

Sylvia Schroll-Machl

# Beruflich in Babylon

Das interkulturelle Einmaleins weltweit



Sylvia Schroll-Machl, Beruflich in Babylon





Sylvia Schroll-Machl, Beruflich in Babylon

Sylvia Schroll-Machl

# **Beruflich in Babylon**

Das interkulturelle Einmaleins weltweit

Mit Cartoons von Jörg Plannerer

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 36 Abbildungen und 3 Tabellen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-647-49159-2

Umschlagabbildung: Jörg Plannerer

© 2016, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,  
Theaterstraße 13, 37073 Göttingen /  
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.  
[www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.  
Produced in Germany.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

# Inhalt

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Vorwort von Alexander Thomas</b> .....                                           | 11 |
| <b>Einführung</b> .....                                                             | 13 |
| Unsere Wahrnehmung ist deutsch geprägt .....                                        | 13 |
| Historie – ein Leitfaden zum Verständnis von Kulturen .....                         | 15 |
| Gebrauchsanweisung für dieses Buch .....                                            | 17 |
| <b>Deutschland</b> .....                                                            | 20 |
| Deutsche Kulturstandards .....                                                      | 21 |
| Sachorientierung .....                                                              | 21 |
| Wertschätzung von Strukturen und Regeln .....                                       | 24 |
| Zeitplanung .....                                                                   | 27 |
| Regelorientiertes, internalisiertes Pflicht- und<br>Verantwortungsbewusstsein ..... | 29 |
| Trennung von Privat- und Berufsleben .....                                          | 31 |
| »Schwacher Kontextbezug« als Kommunikationsstil<br>(»Direktheit«) .....             | 34 |
| Individualismus .....                                                               | 38 |
| Fallbeispiele .....                                                                 | 40 |
| Der Schlüsseldienst .....                                                           | 40 |
| U-Bahn-Bau .....                                                                    | 42 |
| <b>Nordeuropa</b> .....                                                             | 45 |
| Nordeuropäische Kulturstandards .....                                               | 46 |
| Gleichheit .....                                                                    | 46 |
| Flache Hierarchien .....                                                            | 50 |
| Konfliktscheu .....                                                                 | 54 |
| Pragmatismus .....                                                                  | 57 |
| Fallbeispiele .....                                                                 | 60 |
| Møte, Møte und nochmal Møte (Norwegen) .....                                        | 60 |
| Die Bekleidungs Vorschrift (Irland) .....                                           | 62 |

|                                                                    |         |
|--------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>Südeuropa</b> .....                                             | 64      |
| Südeuropäische Kulturstandards .....                               | 64      |
| Polychronie als Zeitmuster .....                                   | 64      |
| Personbezug .....                                                  | 68      |
| Starker Kontextbezug als Kommunikationsstil .....                  | 74      |
| Ungleichheit und Bestimmung .....                                  | 76      |
| Fallbeispiele .....                                                | 80      |
| Die monatliche Besprechung (Spanien) .....                         | 80      |
| Das Drittgeschäft (Italien) .....                                  | 83      |
| Beim Kunden (Italien) .....                                        | 84      |
| <br><b>Mitteleuropa</b> .....                                      | <br>87  |
| Mitteleuropäische Kulturstandards .....                            | 87      |
| Personbezug .....                                                  | 87      |
| Abwertung von Strukturen/Improvisationsliebe .....                 | 89      |
| Simultaneität .....                                                | 90      |
| Personorientiertes Pflicht- und<br>Verantwortungsbewusstsein ..... | 92      |
| Diffusion von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen ....            | 94      |
| Starker Kontextbezug der Kommunikation .....                       | 97      |
| Konfliktvermeidung .....                                           | 100     |
| Schwankende Selbstsicherheit .....                                 | 104     |
| Fallbeispiele .....                                                | 106     |
| Er hat's doch nicht leicht (Tschechien) .....                      | 106     |
| Die Bilanzbesprechung (Polen) .....                                | 109     |
| Das Vertriebsgespräch (Tschechien) .....                           | 110     |
| <br><b>Osteuropa</b> .....                                         | <br>113 |
| Osteuropäische Kulturstandards .....                               | 113     |
| Gruppenbezogenheit .....                                           | 113     |
| Hierarchieorientierung .....                                       | 117     |
| Emotionalität .....                                                | 122     |
| Fallbeispiele .....                                                | 125     |
| Die Finanzierungsfrage (Ukraine) .....                             | 125     |
| Die Auswahl des Geschäftspartners (Russland) .....                 | 126     |

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Neue Welt</b> .....                                                  | 129 |
| Kulturstandards der Neuen Welt .....                                    | 129 |
| Gleichheitsdenken .....                                                 | 129 |
| Pragmatismus .....                                                      | 132 |
| Individualistische Beziehungsgestaltung .....                           | 136 |
| »Nice Guy« .....                                                        | 137 |
| Interpersonale Distanzminimierung<br>(»peaches« statt »coconuts«) ..... | 143 |
| Fallbeispiele .....                                                     | 145 |
| Die Schaltanlage (USA) .....                                            | 145 |
| Fehlerhafte Bauteile (Australien) .....                                 | 148 |
| Arbeitsaufträge (Kanada) .....                                          | 149 |
| <br><b>Lateinamerika</b> .....                                          | 152 |
| Lateinamerikanische Kulturstandards .....                               | 152 |
| Personorientierung .....                                                | 153 |
| Positives Kommunikationsverhalten .....                                 | 157 |
| Hierarchieorientierung .....                                            | 160 |
| Polychrones Zeitverständnis .....                                       | 162 |
| Fallbeispiele .....                                                     | 167 |
| Die E-Mail (Mexiko) .....                                               | 167 |
| Fax aus Deutschland (Brasilien) .....                                   | 168 |
| Umzug (Chile) .....                                                     | 170 |
| Strategien zur Kundengewinnung (Brasilien) .....                        | 171 |
| Die Totenwache (Ecuador) .....                                          | 172 |
| <br><b>Konfuzianisches Ostasien</b> .....                               | 176 |
| Kulturstandards im konfuzianischen Ostasien .....                       | 177 |
| Kollektivistische Beziehungsorientierung .....                          | 177 |
| Hierarchie als Ordnungs- und Organisationsprinzip .....                 | 185 |
| Soziale Harmonie .....                                                  | 190 |
| Gesicht .....                                                           | 193 |
| Indirekte Kommunikation .....                                           | 198 |
| Regelrelativismus .....                                                 | 200 |
| Fallbeispiele .....                                                     | 204 |
| Kundenwünsche (Japan) .....                                             | 204 |
| Schweigsame Zuhörer (Japan) .....                                       | 206 |



|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| Computertraining (China) .....                      | 208 |
| Der Bankkredit (China) .....                        | 210 |
| <b>Indien</b> .....                                 | 213 |
| Indische Kulturstandards .....                      | 213 |
| Hierarchie als Organisationsprinzip .....           | 213 |
| Kollektivismus .....                                | 218 |
| Emotionalität .....                                 | 220 |
| Konfliktvermeidung/Indirektheit .....               | 223 |
| Zeit fließt .....                                   | 225 |
| Fallbeispiele .....                                 | 227 |
| Die Verkaufsstatistik (Indien) .....                | 227 |
| Arbeitsteilung (Indien) .....                       | 229 |
| <b>Südostasien</b> .....                            | 231 |
| Fallbeispiel .....                                  | 235 |
| Das Bauprojekt (Thailand) .....                     | 235 |
| <b>Islamische Welt</b> .....                        | 238 |
| Kulturstandards in der islamischen Welt .....       | 238 |
| Polychrone Zeitnutzung/Gegenwartsorientierung ..... | 238 |
| »Business is personal« .....                        | 239 |
| Starker Kontextbezug der Kommunikation .....        | 241 |
| Hierarchie als Organisationsprinzip .....           | 244 |
| Geschlechtertrennung .....                          | 247 |
| Dominanz der Religion .....                         | 248 |
| Fallbeispiele .....                                 | 249 |
| Die Konsultation (arabische Golfstaaten) .....      | 249 |
| Keinen Gewinn gemacht (arabische Golfstaaten) ..... | 251 |
| <b>Zu guter Letzt</b> .....                         | 253 |
| Todsünden im internationalen Geschäft .....         | 253 |
| <b>Literatur</b> .....                              | 256 |

---

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Übersichten</b> .....                                         | 259 |
| Synopse Kulturstandards .....                                    | 260 |
| Synopse Fallbeispiele .....                                      | 262 |
| Synopse Bände der Reihe »Handlungskompetenz<br>im Ausland« ..... | 264 |



## Vorwort

Babylon steht für Verwirrung, Orientierungsverlust, Irritationen und genau das kann keiner im Berufsleben gebrauchen. Die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung hat allerdings die Gefahr des Orientierungsverlusts und der Verwirrung in der Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern deutlich erhöht. Interkulturelle Handlungskompetenz als unerlässliche Schlüsselqualifikation für gedeihliche Auslandsgeschäfte ist gefordert. Wie aber ist sie zu erreichen? Interkulturelle Trainingsprogramme wie sie seit 2001 für deutsche Manager, Fach- und Führungskräfte zur Vorbereitung auf die berufliche Zusammenarbeit mit Partnern in 38 Ländern entwickelt wurden und an denen die Autorin Sylvia Schroll-Machl ebenfalls beteiligt war, haben sich als brauchbares Handwerkszeug bewährt.

Nun liegt ein weiteres Buch der bekannten Trainerin für die Entwicklung interkultureller Kompetenz im Berufsleben vor, das der Tatsache Rechnung trägt, dass berufliche Auslandseinsätze in zunehmendem Maße in unterschiedlichen Ländern stattfinden und mehr und mehr plurikulturell zusammengesetzte Teams weltweit agieren. Es geht also nicht mehr nur um den beruflichen Einsatz in einzelnen Ländern, sondern in verschiedenen oft sehr unterschiedlichen Nationen oder Ländergruppen wie sie im vorliegenden Buch beispielsweise in Nord-, Süd- und Mitteleuropa, Ost-, Südost- und Zentralasien sowie die Neue Welt und die islamische Welt gliedert sind.

Auf dem Konzept der Kulturstandards aufbauend, beginnt der Text zunächst mit Deutschland, um beim Leser ein Bewusstsein für seine eigene kulturelle Prägung zu erzeugen. Zu jeder der genannten Kulturregionen werden die beruflich relevanten Kulturstandards genannt und im Detail erläutert. Anschließend folgen aus unterschiedlichen Berufsfeldern authentische Fallbeispiele, die als irritierend erlebt worden sind. Dieses Material stammt aus Befragungen deutscher Manager, Fach- und Führungskräfte im Auslandseinsatz in den genannten Regionen. Die Wirkungen der Kulturstandards

in den geschilderten Fallbeispielen werden detailliert beschrieben und erläutert sowie mit Hinweisen auf kulturell adäquates Verhalten verbunden. Selbst komplexe Zusammenhänge sind anschaulich, klar und gut nachvollziehbar geschildert.

Zur Vorbereitung auf Auslandseinsätze in sehr verschiedenartigen Ländern und die Arbeit mit Partnern unterschiedlicher kultureller Prägung sowie zum Verständnis länderübergreifender Wirkungen von Kulturstandards in beruflichen Handlungsfeldern ist das Buch sehr zu empfehlen. Es vermittelt Orientierung und ermöglicht den Aufbau eines fundierten Verständnisses für die Auswirkungen kulturell bedingter Problemstellungen im Arbeitsleben und deren Bearbeitung. Die Lektüre ist anregend und spannend. Sie fördert zudem die Fähigkeit, eigenständig Mittel und Wege, aber auch Konzepte zu entwickeln, kulturell bedingte Problemstellungen produktiv zu meistern.

Alexander Thomas

## Einführung

In Zeiten massiv vorangeschrittener Internationalisierung ist das Angebot an interkulturellen Informationen zu einzelnen Ländern relativ groß. Sehr viele Führungskräfte und Mitarbeiter haben jedoch schon lange nicht mehr nur mit einer oder wenigen anderen Kulturen zu tun, sondern sind wahrlich international und multikulturell herausgefordert. Denn die Tochterunternehmen, die Lieferanten und die Kunden sind global verstreut und/oder das eigene Team ist bunt gemischt. Für exakt diese Personengruppen ist dieser Ratgeber geschrieben. Er will dem Orientierung geben in einer multikulturellen Welt, der sie dringend braucht.

Um dieses Ziel erreichen zu können, sind zwei Bedingungen maßgeblich:

1. Braucht es eine Bezugsbasis, von der aus die Welt beschrieben wird und zu der die Ländergruppen in einen Vergleich gesetzt werden.
2. Braucht es ein System, nach dem die für das Geschäftsleben wichtigen Länder gruppiert und geordnet werden können. Dies spinnt einen roten Faden und sorgt für Überblick.

## Unsere Wahrnehmung ist deutsch geprägt

Lassen Sie uns mit der Definition der Bezugsbasis beginnen: Sie ist – wie könnte es in Deutschland für Deutsche anders sein – unsere deutsche Kultur. Die Leser sind vermutlich überwiegend Deutsche, das Umfeld, in dem agiert wird, besteht vielfach aus deutschen Firmen, die Forschung und Publikationen, die dem Buch zugrunde liegen, sind deutschsprachig.

So muss das Buch auch ein Kapitel über Deutschland enthalten, um uns einmal in der Nabelschau unsere deutschen Gepflogenheiten bewusst zu machen.

Im Umkehrschluss sagt aber auch die Beschreibung der Fremdkultur genauso viel über uns Deutsche aus wie über die andern, da uns als Deutsche nur das auffallen kann, was jeweils anders ist als unsere deutschen Gewohnheiten. Sprich: Wenn irgendein Merkmal, das wir gerade vergleichen, bei uns Deutschen besonders ausgeprägt ist, also z. B. deutlich stärker als im Rest der Welt, wird uns an jeder Kultur deren entsprechendes, andersartiges Muster auffallen. Das ist beispielsweise mit der Direktheit unseres Kommunikationsstils der Fall. Im Vergleich zu dem, wie wir kommunizieren, erscheinen alle anderen als impliziter – in welcher Variante auch immer. So taucht dann auch das Element »stärkerer Kontextbezug der Kommunikation« prompt in der Beschreibung jeder anderen Kultur auf. Nicht weil die anderen Länder sich so ähneln, sondern weil wir Deutsche hier so extrem sind und quasi die weltweiten Aliens darstellen!

An dieser Stelle deshalb eine Warnung: Wenn Sie das Buch insgesamt oder von vorne bis hinten lesen, werden Ihnen eben solche Wiederholungen auffallen. Diese haben exakt den soeben geschilderten Grund: Wir Deutsche weisen weltweite Extremwerte auf in puncto Sachorientierung, hinsichtlich unserer Struktur- und Organisationsliebe sowie unserer Betonung der Zeitplanung und schließlich was unseren direkten Kommunikationsstil betrifft. Da also in (fast) jeder anderen Region der Welt diesen Mustern (jeweils) andere Verhaltensvarianten gegenüberstehen, liegt es auf der Hand, dass sich viele Hinweise – und das Buch ist ein Ratgeber – ganz ähnlich lesen, obwohl sie sich jeweils auf völlig unterschiedliche Regionen dieser Welt beziehen. Die Hintergründe für die scheinbar so ähnlichen Muster können gänzlich verschieden sein und die Art, sie zu leben, kann ebenfalls divers ausfallen. Im Bild gesprochen: Die Muster stellen den Rhythmus des Tanzes dar (Walzer oder Tango?), die konkrete regionen- oder gar länderspezifische Ausformung die Melodie. Aber für uns Deutsche ist schon sehr viel gewonnen, wenn wir den Rhythmus erkennen und die richtigen Tanzschritte machen. Und die Identifikation des Rhythmus' zu erleichtern, das ist das Ziel dieses Buchs.

Der theoretische Ansatz, dem auch dieser Ratgeber folgt, ist die Beschreibung sogenannter Kulturstandards. Das sind die in einer Kultur (ob Land oder Region) herrschenden Normen und Maß-

stäbe zur Ausführung und Beurteilung von Verhaltensweisen. Sie besagen, welches Verhalten als normal und typisch bzw. welches Verhalten abzulehnen ist. Solchermaßen definierte Kulturstandards einer Region bilden die Grundlage für die aufgelisteten Tipps und Hinweise. Damit gehen sie weit über Kniggeeregeln hinaus, weil sie versuchen, den Werthaltungen, die hinter dem Verhalten stehen und es steuern, gerecht zu werden und damit empathisch, Respekt erweisend und vertrauensfördernd wirken. Mit anderen Worten: Ob Sie in China Ihre Visitenkarte sitzend, im Kopfstand oder linkshändig überreichen, spielt eine ziemlich untergeordnete Rolle im Vergleich dazu, was Sie anrichten, wenn Sie die herrschende Hierarchie missachten oder konfrontativ kommunizieren.

## **Historie – ein Leitfaden zum Verständnis von Kulturen**

Das System, dem ich für meine Ausführungen folge, leite ich von der Kulturhistorie her. Wie man einen Menschen besser versteht, wenn man seine Biographie kennt und weiß, was ihn im Positiven und im Negativen geprägt hat, so erscheint auch ein Volk hinsichtlich seiner herausstechenden Eigenschaften in einem helleren Licht, wenn man seine Geschichte betrachtet. Kulturstandards haben ihre Wurzeln nämlich in bestimmten geschichtlichen Gegebenheiten und stellen sinnvolle Reaktionen auf sie dar. Weil die Menschen mancher Länder Ähnliches erlebt haben, gleichen sich auch die Kulturen mehr oder weniger, je nachdem wie ähnlich ihre Lebensbedingungen waren. Generell kann man sagen, dass nicht nur geografische Nähe kulturprägend wirkt, sondern auch Weltanschauungen (religiöse oder atheistische) und politische Systeme sowie deren Transfer per Eroberung oder Migration als »ethnisches Sozialkapital« (vgl. House, Hanges, Javidan, Dorfman u. Gupta, 2005).

Demzufolge gliedert sich das Buch innerhalb Europas in ein protestantisches Nordeuropa, ein katholisches Südeuropa, eine orthodoxes Osteuropa und in ein maßgeblich durch Fremdherrschaft von Ländern aus diesen Regionen bestimmtes Mitteleuropa. Im Rahmen der Kolonialgeschichte transferierten die protestantischen Nordeuropäer einen Großteil ihrer Ideologie und ihres Lebensstils nach Nordamerika, Australien und in die weiße Schicht Südafrikas, die katho-



lischen Länder Südeuropas nach Lateinamerika. Diese Regionen stellen »den Westen« dar, der seinerseits letztlich auf dem Römischen Reich und dem Christentum basiert und sich durch das Auseinanderfallen des Römischen Reichs und die nunmehr unterschiedlichen regionalen Entwicklungen ausdifferenzierte.

In Asien haben wir es vor allem mit zwei großen Systemen zu tun: Indien und China. Indien ist geprägt durch eine enorme religiöse, ethnische und gesellschaftliche Vielfalt, China durch Jahrtausende langem Zentralismus und dem (atheistischen) Konfuzianismus. Von beiden Ländern ging enorme Strahlkraft aus, so dass ihr Einfluss auf Südostasien dort für viele bis heute kulturbestimmend ist – als chinesisch- oder indischstämmige Zuwanderer, aber in manchen Gegenden und Schichten auch für Einheimische.

Der Band »Beruflich in Babylon. Das interkulturelle Einmaleins weltweit« ist als ergänzender Band zu der Reihe »Handlungskompetenz im Ausland« konzipiert, die zwischen 2002 und 2015 in 40 Bänden beim Verlag Vandenhoeck & Ruprecht erschienen ist.<sup>1</sup> Ich verweise nicht nur für detailliertere länderspezifische Informationen auf den jeweiligen Band der Reihe (also z. B. auf »Beruflich in den USA«, Slate u. Schroll-Machl, 2013), übernehme aus ihnen Cartoons und Fallbeispiele, sondern orientiere mich in meinen regionalen Schwerpunkten an jenen Ländern, zu denen überhaupt ein Band vorliegt. Und das ist eben für die Länder der Fall, zu denen Deutschland rege Wirtschaftskontakte unterhält, denn für diese Länder bestand und besteht eine große Nachfrage nach interkulturellem Wissen. Das trifft beispielsweise für die Golfstaaten zu, die maßgeblich islamisch geprägt sind, und denen deshalb ein eigenes Kapitel gewidmet ist, dessen Essenz mit Einschränkung auch auf islamische Staaten Nordafrikas übertragbar ist. Dagegen ist die Forschungs- und Publikationslage zu den Ländern Afrikas, namentlich der Einheimischen der Region Subsahara, sehr dünn und ich kann an dieser Stelle nur auf die Bände »Beruflich in Südafrika« (Mayer, Boness u. Thomas, 2004) und »Beruflich in Kenia und Tansania« (Mayer, Boness u. Thomas, 2003) hinweisen. Auch Israel (»Beruflich in Israel«, Oberst u.

---

1 Eine Aufstellung von sämtlichen Bänden der Reihe befindet sich im Literaturverzeichnis.

Thomas, 2012) nimmt eine Sonderstellung ein, die es nicht erlaubt, das Land trotz etlicher Parallelen dem Cluster Nordamerika oder gar Europa zuzuordnen.

Oft werden fälschlicherweise innerhalb der deutschsprachigen Länder Kulturunterschiede vernachlässigt oder – meist von Deutschen – gar geleugnet. Österreichern und Schweizern ist dagegen evident, was deutsch ist, aber eben nicht für sie gleichermaßen gilt. So ist Deutschen zu empfehlen, die in Österreich oder der Schweiz zu tun haben, sich der Lektüre der folgenden Bände zu widmen:

- ➔ Beruflich in Österreich (Thomas u. Lackner, 2013)
- ➔ Beruflich in der Schweiz (Lechner u. Thomas, 2011)

Und den das Buch lesenden Österreichern und Schweizern ist zu sagen, dass sie sehr wohl (fast) alle Tipps, die sich auf andere Kulturen beziehen, ebenfalls beherzigen dürfen und sollen: lediglich Ihre Startposition kann manchmal eine etwas andere sein, z. B. eine ausgeprägt egalitäre in der Schweiz oder eine etwas impliziter-kommunikative in Österreich.

## Gebrauchsanweisung für dieses Buch

Meinem Anspruch, einem weltweit Tätigen essenzielles Basiswissen an die Hand zu geben, will ich nun durch folgende Querlinien gerecht werden:

1. Lesen Sie bitte das Kapitel zu Deutschland. Damit wird deutlich, was wir als Normalität im Geschäftsleben betrachten und so auch von anderen erwarten.
2. Widmen Sie sich nun nach Herzenslust bzw. beruflichem Bedarf der Region/den Regionen Ihres Interesses. Was Sie jetzt beschreiben finden, sind die Dinge, die hier anders sind und somit auch anders zu handhaben sind. Die »Kulturstandards« charakterisieren diese Spezifitäten, die »Hinweise« möchten Ihnen die typischen Fehler und Fettnäpfe vermeiden helfen, die Unvorbereiteten das Leben oft erschweren.
3. Wie bereits erwähnt, werden Sie schnell erkennen, dass das protestantische Nordeuropa und darin Deutschland an mancher Stelle eine seltene bis ganz besondere Entwicklung genommen

hat. So müssen dazu in Kontrast stehende Verhaltensmuster gleich an mehreren Stellen beschrieben werden. Das mache ich natürlich jeweils auf die Region bezogen. Aber da Grundlinien dieses Musters auch in anderen Regionen sichtbar sind, erstellte ich einen Überblick, was Sie zusätzlich in einem anderen Kapitel lesen könnten, wenn für Sie eines dieser Muster ganz besonders relevant ist.

4. Die Fallbeispiele sind ebenfalls so ausgewählt, dass sie nicht nur Typisches für die Region wiedergeben, sondern möglichst gut das Spektrum abdecken, an dem wir Deutsche gern auf interkulturelle Probleme stoßen.

So können Ihnen die Übersichten am Ende des Buchs (S. 259 ff.), in denen die für die Regionen charakteristischen Kulturstandards im Vergleich zu den deutschen Kulturstandards sowie die Hauptthemen der Fallbeispiele zusammengestellt sind, wirklich eine Art interkulturelle Einmaleins-Tabelle sein. Denn Sie können ihnen auf einen Blick entnehmen, 1. was die besonderen Eigenarten von uns Deutschen sind, 2. welche Muster diesen in den verschiedenen Kulturregionen entsprechen und 3. wo Sie zusätzlich nachlesen können, möchten Sie eines dieser fremden Muster noch genauer verstehen und sich entsprechende Hinweise holen, selbst wenn sie, wie gesagt, in einem anderen Kapitel in erster Linie auf diese Region bezogen sind.

Die drei Übersichten orientieren sich jeweils an einer Frage:

- Welche Muster entsprechen einander in welcher Region? (Synopse Kulturstandards, S. 260 f.)
- Was ist für uns Deutsche typisch? (Synopse Kulturstandards S. 260 f., Synopse Fallbeispiele, S. 262 f.)
- Welche Beispiele verdeutlichen das? (Synopse Fallbeispiele, S. 262 f.)
- Wo erfahren Sie mehr zu den einzelnen Ländern? (Synopse Bände der Reihe »Handlungskompetenz im Ausland«, S. 264)

Mit Hilfe der drei Übersichten können Sie sich zügig informieren und schnell zu den für Sie wichtigen Punkten im Buch vorstoßen, sollte Ihnen die Zeit für eine vollständige Lektüre des gesamten Bandes fehlen.

Abschließend noch ein Hinweis zu der im Buch verwendeten Schreibweisen: Zur Verbesserung der Lesbarkeit wurde meist die männliche Form gewählt, aber in jedem Fall sind beide Geschlechter gemeint, wenn es keinen anders lautenden Hinweis von mir gibt.

## Deutschland

Global gesehen ist Deutschland als zum abendländisch-christlichen Kulturkreis gehörig den sogenannten westlichen Ländern zuzuordnen. Der abendländisch-christliche Kulturkreis speist sich zunächst einmal aus zwei Quellen: dem Judentum einerseits und den antiken griechischen Stadtstaaten andererseits. Aus dem Judentum entwickelte sich das Christentum und das Römische Reich trat in vielerlei Hinsicht das griechische Erbe an. Diese beiden Linien vereinigten sich, als das Christentum im Römischen Reich dominante Religion wurde, seine Mission entfalten konnte und die Kirche später sogar Ideen und Strukturen des zerfallenden Römischen Reichs übernahm. Mentalitätsgeschichtlich brachte das unter anderem folgende Phänomene hervor: Rechtsdenken und Gesetzesmoral, Gleichheit als Basis der Gesetze, Sachorientierung, lineare Zeitauffassung, Wertschätzung von Wahrhaftigkeit sowie Individualismus als Betonung des einzelnen Menschen und der Eigenverantwortung. Weiterentwickelt wurden diese Ideen dann in Renaissance, Reformation und Aufklärung. Dieser mentalitätsgeschichtliche Rahmen gilt trotz seiner (aus westlicher Sicht) sehr unterschiedlichen Ausformung in diversen länderspezifischen Varianten im gesamten Westen und bildet das Fundament dafür, dass man hier, wie geschehen, von einem »Kulturkreis« sprechen kann.

Bei dem Versuch, einen kurzen Überblick über die historischen Gründe für die Ausprägung der deutschen Kulturstandards innerhalb des Westens zu finden, sind vor allem folgende Linien in der deutschen Geschichte maßgebend gewesen: 1. Das lange Verharren in der Kleinräumigkeit der Territorialstaaten, in denen sich später der Absolutismus lange halten und das jeweilige Staatsgebilde weitgehend durchdringen konnte, 2. die Lehren des Protestantismus, 3. die mehrfachen existenziellen Erschütterungen z. B. durch Kriege und Epidemien, die viele Generationen von Deutschen heimgesucht haben. Diese Gemengelage ließ uns Deutsche die nun darzustellenden Kulturstandards entwickeln.

Eine genauere Darstellung findet sich in:

- ➔ Die Deutschen – wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben (Schroll-Machl, 2013a)
- ➔ Doing Business with Germans. Their Perception, our perception (Schroll-Machl, 2013b)

## Deutsche Kulturstandards

Wenn Sie Deutscher sind, sollten Sie sich folgender Kulturstandards bewusst sein, denn diese prägen Ihr eigenes Verhalten maßgeblich.

### Sachorientierung

In jeder Interaktion zwischen Personen spielen zwei Ebenen eine Rolle: die Beziehungs- und die Sachebene. Deutschland ist weltweit die im Berufsleben am wenigsten »humanorientierte« Kultur (vgl. House et al., 2005) oder anders gesagt: die sachlichste. Für Deutsche ist es besonders charakteristisch, sich im Berufsleben vorwiegend als zielorientierte, ihrer Sache verpflichtete Funktionsträger zu definieren und auch ihre Geschäftspartner so wahrzunehmen. Für Deutsche sind die Sachebene, um die es geht, die Rollen und die Fachkompetenz der Beteiligten ausschlaggebend. Die Motivation zum gemeinsamen Tun entspringt der Sachlage, eventuell den Sachzwängen, seien sie finanzieller oder technischer Art. In geschäftlichen Besprechungen »kommt man zur Sache« und »bleibt bei der Sache«. Ein »sachliches« Verhalten, das heißt die weitgehende Kontrolle von Emotionen, ist es, was Deutsche als professionell schätzen: Man zeigt sich zielorientiert und argumentiert mit Fakten. Wenn man sich kennt oder gar mag, ist das ein angenehmer Nebeneffekt, doch nicht primär relevant. Die Sache ist der Dreh- und Angelpunkt des Tuns und bestimmt auch den Kommunikationsstil. Etwaige persönliche Empfindlichkeiten sind da schon mal hintan zu stellen; sogar etwaige Rangbeziehungen der Gesprächspartner, wie etwa Vorgesetzter und Mitarbeiter, können zugunsten der Diskussion der Sache in den Hintergrund treten und es kann wie unter Gleichgestellten diskutiert werden.

Aber nicht nur im Arbeitsleben, sondern auch in der Alltagskommunikation des öffentlichen Raums genießen in Deutschland

## Sachthemen Priorität vor persönlichen Angelegenheiten und der Schilderung persönlicher Lebensumstände.

Wenn Sie als Deutscher nun interkulturell kompetent und erfolgreich agieren wollen, sollten Sie somit Folgendes bedenken:

- Seien Sie sich bewusst, dass es genau diese deutsche Sachorientierung ist, die oft unsympathisch wirkt und Stereotype wie Kälte, Unnahbarkeit, Arroganz, ja oft sogar den der Aggressivität nährt.
- Es ist *überall* darauf zu achten, dass die Beziehungsebene gepflegt und ausgebaut wird und zwar bewusst und viel mehr, als das jeweils in Deutschland üblich wäre. Reisen und persönliche Begegnungen sind deshalb unabdingbar und durch nichts zu ersetzen! Und vor Ort geht es nicht nur darum, mit Kunden und Kollegen essen zu gehen oder außerhalb der Arbeitszeit etwas zu unternehmen. Noch wichtiger ist, darauf zu achten, *wie* das gesagt wird, was im Laufe der Zusammenarbeit eben gesprochen wird. Die Menschen in anderen Kulturen sind empfindsamer (»mimosenhafter«) und schneller gekränkt und wollen über eine angenehme Arbeitsatmosphäre motiviert werden.
- Ergänzen Sie Ihre Sachorientierung um Elemente des Gegenpols: Personorientierung. Zeigen Sie sich als Mensch, als Persönlichkeit, gehen Sie auf diesbezügliche Themen ein und interessieren Sie sich auch umgekehrt für Ihren Partner auf dieser Ebene. Dabei sind Partner aus weniger sachorientierten Kulturen sehr wohl an guten Arbeitsergebnissen interessiert, nur sehen sie keine Möglichkeit, bei gestörten oder kaum existenten sozialen Beziehungen ein gutes Resultat zu erreichen.
- Ohne Zugang zu den Menschen hilft oft alle Sachlichkeit nicht. Bemühen Sie sich, zu Beginn einer Kooperation eine Beziehungsebene herzustellen und die Sachebene weniger energisch zu verfolgen. Schaffen Sie dazu Foren für persönliche Begegnungen. Nur wenn man sich kennenlernt, kann eine gewisse Vertrautheit entstehen, die in personorientierteren Kulturen die beste Basis für eine Zusammenarbeit ist. Das Gefühl, in guten Händen zu sein, stellt sich nicht beim Anhören langer Listen von Produkt- oder Firmenvorzügen oder mit detaillierten Informationen ein,

sondern beim Small Talk oder bei gemeinsamen Aktivitäten. Und vergessen Sie bei bestehenden persönlichen Beziehungen nicht die Kontaktpflege!

- Wenn die anderen sich für Sie interessieren und Sie beispielsweise über Ihr persönliches Leben ausfragen, oder wenn andere offensichtlich persönliche Informationen über Sie an Kollegen weitergegeben haben, dann vermuten Sie hier nicht eine Aufdringlichkeit und eine Art Geheimdienst, sondern sehen Sie das als Zeichen von Wertschätzung und als Zeichen guter Vorbereitung auf die Zusammenarbeit mit Ihnen.
- Investieren Sie in die Beziehung zu denen, mit denen Sie regelmäßig zu tun haben (im wörtlichen Sinn durch ein entsprechend ausgestattetes Reisekostenbudget, im übertragenen Sinn durch Aufgeschlossenheit und Kontaktbereitschaft). Nehmen Sie sich Zeit für die Beziehungspflege und zwar nicht nur nach Dienstschluss, sondern immer: im Small Talk zwischendurch, aber vor allem auch mit einer freundlichen, geduldigen Art der Formulierung ihrer sachlichen Anliegen.
- Bemühen Sie sich um die Herstellung eines echten Kontakts, wie er zu Ihnen und Ihren Kollegen passt; suchen Sie nach dem, was Ihnen Brücke zum anderen sein kann. Wenn Sie nichts finden, ist es besser, neutral zu bleiben als aufgesetzt freundlich zu erscheinen.
- Im Idealfall sollte es Ihnen möglich sein, für (sachliche) Probleme eine persönliche (individuelle, situativ angepasste) Lösung zu suchen, die erkennbar die Bedürfnisse der nicht-deutschen Kollegen und Mitarbeiter einbezieht und deren Leistungen wertschätzt. Dann erscheinen Sie als jemand, der sein Gegenüber ernst nimmt und nicht nur stur seine Ziele verfolgt.
- Beachten Sie in anderen Kulturen auch die informelle Ebene! Die offizielle/formelle ist – provokant gesagt – oft die Ebene der »Show für die Machthaber«. Aber alles, was man wirklich meint und was tatsächlich wichtig ist, bespricht man informell. Suchen Sie nach solchen Situationen z. B. beim Essen, in der Kaffeepause, wenn man sich auf dem Gang trifft, bei zufälligen Begegnungen außerhalb der Firma etc. Einladungen sind in vielen Kulturen das Ritual zur Pflege dieser informellen Beziehungen.



**L** Achtung bei offiziellen Meetings, Telekonferenzen, Videokonferenzen! Sie repräsentieren die formelle Ebene. Vieles kann hier daher nicht besprochen werden, manches wird abgenickt, anderes wird später nachgeschoben etc. Achtung auch bei Berichten: sie sind oft schöngefärbt!

## Wertschätzung von Strukturen und Regeln

In Deutschland gibt es unzählige Regeln, Vorschriften, Verordnungen und Gesetze. Ihre Vielzahl sowie ihre enge und starre Auslegung, ihre strikte Einhaltung und die rigide Zurechtweisung oder Bestrafung bei Regelverletzungen sind im Vergleich zu anderen Kulturen, in denen selbstverständlich ebenfalls Regeln das Zusammenleben organisieren, bei uns das Besondere. Es bestehen implizite Regeln des Umgangs miteinander (z. B. Termine für vieles), Vorschriften für den Alltag (z. B. Mülltrennung), Verordnungen für das öffentliche Leben (z. B. Straßenverkehr), Normen und Prozesse im beruflichen Leben. All diese Regelungen werden angewandt und wenig hinterfragt. Ihre Einhaltung wird für selbstverständlich erachtet und ihre Verletzungen werden geahndet, mitunter sogar von völlig unbeteiligten Personen.

Deutsche lieben also Strukturen. Dahinter steckt das Bedürfnis nach einer klaren und zuverlässigen Orientierung, nach Kontrolle über eine Situation, nach Risikominimierung und prophylaktischer Ausschaltung von Störungen und Fehlerquellen.

Für das soziale Leben heißt das, dass damit das Ideal der Gleichbehandlung verfolgt wird. Regeln und Gesetze gelten nämlich für alle gleichermaßen, Ausnahmen werden eher selten gemacht, da Deutsche mit »gleichen Normen für alle« auch Gerechtigkeit assoziieren. Zur Regelung des formellen Umgangs miteinander benutzen Deutsche oft Verträge; sie erlauben es, sich bei unvorhergesehenen Ereignissen auf eine gemeinsame Basis zu berufen. Personunabhängige Strukturen, Grundsätze und Regeln bestimmen das Unternehmensgeschehen.

Mit der zunehmenden Bedeutung von IT-Prozessen in Unternehmen erfasst die deutsche Organisationsliebe zunehmend alle Bereiche. Prozesse oder Systeme dominieren das gesamte Geschäftsleben

und definieren die Art und Weise der Kooperation bis ins Kleinste und quasi unentrinnbar. In Kombination mit der deutschen Sachorientierung scheint dabei manchmal sogar das Ideal zu herrschen, Kooperation komplett anonym und unpersönlich zu organisieren.

In ihrer Begeisterung für Organisation und Planung lieben Deutsche Matrixstrukturen. Macht, Entscheidungsbefugnis und Kompetenz sind durch eine weitgehende Dezentralisation und Delegation auf viele Personen verteilt. Denn so wollen wir alle möglichen wichtigen Aspekte in der Kooperation zwischen den verschiedenen Bereichen und Aufgaben in einem Unternehmen besonders effektiv miteinander verzahnen. Dazu wird viel Zuständigkeit relativ weit nach unten delegiert, und die ebenfalls definierten Prozesse sowie das regelorientierte Pflichtgefühl (vgl. folgenden Kulturstandard) stellen sicher, dass die Arbeit hier auch getan wird.

Doch Organisation hemmt Spontaneität und Flexibilität und dies ist dann auch die Kehrseite der deutschen Wertschätzung von Strukturen und Regeln.

