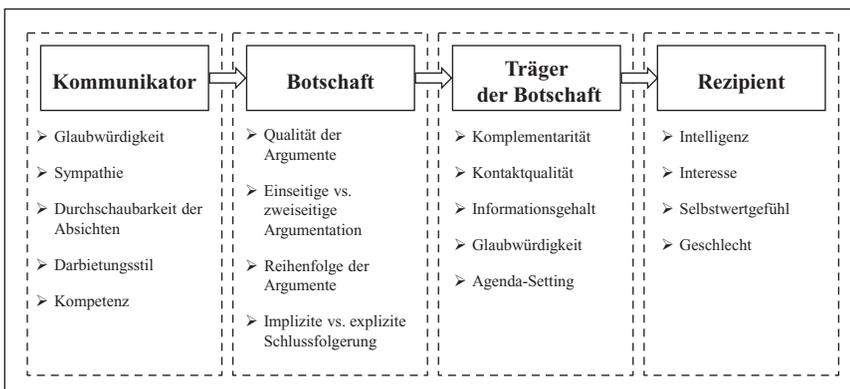
Allgemeines Kommunikationsflussmodell. Ausgehend von den *Yale-Studies-of-Communication* (vgl. Hovland et al. 1953) haben Kommunikationswissenschaftler, Soziologen und Sozialpsychologen das allgemeine lineare Kommunikationsflussmodell empirisch konkretisiert. Abb. 5 dokumentiert die wichtigsten der dabei identifizierten abhängigen und unabhängigen Variablen (z.B. Glaubwürdigkeit des Kommunikators, Reihenfolge der Argumente, Darbietungsform, Interesse der Rezipienten).

Sender-/Empfänger-Modelle. Mit Blick auf jene Formen der Kommunikation, die auf technische Hilfsmittel angewiesen sind, führten Shannon/Weaver (1949) das Konzept des Signals in die kommunikationswissenschaftliche Diskussion ein. Es besagt, dass Mitteilungen umgewandelt werden müssen (bspw. in elektrische oder elektronische Impulse), damit Kommunikation möglich wird. Diese Umwandlung kann durch „Rauschen“ („noise“) gestört werden. In ihrer Theorie der optimalen Signalübertragung setzen die beiden Wissenschaftler Kommunikation mit Signalübertragung gleich.

erklären vs.
beschreiben

Rauschen:
Informationen ohne
Informationswert

Abb. 5: Strukturmodell der Kommunikationsforschung gemäß den *Yale-Studies-of-Communication*



Schramm (1954) nutzte den im Kontext der mathematischen Informationstheorie entwickelten Erklärungsansatz für die kommunikationswissenschaftliche Forschung. Signalübertragung lässt sich mit Blick auf die interpersonale Kommunikation demzufolge als Wechselspiel von Codieren und Decodieren, von Verschlüsseln und Entschlüsseln von Informationen beschreiben. Da bei der Face-to-Face-Kommunikation der Sender gleichzeitig Encoder ist (und der Empfänger gleichzeitig Decoder), beschränkt sich das kommunikationswissenschaftliche Sender-/Empfänger-Modell auf vier Analyseeinheiten:

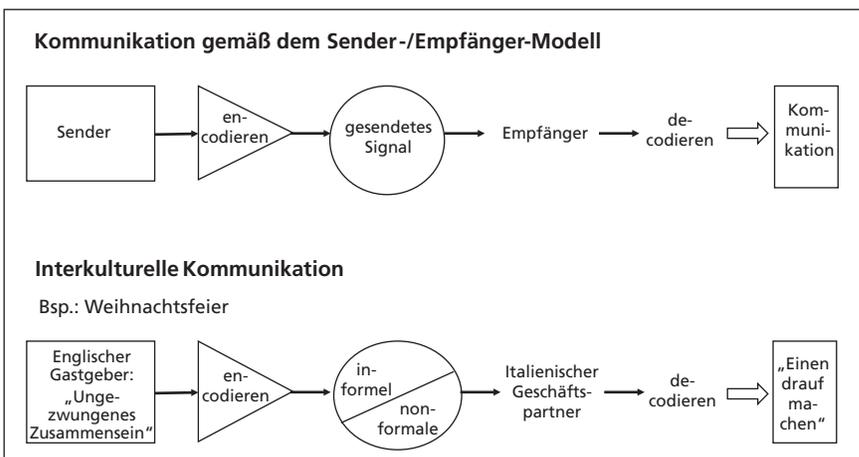
- Sender (bzw. Quelle),
- Botschaft (bzw. Kommunikationsinhalt),
- Kanal (bzw. Medium) sowie
- Empfänger.

Der Sender verschlüsselt („encodiert“) seine Botschaft mit Hilfe von Zeichen, Signalen, Symbolen etc. und transferiert diese mittels eines Mediums (z.B. Telefon, Telefax, Brief, persönliches Gespräch). Sodann entschlüsselt („decodiert“) der Empfänger die erhaltene Nachricht. Ob aus dem Nachrichtenaustausch Kommunikation wird, hängt davon ab, wie groß der Anteil gleichsinnig interpretierter Codes ist. Möchte bspw. ein englischer Manager einen italienischen Geschäftspartner zu einer Feier einladen, die ein „ungezwungenes Beisammensein“ sein soll, dann empfiehlt es sich, die Art der Feier („ungezwungen“) nicht durch den englischen Begriff ‚informal‘ zu encodieren. Denn vermutlich wird der Italiener diesen mit ‚nonformale‘ decodieren und „einen draufmachen“ verstehen.

Kritische Würdigung. Die gravierendste Schwachstelle der linearen Kommunikationsmodelle ist die Simplifizierung des Kommunikationsgeschehens. Sie ignorieren, dass Kommunikation im Regelfall ...

- nicht statisch-linear, sondern dynamisch-rückgekoppelt ist,
- kein technisches, sondern ein soziales Ereignis ist, wobei die kommunikativen Signale keine Bedeutung determinieren, sondern variable individuelle Assoziationen und Interpretationen auslösen,
- nur bedeutungsvoll ist, wenn Sender und Empfänger über ein hinreichend großes gemeinsames soziales Wissen verfügen.

Abb. 6: Struktur des Sender-/Empfänger-Modells



Dass der Empfänger einer Botschaft diese in der gleichen Weise interpretiert wie der Sender, ist umso unwahrscheinlicher, je größer die kulturelle Distanz, die zwischen beiden besteht. Denn dann verfügen Sender und Empfänger nur über einen begrenzten gemeinsamen Zeichenvorrat.

Modelle der symmetrischen Kommunikation

Die einfachste Möglichkeit, der Kritik an der als realitätsfern angesehenen Linearität der vorgestellten Modelle Rechnung zu tragen, besteht darin, diese Erklärungsansätze um eine Feedback-Schleife zu erweitern. Aber auch eine simple Rückkoppelung des Kommunikationsflusses ermöglicht es nicht, das Kommunikationsgeschehen realitätsgerecht umfassend zu modellieren (vgl. Burkart 2003, S. 25).

Modell des Rollentausches. Hilfreicher ist das rollentheoretisch begründete *Osgood-/Schramm-Modell*. Es geht davon aus, dass alle an einer Kommunikation beteiligten Personen jederzeit die Rolle des Senders oder die des Empfängers übernehmen (d.h. encodieren, interpretieren und decodieren) und sich wechselseitig beeinflussen (vgl. Schramm/Roberts 1971). Kommunikation wird nun nicht mehr nur als (technische) Übertragung von Zeichen, Informationen etc. verstanden, sondern als (sozialer) Austausch (vgl. Schugk 2004, S. 11).

Schematheorien. Die Sozialpsychologie behandelt die Sachverhalte, welche die Kommunikationswissenschaften als „Signalerkennung und Signalinterpretation“ bezeichnet, aus der Perspektive der Informationsverarbeitung als soziale Kommunikation („information processing“). Deren Verlauf hängt nicht nur vom Input an Signalen, sondern mehr noch vom kognitiven System des Rezipienten ab – etwa von dessen selektiver Aufmerksamkeit. Aufgrund ihrer begrenzten Informationsverarbeitungskapazität können Menschen nur einen Bruchteil der Informationen verarbeiten, die in den Signalen, die sie erreichen, enthalten sind. Schemata sind vereinfachte Abbilder der Realität. Jeder Mensch verfügt, geordnet nach ...

- Objektbereichen (z.B. Tiere),
- Handlungen (z.B. Reiten) und
- Ereignissen (z.B. Urlaub),

über zahllose, zumeist hierarchisch strukturierte Schemata. Zusammengefasst zeichnen diese Schemata eine individuelle „kognitive Landkarte der Welt“ (Neisser 1976).

Mit Blick auf die zwischenmenschliche Kommunikation (vgl. Kap. B) besagt die zentrale Aussage: „Der Informationsverarbeitungsprozess ist schemageleitet“. Dies hat drei Konsequenzen:

(1) Selektivität. Der Empfänger wählt aus den Signalen bzw. Informationen des Senders jene aus, die in sein Schema (d.h. sein Erklärungskonzept) passen, dieses bestätigen oder in anderer Weise für ihn relevant sind.

(2) Veränderung. Die Informationen, welche den Aufmerksamkeitsfilter überwunden haben, werden verarbeitet und insofern verändert, als der Empfänger sie mit den in seinen Schemata gespeicherten Informationen vernetzt. So wird ein Reiter Informationen über Reitunfälle vermutlich mit seinem Selbstschema „Ich bin ein erfahrener, vorsichtiger Reiter“ vernetzen und ihnen dadurch ihre Warnfunktion nehmen.

Selektive Aufmerksamkeit: (Un) bewusste Steuerung der Informationsaufnahme.

Schema: Im Gedächtnis vereinfachend repräsentierte Informationen über Personen, Objekte bzw. Ereignisse.

(3) Erkundung. Schemata wirken sich auch auf der Verhaltensebene aus. Reiter, welche der Information über Reitunfälle auf der kognitiven Ebene ihren bedrohlichen Charakter genommen haben, werden dies auch auf der konativen Ebene anstreben und bspw. die Nähe anderer Reiter suchen, die gleichfalls der Meinung sind, dass sie die Risiken „im Griff haben“.

1.3.2 Anthropologische Kommunikations- und Kulturtheorie von Hall & Hall

1.3.2.1 Grundlagen

„Culture is communication and communication is culture.“
Hall (1959)

Der bekannte Anthropologe und Kommunikationswissenschaftler *E.T. Hall* gilt als Begründer der wissenschaftlichen Disziplin „Interkulturelle Kommunikation“. Als einer der ersten Vertreter der „strukturierten Kulturforschung“ (Hasenstab 1999, S. 98) wollte er übergeordnete Kriterien erkennen, definieren und beschreiben, welche es ermöglichen, die verschiedenen Landeskulturen systematisch miteinander zu vergleichen (vgl. Tab. 7).

Zwischen 1959 und 1983 formulierte *E.T. Hall* und in den Folgejahren zumeist gemeinsam mit *M.R. Hall*, seiner Frau, in sechs Monographien eine vergleichsweise umfassende und überaus einflussreiche Kulturtheorie. Sie basiert auf biologischen, linguistischen sowie insb. auf kommunikationstheoretischen Überlegungen und hat die weiterführende Forschung stark beeinflusst.

Feldtheorie: Die von *K. Lewin* (1890–1947) begründete Theorie versucht, menschliches Verhalten mathematisch zu simulieren: als eine Funktion von Feld- bzw. Vektorkräften, die auf das Individuum in seinem Lebens- bzw. topologischen Raum einwirken. Die auch Vektortheorie bzw. topologische Theorie genannte Feldtheorie zählt zu den Vorläufern der Gruppendynamik.

Anthropologie:
Ganzheitliche Wissenschaft vom Menschen und seiner Entwicklung.

Da nonverbale Kommunikation weitgehend unbewusst abläuft, fließt in diese Kulturtheorie auch tiefenpsychologisches Gedankengut ein. Um seine Vorstellung von der Existenz eines kulturspezifischen kollektiven Unbewussten („cultural unconscious“) zu begründen, nutzte *E.T. Hall* die interpersonale, feldtheoretisch fundierte Theorie des Psychiaters *H.S. Sullivan*. Grundlegend und Anlass für seine Arbeiten aber waren *E.T. Halls* Erfahrungen als anthropologisch geschulter Mitarbeiter des US-Außenministeriums, der den Auftrag hatte, das wenig erfolgreiche *Foreign Aid Program* der USA zu evaluieren. Als wesentliche Ursache des Misserfolgs machte er die chauvinistisch-ethnozentrische

Einstellung vieler damaliger Entwicklungshelfer und deren ungenügende Kenntnis fremder Kulturen aus.

Tab. 7: Formen & Entwicklungsstadien der sozialwissenschaftlichen Kulturforschung

Deskriptive Kulturforschung	Strukturierte Kulturforschung	Empirische Kulturforschung
<p>Anekdotischer Kulturvergleich</p> <p>Zielsetzung: Kultur definieren sowie Landeskulturen verstehen und beschreiben</p> <p>Tylor (1871)</p>	<p>Qualitativer Kulturvergleich</p> <p>Zielsetzung: Landeskulturen anhand von Wertorientierungen beschreiben und typisieren</p> <p>Douglas (1992) Hall/Hall (1990) Kluckhohn/Strodtbeck (1961)</p>	<p>Quantitativer Kulturvergleich</p> <p>Zielsetzung: Landeskulturen anhand von Kulturdimensionen „vermessen“ und systematisch vergleichen</p> <p>Hofstede (1991; 1980) House et al. (2004a) Inglehart (1997; 1977) Schwartz (1992) Trompenaars (1993)</p>

1.3.2.2 Meilensteine der Entwicklung einer anthropologischen Kulturtheorie

Nonverbale Kommunikation & kulturelles Unbewusstes (1959)

In „The Silent Language“ skizziert Hall (1959) eine umfassende „Theorie der Kultur“ und deren Bedeutung für das individuelle sowie das kollektive Leben. Im Mittelpunkt seiner Argumentation stehen die menschliche Kommunikation im Allgemeinen wie auch deren nonverbalen, zumeist unbewussten Anteile im Besonderen (d.h. das kollektive Unbewusste einer Kultur). Eine Schlüsselrolle spielen weiterhin die ‚ten primary kinds of human activity‘, die *E.T. Hall* in seinen späteren Arbeiten detaillierter ausführt. Neben Maskulinität vs. Feminität haben folgende Konzepte im weiteren Verlauf die kulturvergleichende Forschung entscheidend beeinflusst:

- Proxemik: Raumbezug menschlichen Verhaltens,
- Kontext: Umfeldbezug menschlichen Verhaltens,
- Chronemik: Zeitbezug menschlichen Verhaltens.

Maskulinität vs. Feminität: Kulturspezifische Auslegung der Geschlechterrollen (vgl. Kap. A-3.3.2).

Räumliche Dimension der Kommunikation (1966)

Proxemik. Im Mittelpunkt von „The Hidden Dimension“ stehen die sog. Proxemics: „... the interrelated observations and theories of man’s use of space as a specialized elaboration of culture“ (Hall 1966, S. 1). Weiteren Aufschluss gibt eine Definition, welche *E.T. Hall* drei Jahre zuvor veröffentlicht hat: „... the study of how man unconsciously structures microspace: The distance between men in the conduct of daily transactions, the organization of space in his houses and buildings, and ultimately the layout of his towns“ (Hall 1963, S. 1003). Zusammenfassend lässt sich Proxemiks-Forschung definieren als die Wissenschaft von der kulturbedingten ...

- Wahrnehmung und Nutzung des Raums
- kommunikativen Dimension des Raumverhaltens,
- Gestaltung von Nähe und Distanz.

proximus (lat.) = der Nächste

proximity (engl.) = Nachbarschaft, Nähe, Umgebung

Wie wir im Folgenden zeigen, wird das Verhalten im Raum von ungeschriebenen und zumeist unbewussten „territorialen Gesetzen“ gesteuert.

Distanzkonzepte. Durch systematische Beobachtung identifizierte *E.T. Hall* insgesamt 19 Faktoren, welche das Territorialverhalten des Menschen beeinflussen. Für die zwischenmenschliche Interaktion sind vor allem die verschiedenen Kategorien von Distanz bedeutsam: intime, persönliche, soziale und öffentliche Distanz. Bei Körperkontakt besteht die geringstmögliche Distanz.

Während im angelsächsisch geprägten nordamerikanischen Kulturraum die intime Distanz von 0 cm (= Körperkontakt) bis 45 cm Abstand reicht und die persönliche, dem Umgang mit Freunden vorbehaltene Distanz von 45 cm bis 120 cm, ist in anderen Regionen der von Fremden zu respektierende Intimbereich deutlich enger gefasst (z.B. Lateinamerika = 36–40 cm, Saudi Arabien = 25 cm). Dies hat u.a. folgende Konsequenz: Befolgen amerikanische und saudi-arabische Manager in einer Gesprächssituation ihren jeweiligen Kulturstandard, ohne sich dessen kultureller Relativität bewusst zu sein, wird der Amerikaner den Saudi als aufdringlich und distanzlos, dieser den Amerikaner jedoch als distanziert und unfreundlich wahrnehmen – und beide sich unbehaglich fühlen.

Low Touch-Kulturen:
Meiden unmittelbare körperliche Berührungen.

Die Mehrzahl der Kulturräume zählt zu den sog. Low Touch-Kulturen: angefangen bei der arabisch-islamischen bis hin zur asiatisch-buddhistischen und zur asiatisch-konfuzianischen Welt. In ritualisierter Form kommt es allerdings auch dort zu Körperkontakt (vor allem bei der Begrüßung oder beim Abschied). Indessen fallen in diesen Regionen die landestypischen Begrüßungsrituale weitaus kürzer und „lockerer“ (z.B. Händedruck) bzw. flüchtiger (z.B. Wangenkuss) aus als bspw. in den High Touch-Kulturen Südamerika und Südeuropa (vgl. Kap. B).

Anordnung. Ein weiteres Schlüsselkonzept der Proxemik ist die Anordnung: Wie sind Menschen aufeinander ausgerichtet, wenn sie miteinander kommunizieren: z.B. von Angesicht zu Angesicht, Rücken an Rücken, Seite an Seite, in einem 90°-Winkel oder ohne räumlichen Bezug? Daraus, aber auch aufgrund der Sitzordnung – d.h. der Anordnung von Gesprächspartnern um einen Tisch herum – lässt sich prognostizieren, wer mit wem sprechen wird und in welcher Weise. Im arabischen Kulturraum etwa gilt es als unhöflich, Gespräche zu führen, indem man den Gesprächspartner von der Seite her anspricht, oder indem bei einem gemeinsamen Spaziergang beide nach vorne schauen. Dort lautet der Kulturstandard: von Angesicht zu Angesicht (vgl. Hall 1990, S. 161).

Validierung. Remland et al. (1991) konnten *E.T. Halls* Systematik des Raumverhaltens in der Realität nur partiell bestätigen. Sie ließen in drei europäischen Ländern natürliche Alltagssituationen durch Video-Aufnahmen dokumentieren. Dabei zeigte sich, dass Niederländer, die beieinander sitzen, erwartungsgemäß größeren Abstand halten als Franzosen und Engländer. Überraschenderweise aber wahrten die englischen Versuchspersonen die geringste körperliche Distanz. Insgesamt jedoch agierten Franzosen „körperlicher“ als Engländer und Niederländer.

Kontext der Kommunikation (1976)

Beyond Culture. In dieser Monographie entwickelte Hall (1976) seine Kulturtheorie mit der Unterscheidung von „High Context-Kulturen (HC) und Low Context-Kulturen“ (LC) weiter und integrierte seine bisherigen Überlegungen in ein Gesamtkonzept. Nunmehr lag der Fokus auf der kulturspezifischen Art der Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung sowie der damit einhergehenden sozialen Vernetzung.

HC-Kultur vs. LC-Kultur

Explizite vs. implizite Kommunikation. Kulturen unterscheiden sich grundlegend darin, in welchem Maße die Menschen es gewohnt sind, explizit zu kommunizieren (d.h. vorrangig verbal) und in welchem Maße implizit: d.h. vorrangig nonverbal, paraverbal bzw. extraverbal (vgl. Kap. B). Wie der Wortursprung zu erkennen gibt, transportiert bei impliziter Kommunikation die Nachricht zwar relevante Informationen. Aber die eigentliche Botschaft steckt „gerade nicht im Gesagten, sondern im Ungesagten. Dennoch ist sie dem Zuhörer zugänglich, wenn er die aktuelle Situation, den Kontext, die Haltung des Anderen, seine nonverbalen Signale, die gemeinsame Vorgeschichte, den geteilten Bildungshintergrund, den gemeinsamen Erfahrungshintergrund als Interpretationshilfen heranzieht“ (Demangeat/Molz 2007, S. 29).

implizit (lat.)
= inbegriffen, mit einbezogen, mit gemeint

Institut oder Institut?

„Welche Bedeutung hat das Wort ‚Institut‘? In dem Satz ‚Er hat das Institut vor fünf Minuten verlassen‘ steckt eine andere Bedeutung als in dem Satz ‚Er hat das Institut vor zwei Jahren verlassen‘. Auch ‚verlassen‘ bedeutet in beiden Fällen etwas Verschiedenes. Und in dem Satz ‚Das Institut verlässt die Stadt zu einem Ausflug‘ ist ‚Institut‘ wieder etwas ganz anderes. Das Wort ‚Institut‘ transportiert also die verschiedensten Bedeutungen. Erstaunlicherweise haben wir damit gewöhnlich keine Schwierigkeiten, denken keine Sekunde bewusst über die Bedeutung nach. Irgendetwas in uns setzt ‚automatisch‘ das Richtige ein.“

Dörner (1998, S. 48)

Kontext. Um auch den impliziten Anteil einer Botschaft verstehen zu können, muss der Empfänger deren Bedeutung aus dem Kontext der Kommunikation erschließen. So bezeichnet *E.T. Hall* jene „Informationen“, welche eine Botschaft „umgeben“ und die in der Kommunikation zumeist unbewusst „mitgeliefert“ werden. Beispielsweise besagt die Aussage: „Ich muss Dir etwas Wichtiges sagen“ höchst Unterschiedliches, je nachdem, ob sie von einem ernsten oder einem freudigen Gesichtsausdruck (= Kontext) begleitet wird. Und die Warnung vor einer „Schlange“ wird, je nachdem, wo und von wem sie ausgesprochen wird (z.B. von einem ADAC-Staumelder oder einem Ranger in einem afrikanischen Naturschutzreservat), gänzlich andersartige Reaktionen auslösen. In den drei folgenden – zwar beispielhaften, aber realen – Fällen lässt die bürokratische Sprache (= Kontext) auf mangelnde Kundenorientierung schließen (= implizite Botschaft):

Kontext:
Durch die Situation zumeist unbewusst „mitgelieferte“ Informationen.

- Ein Energie-Versorgungsunternehmen spricht seine Kunden in einem Geschäftsbrief nicht als Kunden, sondern als „Stromabnehmer“ an.
- Das Finanzamt fordert den „Steuerpflichtigen“ auf, sein Einkommen zu erklären.
- Die Lehrerin „bestellt“ die Eltern ihrer Schüler zu einem Gespräch „ein“.

In früheren Zeiten, als die Farbe Schwarz eindeutig Trauerfarbe und nicht auch Modefarbe verschiedener Subkulturen war, musste eine schwarz gekleidete Person nicht explizit mitteilen, dass sie trauert. Denn damals ergab sich die Information („Ich bin in Trauer“) eindeutig aus der schwarzen Kleidung: der Trauerkleidung.

High Context-Kulturen. In HC-Gemeinschaften dominiert der implizite Informationsaustausch. Die Menschen unterhalten ständige und intensive Beziehungen. Deshalb müssen dort viele Informationen nicht explizit vermittelt werden. Denn sie sind ein „Abfallprodukt“ der engen sozialen Vernetzung. Die vielgestaltigen Informationsnetzwerke integrieren neben Familienmitgliedern und Freunden auch Arbeitskollegen oder Kunden.

The Arab culture is high context, meaning the communication style is embedded in the context of the message, therefore the listener must understand the contextual cues in order to interpret the meaning of the message. On the other hand the American culture is low-context. U.S. customers rely more on direct communication (information and details). The American communication style requires clarity of communication.“
Kalliny et al. (2007)

Angehörige von HC-Kulturen „wissen“, dass die eigentliche Bedeutung von Informationen sich erst aus dem sozialen Kontext von Transaktionen sowie den begleitenden non- und paraverbalen Zeichen ergibt (Mimik, Gestik, Blickkontakt, Körperhaltung etc.). So kann ein scheinbar eindeutiges (verbales) „Nein“ durch ein (nonverbales) Lächeln entkräftet bzw. relativiert werden (vgl. Kap. B-4.3.1). Diese Menschen sind es somit gewohnt, die für eine Interaktion erforderlichen Informationen dem Kontext der Kommunikation zu entnehmen (vgl. Hall/Hall 1990, S. 6f.). Individuelle Absichten, ⇒ Bedürfnisse oder Wünsche drücken sie häufig bildhaft-metaphorisch aus. Die implizite Kommunikation dominiert im arabischen und im mediterranen Raum sowie in lateinamerikanischen Ländern, ins-

besondere aber in kollektivistischen Kulturen wie Japan. Auch in Afrika und in Nahen sowie im Mittleren Osten wird vorzugsweise indirekt kommuniziert.

Low Context-Kulturen. Für andere Gesellschaften ist hingegen eine schwache soziale Vernetzung charakteristisch. Arbeits- und Privatleben sind nur wenig miteinander verbunden, und die soziale Interaktion beschränkt sich auf kleine, mehr oder minder unverbundene soziale Einheiten. Da es überdies nicht üblich, vielfach sogar unangemessen wäre, sich eingehend mit „dem Anderen“ zu befassen, sofern kein besonderes Vertrauensverhältnis besteht, sind in LC-Ländern viele Hintergrundinformationen notwendig, um interagieren zu können. Entsprechend groß ist das Bedürfnis nach expliziten Informationen. Bevorzugt wird die verbale Form der Kommunikation.

In individualistischen Kulturen wird häufiger direkt und weitgehend kontextunabhängig kommuniziert (insb. in den deutschsprachigen und den skandinavischen Ländern ist dies der Fall). Hinzu kommt, dass die dort lebenden Menschen vergleichsweise strikt zwischen den verschiedenen Lebensbereichen trennen (z.B. Berufs-/Arbeitsleben). So waren nordirische Manager in einem Experiment wenig davon angetan, als die Versuchsleiter ihnen etwas vorschlugen, was in HC-Kulturen gang und gäbe ist: mit einem Kunden zu Mittag zu essen. Als Angehörige einer LC-Kultur wollten die Iren das eine (Kundenbetreuung bzw. Arbeitszeit) nicht mit dem anderen (Mittagessen als individuelles soziales Ereignis) vermischen (vgl. Lane/Kaufman 1992).

Die mittlerweile weit verbreitete Klassifikation von Ländern in HC- und LC-Länder basiert allerdings nicht auf einer konsistenten und nachprüfaren Zuordnung, sondern geschieht zumeist anhand subjektiver Evidenz. Kittler et al. (2011) erblicken darin eine entscheidende Ursache der häufig inkonsistenten Befunde der HC-/LC-Forschung.

In Arabic, „circumlocution, ambiguity, and metaphor help to cushion against the danger of candor.“

Cohen (1990, S. 43)

Direkte vs. symbolische Kommunikation. Angehörige von HC-Kulturen kleiden ihre individuellen Absichten, ⇒ Bedürfnisse oder Wünsche häufig in Metaphern (vgl. Gudykunst/Ting-Toomey 1988). Neben Japanern und Arabern sind auch Italiener und Franzosen daran gewöhnt, sensible Botschaften

diskret „zwischen den Zeilen“ zu übermitteln. Die gerade in Deutschland übliche Direktheit empfinden sie nicht nur als brüsk und bisweilen verletzend, sondern auch als plump – was im romanischen Kulturraum möglicherweise das Schlimmere ist. Denn dort spielt die äußere Form eine hervorragende Rolle: ‚bella figura‘.

Deutscher Kommunikationsstil – französischer Kommunikationsstil

„Implizite Kommunikation entfaltet sich besonders gut in dynamischen Gesprächssituationen. Je wesentlicher die Inhalte, desto eher wird die mündliche Kommunikation gewählt. Stark implizites Kommunikationsverhalten, wie es in Frankreich häufig vorkommt, arbeitet gezielt mit vielfältig interpretierbaren Andeutungen. Dabei durch andere Personen Informationen einholen oder streuen zu lassen, ist durchaus üblich, akzeptiert und erfolgreich. Insgesamt dominiert die Informations-Holschuld. Es ist weitgehend normal, wenn keine Benachrichtigungen erfolgen und Erklärungen und Begründungen nur auf Nachfrage gegeben werden. Bei einem stark expliziten Kommunikationsverhalten, wie es in der deutschen Kultur üblich ist, lässt sich die relevante Information praktisch vollständig dem entneihen, was ausdrücklich geäußert wurde. Tatbestände und Wünsche werden sehr direkt und möglichst präzise formuliert. Nur auf das, was auf diese Weise geäußert wird, kann man sich verlässlich beziehen, besonders, wenn dies schwarz auf weiß geschieht. Je wesentlicher die Inhalte, desto eher werden sie der schriftlichen Kommunikation anvertraut. Darüber hinaus erscheint es selbstverständlich, dass relevante Informationen unangefordert bzw. vereinbarungsgemäß eingebracht werden (Informations-Bringschuld).“

Demangeat/Molz (2007, S. 29)

Regionale Verbreitung. Implizite Kommunikation ist charakteristisch für kontextsensitive Regionen wie Ostasien, Arabien und Lateinamerika (vgl. Abb. 7). Häufig hängt in diesen HC-Kulturen die Verständlichkeit einer Botschaft stärker vom Kontext und vom Modus der Kommunikation (verbal, non-, para-, extraverbal) ab als von deren Inhalt. Ein scheinbar eindeutiges verbales Nein etwa kann durch ein (nonverbales) Lächeln entkräftet bzw. relativiert oder sogar in sein Gegenteil verkehrt werden. Indem Japaner die japanische Höflichkeitssprache ‚keigo‘ nutzen, um die soziale Positionen der an einem Gespräch beteiligten Personen zu beschreiben, bringen sie implizit den großen Stellenwert, den die gesellschaftliche Hierarchie in diesem Land hat, zum Ausdruck.

Silent Language: Wortlose, extreme Form der impliziten Kommunikation. Hall (1959).

Mit Ausnahme der Briten sind die in Mittel- und Nordeuropa ansässigen Industrienationen tendenziell kontextunabhängige Gesellschaften (vgl. Abb. 7). Als LC-Kulturen pflegen sie die explizite, direkte Kommunikation und übermitteln den weit überwiegenden Teil der Informationen verbal.

Blumig oder direkt?

„Deutsche sind bekannt für ihre direkten Ansagen. In den Niederlanden und Österreich mag das funktionieren. Aber schon die Briten sind anders. Sie formulieren in E-Mails für gewöhnlich so: ‚Ich schlage vor, dass ihr die Idee überdenkt.‘ Oder: ‚Ich denke, das bedarf einer Nachbesserung.‘ Was würde ein Deutscher sagen? ‚Nein, so machen wir das nicht.‘ In anderen Kulturen wird mehr umschrieben, sind die Formulierungen blumiger. Wenn Geschäftspartner sagen wollen: ‚Ihr Bericht ist voller Fehler‘, schreiben sie auf Englisch: ‚There seem to be some issues in your report.‘ Und die Aussage ‚Sie haben die Verkaufszahlen vergessen‘, klänge so: ‚I can't seem to find the sales numbers.‘ Die Formulierung