



Sylvia Schroll-Machl

# Die Deutschen – Wir Deutsche

Fremdwahrnehmung und Selbstsicht  
im Berufsleben





Sylvia Schroll-Machl

# Die Deutschen – Wir Deutsche

**Fremdwahrnehmung und Selbstsicht  
im Berufsleben**

Mit 9 Abbildungen und einer Tabelle

5., unveränderte Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

Die Drucklegung dieses Bandes wurde unterstützt von



Die Cartoons hat Jörg Plannerer gezeichnet.

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 978-3-666-46164-9

5. Auflage

© 2016, 2002, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-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.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg

## ■ Inhalt

<b>Vorwort</b> (Alexander Thomas) . . . . .	9
<b>Einleitung</b> . . . . .	16
Warum ein Deutschland-Buch? . . . . .	16
Was Sie in diesem Buch finden . . . . .	17
Für wen gilt das Geschriebene? . . . . .	18
Dank . . . . .	22
<b>Was sind Kulturstandards?</b> . . . . .	24
Die Ausgangssituation . . . . .	24
Der Kulturbegriff . . . . .	26
Definition von Kulturstandards . . . . .	27
Grenzen des Kulturstandard-Konzepts . . . . .	31
Die Generierung von Kulturstandards . . . . .	32
Zentrale Deutsche Kulturstandards . . . . .	34
Relativierungen . . . . .	35
<b>Der geschichtliche Rahmen</b> . . . . .	38
Kulturstandards und ihre Historiogenese . . . . .	38
Grundlinien deutscher Geschichte . . . . .	40
<b>Zentrale deutsche Kulturstandards</b> . . . . .	47
Sachorientierung . . . . .	47
Definition »Sachorientierung« . . . . .	49
Die Sache steht im Zentrum der Aufmerksamkeit . . . . .	51
Kommunikationsstil . . . . .	54
Sachebene und Beziehungsebene . . . . .	58
Vor- und Nachteile des Kulturstandards . . . . .	59
Empfehlungen . . . . .	62
Historische Hintergründe . . . . .	64

Wertschätzung von Strukturen und Regeln . . . . .	69
Definition »Wertschätzung von Strukturen und Regeln«	71
Regeln und Strukturen gelten als hilfreich . . . . .	72
Organisationsliebe . . . . .	75
Detailorientierung . . . . .	78
Ambivalenz . . . . .	80
Vor- und Nachteile des Kulturstandards . . . . .	82
Empfehlungen . . . . .	85
Historische Hintergründe . . . . .	86
Regelorientierte, internalisierte Kontrolle . . . . .	93
Definition »regelorientierte, internalisierte Kontrolle«	94
Beste Basis: Konsens . . . . .	98
Ostentatives Vorleben . . . . .	100
Die soziale Komponente: Gerechtigkeit . . . . .	102
Selbständigkeit und Eigenständigkeit . . . . .	104
Bringschuld . . . . .	107
Die moralische Wertigkeit . . . . .	108
Vor- und Nachteile des Kulturstandards . . . . .	110
Empfehlungen . . . . .	111
Historische Hintergründe . . . . .	113
Zeitplanung . . . . .	121
Definition »Zeitplanung« . . . . .	122
Die Sache als roter Faden . . . . .	124
Konsekutivität als Takt . . . . .	124
Termine als Regulativ zwischen Aufgaben und Personen	127
Zeitplanung auch privat . . . . .	131
Time-Management . . . . .	132
Störungen . . . . .	133
Verstöße gegen die Zeitplanung . . . . .	134
Vor- und Nachteile des Kulturstandards . . . . .	135
Empfehlungen . . . . .	136
Historische Hintergründe . . . . .	137
Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen . . . . .	141
Definition »Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen« . . . . .	143
Trennung von »beruflich« und »privat« . . . . .	144
Rational – emotional . . . . .	147
Rolle – Person . . . . .	148

Formell – informell . . . . .	150
Selbstsicherheit in der Rolle . . . . .	153
Distanzregulierung . . . . .	154
Pendeln zwischen den Polen . . . . .	160
Vor- und Nachteile des Kulturstandards . . . . .	162
Empfehlungen . . . . .	163
Historische Hintergründe . . . . .	165
»Schwacher Kontext« als Kommunikationsstil . . . . .	171
Definition »schwacher Kontext« . . . . .	172
Direkte Kommunikation: Keine Doppelbödigkeit . . . . .	173
Explizite Kommunikation: Was wichtig ist, wird auch in Worten formuliert . . . . .	177
Konfliktkonfrontation . . . . .	181
Wann Deutsche einen höheren Kontext benutzen . . . . .	187
Vor- und Nachteile des Kulturstandards . . . . .	189
Empfehlungen . . . . .	190
Historische Hintergründe . . . . .	194
Individualismus . . . . .	203
Definition »Individualismus« . . . . .	204
Ausdrucksformen des Individualismus . . . . .	205
»Individualismus« und die anderen Kulturstandards . . . . .	215
Empfehlungen . . . . .	216
Kulturhistorische Hintergründe . . . . .	219
<b>Zum Schluß . . . . .</b>	<b>222</b>
<b>Literatur . . . . .</b>	<b>225</b>





## ■ Vorwort

Eine über 3000 Jahre alte chinesische Erkenntnis für Kontakte mit Fremden lautet – frei übersetzt: »Nur wer den anderen und sich selbst gut kennt, dem ist in 1000 Begegnungen Erfolg beschieden.« Die Zahl 1000 steht hier für unendlich viele und besagt somit, daß nur dann der Erfolg bei allen Begegnungen garantiert ist. Angewandt auf eine erfolgreiche internationale Zusammenarbeit, könnte eine moderne Version dieser alten chinesischen Weisheit lauten: »Nur wer den ausländischen Partner und sich selbst gut kennt, kann in der internationalen Zusammenarbeit erfolgreich sein.« Die hier formulierten Zusammenhänge leuchten zunächst einmal sofort ein, besonders was die erforderlichen guten Kenntnisse des Fremden, der Lebens- und Arbeitsweisen, der Sitten und Gebräuche sowie der Werte und Normen des Landes und der Menschen, die dort leben, wohin man zu reisen gedenkt, betrifft. Studenten, die ein mehrsemestriges Auslandsstudium planen, Teilnehmer am internationalen Schüler- und Jugendaustausch, gestandene Fach- und Führungskräfte, die an einem berufsbezogenen internationalen Austauschprogramm teilnehmen, aber auch viele Touristen, die fremde Länder zu bereisen gedenken, antworten auf die Frage nach ihren Auslandsstudien- und Reisemotiven spontan mit: »Land und Leute kennen lernen« und »meinen Horizont erweitern können«. Viele Ausbildungs- und Trainingsprogramme und noch mehr Bücher von Reiseführern bis hin zu landeskundlicher Spezialliteratur versuchen, das Bedürfnis nach präzisen und zutreffenden Kenntnissen über das fremde Land und der Sitten und Gebräuche seiner Menschen zu befriedigen.

Eine robuste Gesundheit, eine gute Portion »gesunder Menschenverstand«, Aufgeschlossenheit und Neugier für Fremdes, gepaart mit einem Schuß Toleranz und Weltaufgeschlossenheit, verbunden mit einer gehörigen Portion Landes- und Kulturkenntnissen, machen

den Global Player fit für »walk and work around the globe«, so die vorherrschende Meinung.

Auslandserfahrene Praktiker aber, die nicht nur als Besucher und Zuschauer die Welt bereist haben, sondern zur Erkundung fremder Länder und zur Zusammenarbeit nach ausländischen Partnern Ausschau gehalten haben und mit ihnen gemeinsame Ziele zu verwirklichen suchten, berichten übereinstimmend, daß jeder Auslandsaufenthalt immer wieder eine neue, die ganze Persönlichkeit beanspruchende Herausforderung darstellt.

So findet sich schon im Vorwort zur deutschen Übersetzung des Buchs von Arthur H. Smith mit dem bezeichnenden Titel »Chinesische Charakterzüge«, das bereits 1900 in Leipzig publiziert wurde, folgende bezeichnende Erkenntnis des Generaldirektors des chinesischen Zolldienstes, des Engländers Sir Robert Hard, der mehr als vier Jahrzehnte in China gelebt und gearbeitet hat: »China ist wirklich ein schwer zu verstehendes Land. Vor ein paar Jahren glaubte ich, endlich so weit gekommen zu sein, etwas von seinen Angelegenheiten zu wissen, und ich suchte, meine Ansichten darüber zu Papier zu bringen. Heute komme ich mir wieder wie ein vollkommener Neuling vor. Wenn ich jetzt aufgefordert würde, drei oder vier Seiten über China zu schreiben, würde ich nicht recht wissen, wie ich dies anfangen sollte. Nur eins habe ich gelernt. In meinem Vaterlande heißt es gewöhnlich: ›Laß dich nicht biegen, und wenn es dabei auch zum Bruche kommt.‹ In China dagegen gerade umgekehrt: ›Laß dich biegen, aber laß es nicht zum Bruche kommen«.

Diese Aussage ist in mehrfacher Hinsicht bemerkenswert. Zum einen kann man ihr entnehmen, daß mit zunehmender Erfahrungssammlung in einer fremden Kultur und mit den Menschen, die dort leben, nicht ohne Weiteres die Kenntnisse und Einsichten über Land und Leute anwachsen, sondern, daß noch in viel stärkerem Maße das Bewußtsein dafür geschärft wird, wie wenig man eigentlich von dem doch vermeintlich so gut bekannten Land und seinen Bewohnern wirklich verstanden hat, um sensibel mit ihnen umzugehen. Darüber hinaus macht die Bemerkung von Sir Robert Hard deutlich, daß für ihn der Erkenntnisreichtum nicht nur aus dem besteht, was er nach einer so langen Zeit der Erfahrung im Umgang erfahren und bei seinen chinesischen Partnern beobachtet hat, sondern gleichzeitig auch, daß wichtig ist und reflektiert werden muß, was in seinem eigenen Land gilt.

Die meisten Menschen, die so wie Sir Robert Hard sich über ihre Erfahrungen im Umgang mit Menschen eines fremden Landes und einer fremden Kultur äußern, berichten ausschließlich von dem, was ihnen an Besonderheit, Unverständlichem, Widersprüchlichem, unverständlich Gebliebenem aufgefallen ist. Das Fremdkulturelle steht also im Vordergrund. Das Eigenkulturelle findet dabei allenfalls als Maßstab zur Beurteilung des Fremdkulturellen Erwähnung, wird aber nicht, wie bei Sir Robert Hard, als eigenständige »neuartige« Erfahrung dem Fremden gegenübergestellt. Der zweite Teil der chinesischen Erkenntnis zur erfolgreichen Begegnung, nämlich die Bedeutung der Selbsterkenntnis, wird meistens überlesen, nicht reflektiert und so auch nicht zur Kenntnis genommen.

In der internationalen Zusammenarbeit entstehen die belastenden Probleme aus der Sicht der Betroffenen dadurch, daß die ausländischen Partner in ihrem Verhalten der eigenen Erwartung nicht entsprechen. Zudem ist ihm der Grund für dieses erwartungswidrige Verhalten nicht einsichtig und nachvollziehbar. Dies ist aber eine nur sehr oberflächliche Ansicht von der tatsächlichen Problemlage. Die größten Probleme in der internationalen Zusammenarbeit entstehen nicht dadurch, daß die Partner zu wenig voneinander wissen, sondern daß sie zu wenig Kenntnisse und Einsichten über sich selbst und ihre eigenen Werte, Normen, Wahrnehmungs-, Denk-, Urteils- und Verhaltensregeln und Verhaltensgewohnheiten haben und sich ihrer Wirksamkeit aufeinander und füreinander nicht bewußt sind. Aber was ist der Grund dafür, daß das »Naheliegende«, das »Eigene« so fern und so wenig bekannt sein soll?

Menschen aus unterschiedlichen Nationen und Kulturen, die füreinander bedeutsam werden, miteinander kommunizieren und kooperieren, sind in ihrer jeweils eigenen Kultur aufgewachsen. Sie haben im Verlauf ihrer lebensgeschichtlichen Entwicklung durch Erziehung vermittelt die für ihre Gesellschaft und Kultur relevanten, passenden und wichtigen Normen, Werte und Verhaltensregeln kennen gelernt und verinnerlicht. Sie haben so ein sehr spezifisches, für ihre Kultur typisches Orientierungssystem teilweise übernommen und teilweise selbst aufgebaut. Die zentralen Merkmale dieses kulturspezifischen Orientierungssystems, das Wahrnehmen, Denken, Empfinden und Handeln beeinflusst und bestimmt, sind im Verlauf der vielfältigen Lernprozesse so zur Selbstverständlichkeit und so sehr im alltäglichen Verhalten zur Routine geworden, daß sie nicht

mehr auffallen und auch nicht mehr bewußt wahrgenommen werden.

Die Alltagserfahrung hat uns außerdem gelehrt, daß, so wie wir uns verhalten, andere Menschen sich auch verhalten, und daß unser Verhalten im allgemeinen von anderen akzeptiert wird und damit richtig ist. Außerdem folgt daraus die Überzeugung, alle Menschen »guten Willens« verhalten sich so oder sollten sich so verhalten wie wir es gelernt, positiv erfahren und als zielführend erkannt haben. Begegnet uns jemand, der sich nicht so verhält wie wir es wie selbstverständlich erwarten, dann interpretieren wir dies als ein Verhalten, resultierend aus persönlicher Unkenntnis, persönlicher Unfähigkeit, aus Unwilligkeit oder aus hinterhältigem Kalkül.

Wir wissen zwar, daß Menschen anderer Nationen und Kulturen sich zum Teil anders verhalten, entsprechend dem Motto »andere Völker, andere Sitten«, wir sind deshalb auch bereit, gewisse Abweichungen zu tolerieren. Wenn das Verhalten des Partners aber zu stark abweicht und dies in einem für uns zudem sehr wichtigen Verhaltensbereich den eigenen Erwartungen geradezu widerspricht, dann hört die Toleranz oder die Begeisterung über diese exotisch anmutende Verhaltensauffälligkeit auf und schlägt um in Belehrung, Zurechtweisung, Richtigstellung und weiteren, noch massiveren Versuchen der Verhaltensänderung. Selbst Abweichungen zwischen Partnerverhalten und eigenen Erwartungen, die so gravierend sind, daß die von beiden Seiten gewünschte Zusammenarbeit bedroht ist, führen nicht automatisch zur Reflexion und zur Schärfung des Bewußtseins dafür, daß die Kulturbedingtheit des eigenen Verhaltens einen entscheidenden Beitrag am Zustandekommen der Erwartungsdiskrepanz leistet.

Die eigene Wahrnehmung und Interpretation einer interkulturellen Begegnungssituation resultiert aus dem eigenkulturellen Orientierungssystem, das auch wiederum nur eine mögliche Spielart der Lebensbewältigung unter vielen anderen darstellt. Dies ist die Ursache dafür, daß wahrgenommenes Partnerverhalten als fremdartig interpretiert wird und die gesamte Begegnungssituation mit dem Partner als eine interkulturelle und nicht einfach nur als fremdkulturelle Situation erfaßt und bewältigt werden muß. Interkulturelle Erfahrungen, auch wenn sie noch so dramatisch verlaufen, setzen noch keinen Lern- und Erkenntnisprozeß in bezug auf die spezifischen Merkmale des eigenkulturellen Orientierungssystems in Gang. Dazu

bedarf es weiterer sehr spezifischer Informationen und Möglichkeiten der Erkenntnisgewinnung.

Dieses Buch liefert dazu die nötigen Informationen, Erkenntnis- und Lernbedingungen.

Wer in der deutschen Kultur aufgewachsen und von ihr geprägt ist und dann aus Notwendigkeit oder Interesse mit Menschen fremder Kulturen interagieren und kooperieren will und dabei erfolgreich sein möchte, lernt hier so viel über sich selbst, das heißt über seine eigene Kultur und sein eigenkulturelles Orientierungssystem, daß er all das, was er in der Begegnung mit Menschen aus anderen Kulturen erfährt, besser verstehen kann. Er erkennt, wie er aufgrund seines eigenen kulturspezifischen Verhaltens auf Menschen anderer Kulturen wirkt und lernt so, mit interkulturellen Begegnungs- und Kooperationssituationen für beide Partner verträglicher und produktiver umzugehen.

Die zu diesem Zweck in diesem Buch zusammengetragenen Erkenntnisse stammen nicht aus philosophischen, historischen oder psychologischen Forschungsarbeiten von Deutschen über sich selbst, ihre Besonderheiten im Denken und Verhalten und die sie prägenden Entwicklungsverläufe, sondern aus Beobachtungen und Erfahrungen von ausländischen Partnern, die an Deutschen immer wieder – und oft erstaunlich übereinstimmend – kulturspezifische Verhaltensauffälligkeiten beobachtet, darunter gelitten und mit Unverständnis über dieses absonderliche Verhalten der Deutschen reagiert haben. Das, was der deutsche Leser in diesem Buch über sich selbst erfährt, ist das Resultat systematischer Sammlung und Analyse dessen, was ausländischen Menschen im Umgang mit uns immer wieder und über verschiedene Kulturen hinweg übereinstimmend an uns besonders auffällt. Erst im Spiegelbild der anderen verstehen wir, wie unser eigenes kulturspezifisches Orientierungssystem beschaffen ist und welche Wirkungen es im Umgang mit ausländischen Partnern hervorruft.

Für den ausländischen Leser ist das Buch eine ausgezeichnete Informationsquelle über das für Deutsche typische Orientierungssystem, das in spezifischen deutschen Kulturstandards wie Sachorientierung, Wertschätzung von Strukturen und Regeln, regelorientierte, internalisierte Kontrolle, Zeitplanung, Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereich, »schwacher Kontext« als Kommunikationsstil und Individualismus verankert ist.

Neben einer ausführlichen Darstellung des dem Buch zugrundeliegenden Kulturbegriffs, der Definition von Kulturstandards sowie der Grenzen und Möglichkeiten des Kulturstandardkonzepts werden einige Grundlinien der deutschen Geschichte und der historischen Entwicklung spezifisch deutscher Kulturstandards vorgelegt. Der Hauptteil des Buches beschäftigt sich mit der Darstellung der zentralen deutschen Kulturstandards, einer genauen Analyse und Beschreibung ihrer Handlungswirksamkeit. Analysiert werden zudem der mit dem jeweiligen Kulturstandard verbundenen Vor- und Nachteil für die Gestaltung zwischenmenschlicher Kommunikations- und Kooperationssituationen sowie der Bewältigung dabei entstehender Anforderungen und Probleme. Für Nichtdeutsche, die mit Deutschen arbeiten, und für Deutsche, die mit Nichtdeutschen arbeiten, werden Empfehlungen gegeben in bezug auf den Umgang mit den jeweiligen Kulturstandards.

Das vorliegende Buch zeichnet sich dadurch aus, daß es aus der Praxis für die Praxis verfaßt wurde. Die Praxis, aus der heraus das Buch konzipiert wurde, besteht allerdings nicht in einer mehr oder weniger unverbundenen Ansammlung von Einzelerfahrungen der Autorin. Der dem Buch zugrundeliegende Wissensfundus ist vielmehr eingebettet in ein wissenschaftlich abgesichertes Kulturkonzept, in dem Kultur als Orientierungssystem aufgefaßt wird, das durch spezifische Kulturstandards definiert und determiniert ist. Eine weitere Besonderheit des Buches besteht darin, daß es dem deutschen Leser das nötige Werkzeug an die Hand gibt, um den schwierigen Akt der Reflexion und Erkenntnis des eigenkulturellen Orientierungssystems vollziehen zu können, was eine Grundvoraussetzung dafür ist, ein Verständnis für das Verhalten seiner fremdkulturellen Partner zu gewinnen und zu lernen, damit umzugehen. Für den nichtdeutschen Leser liefert das Buch einen Fundus an Erkenntnissen, die es ihm ermöglichen, vieles von dem, was ihm am Verhalten der Deutschen unverständlich ist und was seine Zusammenarbeit mit deutschen Partnern immer wieder massiv belastet hat, besser nachvollziehen und verstehen zu können. So gerüstet können beide Partner mit mehr Freude und Wohlbefinden und zugleich effektiver miteinander kooperieren.

Unter dem Gesichtspunkt der Bewältigung interkultureller Begegnungs- und Kooperationssituationen auf qualitativ hohem Niveau liefert das Buch in vielfacher Hinsicht hochqualifiziertes Lern-

material, das es beiden Partnern ermöglicht, die in eine interkulturelle Kooperation einfließenden kulturspezifischen Ressourcen optimal zur Entfaltung zu bringen und zu nutzen. Dabei kann das vorgelegte Informationsmaterial einerseits zum Selbststudium genutzt werden und andererseits zur Begleitung interkultureller Orientierungstrainings und Ausbildungsprogramme dienen.

Entwickelt und gefördert wird so eine der zukunftsrelevantesten Schlüsselqualifikationen: Interkulturelle Handlungskompetenz.

Alexander Thomas



## ■ Einleitung

### ■ Warum ein Deutschland-Buch?

Die Globalisierung ist in vollem Gang, das ist nicht zu übersehen. Diese Tatsache stellt alle vor eine neue Situation: Kulturunterschiede sind nicht mehr nur etwas, was den Touristen fasziniert oder einen Wissenschaftler zu interessanten Betrachtungen der Fremde reizt, sondern sie sind weitgehend Alltag geworden für viele, die ihren Arbeitsplatz in internationalen Zusammenhängen haben:

- Da gibt es sogenannte Expatriates, die für einige Zeit in ein anderes Land versetzt werden, und ihre Familien;
- da arbeitet jemand eigentlich in einer Firma seines Landes, aber die Kunden sind inzwischen international und er ist fast so oft auf Geschäftsreisen im Ausland wie am Standort;
- da sind bei dem anderen die Kollegen zusammengewürfelt oder in seinem »virtuellen Team« gar über den Globus verstreut;
- da gibt es Tochterfirmen im Ausland, und zwischen den Kollegen der Zentrale und den Auslandsgesellschaften besteht eine rege Zusammenarbeit;
- da mühen sich viele nach einer Fusion um die Post-Merger-Integration mit ihren fremdnationalen Kollegen;
- da werden Firmen ge- und verkauft, und die Mitarbeiter haben sich auf einen neuen, fremdkulturell geprägten Managementstil einzustellen;
- da ziehen etliche einem attraktiven Arbeitsplatz hinterher und finden sich als (brain-drain-) Migranten in einem fremden Land wieder;
- und so weiter.

Sie alle sind, ob sie es wollen oder nicht, vor die Herausforderung gestellt, mit ihren jeweiligen Kontaktpersonen aus anderen Ländern und Kulturen zurechtzukommen.

Davon ist in diesem Buch die Rede. Und zwar unter einer ganz bestimmten Perspektive: Deutschland spielt im internationalen Business die Rolle einer wichtigen Industrienation. Daher gibt es zum einen viele Nicht-Deutsche, die sich mit uns Deutschen auseinandersetzen müssen – als Gast in Deutschland oder von ihrem Heimatland aus. Zum anderen sind wir Deutsche mit Nicht-Deutschen aus aller Welt im Geschäftskontakt – vis-à-vis oder via Kommunikationsmedien.

Für die erste Gruppe ist es wichtig, Informationen über Deutsche zu erhalten, um sich angemessen auf uns einstellen zu können. Für uns Deutsche ist es höchst interessant zu erfahren, wie unsere nicht-deutschen Partner uns eigentlich erleben, und uns selbst im Spiegel der anderen zu sehen. Nur so können wir uns besser auf sie einstellen – und wenn wir unser Verhalten manchmal nur »dosierter« oder manchmal bewußt zeigen.

Deshalb trägt dieses Buch auch den Titel: »Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben«. Es geht mir darum, bei der Fremdwahrnehmung anzusetzen, damit wir Deutsche erfahren, was anderen an uns auffällt, *und* es geht mir darum, diese Erlebnisse und Erfahrungen aus deutscher Sicht zu beleuchten, damit die nicht-deutschen Partner entdecken, wie wir eigentlich das meinen, was wir sagen und tun. Beide Seiten sind wichtig für das, was man *interkulturelle Kompetenz* nennt: Das Wissen um die *eigenkulturelle* Prägung – das betrifft in diesem Fall uns Deutsche – und das Wissen um die *kulturelle Logik* der anderen – das betrifft in diesem Fall unsere nicht-deutschen Partner. Beiden Gruppen möchte dieses Buch Reflexionsanstoß und Handlungshilfe sein.

## ■ Was Sie in diesem Buch finden

Ich arbeite als Interkulturelle Trainerin und habe mehrere Jahre lang berufsbegleitend an der Universität Regensburg zu Interkultureller Psychologie geforscht. Was ich deshalb anbieten kann, ist die Kombination aus meinen Erfahrungen aus interkulturellen Trainings zu Deutschland und psychologischen, wissenschaftlich fundierten Forschungsergebnissen zur deutschen Kultur, wie sie am Psychologischen Institut in Regensburg entstanden sind.

Die hier zitierten Fallgeschichten und Beispiele entstammen entweder dem Berufsleben in und mit der deutschen Industrie, oder es sind Alltagserfahrungen nicht-deutscher Expatriates in Deutschland. Sie wurden mir so oder ähnlich in meinen Seminaren und Coachings erzählt, dort in Rollenspielen inszeniert oder in Forschungsinterviews erhoben. Diese Beispiele charakterisieren die Fremdwahrnehmung von uns Deutschen, also das, was anderen im Kontrast zu ihrer Kultur eben als typisch an uns auffällt.

Weil Verhalten Regeln folgt, ist häufig von Motiven die Rede, die Deutsche so und nicht anders haben handeln lassen. Ziel war es, die Gründe und Absichten zu erforschen, die hinter dem Verhalten standen und es steuerten. Es ging also um den mühseligen Weg der Selbstreflexion, um der eigenen kulturellen Logik auf die Spur zu kommen und sie anderen, die uns verstehen möchten, nahebringen zu können.

Darüber hinaus wird der Versuch unternommen, das geschichtliche Werden der deutschen Charakteristika zu skizzieren und ansatzweise nachvollziehbar zu machen.

## ■ Für wen gilt das Geschriebene?

Wenn ich über die Charakteristika von Deutschen vor einem deutschen Publikum referiere, dann erlebe ich typischerweise von verschiedenen Teilnehmern folgende Reaktion: »Ich muß Ihnen widersprechen. Ich bin ein Bayer/Kölnler/Hamburger (oder ähnlich). Das stimmt für uns nicht ganz. Da muß man differenzieren, das gilt mehr für die Norddeutschen/Schwaben (oder andere).« Oder: »Ja, ja das war mal so. Aber jetzt hat sich die Situation verändert . . .« (und gemeint ist stets »verbessert«). Genau mit diesen Reaktionen sind wir beim ersten und meiner Erfahrung nach zutiefst deutschen Charakteristikum angelangt: Keiner will typisch deutsch sein, deutsch sind vor allem die anderen – die andere Landsmannschaft, die andere Branche, die andere Schicht, nur Männer oder die andere Generation (»Aber *ich* bin doch nicht (ganz) so.«). Historisch gesehen ist das verständlich, denn der einheitliche deutsche Staat besteht erst seit 1871 beziehungsweise 1990, und wie sollte so eine einheitliche Identität entstanden sein? Trotzdem möchte ich – vor allem deutschen Lesern – zusätzlich folgendes sagen:

1. Sobald es um deutsche Eigenschaften geht, scheinen wir Deutsche sofort Übles zu wittern. Daher der prophylaktische Reflex, sich selbst auszunehmen. Es ist immer dasselbe: Steht irgendeine Aufzählung »deutscher Eigenschaften« im Raum, wird sie von der Mehrheit der anwesenden Deutschen in der ersten Reaktion unter negativem Vorzeichen gesehen (zugegeben, das Wort »sympathisch« steht nie auf der Liste, »freundlich« allerdings schon häufiger.) Die zweite Reaktion besteht dann bereits in einer Art Selbstverteidigungshaltung: »Ja, da ist aber was Gutes dran. Denn so stellen wir sicher, daß (etwa) wirtschaftliche Effektivität gewährleistet ist« – so lautet die Begründung in 90 % der Fälle. Nur selten wird die Beschreibung tendenziell neutral aufgefaßt. So wird es auch Ihnen gehen, verehrter deutscher Leser, wenn Sie dieses Buch lesen. Halten Sie dann kurz inne: Ist das wirklich schlecht, was da über uns steht? Will uns hier jemand kritisieren? Ist es nicht immer so, daß ein bestimmtes Verhalten gewisse Vorteile und gewisse Nachteile mit sich bringt?
2. Und natürlich haben Sie auch zu einem guten Teil recht: Es ist bei jeder Art von Forschung an »Lebendigem« – wie das einmal ein Pharmaforscher ausdrückte, der mein Dilemma, alle Aussagen stets relativieren zu müssen, gut verstanden – unumgänglich, daß die Ergebnisse auf Wahrscheinlichkeiten beruhen. Eine Aussage ist ein generalisiertes, empirisch gewonnenes Ergebnis, das für viele Fälle zutrifft, das aber auch Abweichungen zuläßt und, korrekt formuliert, lediglich Tendenzen beschreibt. Prüfen Sie selbst: Bei jedem Kapitel werden Ihnen Personen einfallen, die genauso sind, die genauso beschrieben werden können. Und immer wieder werden Sie sagen, daß dies oder das für den oder die aus Ihrem Kollegen- und Bekanntenkreis nicht zutrifft. Und ehrlicherweise werden Sie sich selbst so und so oft treffend geschildert, so und so oft nicht charakterisiert sehen. Das liegt an der Fülle von Einflüssen auf das Verhalten: Denn Kultur ist keinesfalls die einzige Determinante, vielfach sind die Situationszwänge bestimmend. Und das liegt an unserer Individualität – jede Person ist anders und hat ihre eigene Persönlichkeit. Und es liegt an unserer Handlungsfreiheit – wir haben einen gewissen Verhaltensspielraum. Dennoch sind die Aussagen auf einer generalisierten, kollektiven Ebene stimmig, wenn auch vereinfacht.
3. Ich muß Ihnen, verehrter Landsmann, verehrte Landsfrau, aber

zugleich sagen: Von außen wird die regionale oder geschlechtsspezifische oder sonstige Binnendifferenzierung, die wir als Deutsche in Deutschland vornehmen, entweder überhaupt nicht oder als so minimal wahrgenommen, daß das am Gesamtbild nichts ändert. – Wenn differenziert wird, dann übrigens auch nur von denjenigen, die sehr lang bei uns leben. Dasselbe gilt für eine zeitgeschichtliche Differenzierung: Wir Deutsche nehmen an uns eine interne Entwicklung unserer Werte und unseres Verhaltens wahr. Das tun andere nicht oder kaum. Sie haben nämlich nicht unseren (deutschen) Bezugsmaßstab, sondern ihren. Und im Kontrast dazu sind »Aufweichungen« einer spezifischen Eigenart, wie beispielsweise der Regelerorientierung, noch immer im deutlich erkennbaren Kontrast zu dem ihnen in ihrer Kultur Vertrauten und Gewohnten, und insofern werden sie uns nach wie vor als sehr regelorientiert erleben.

Ihnen, verehrter nicht-deutscher Leser, möchte ich vorweg noch folgendes sagen:

1. Wie deutlich Sie das, was ich beschreibe, wahrnehmen, hängt in bedeutsamem Ausmaß von Ihrem kulturellen Hintergrund ab! Manches mag Ihnen fast vertraut erscheinen, manches erleben Sie extrem deutlich, manches mag in Ihrer Kultur sogar stärker ausgeprägt sein als in Deutschland. Das ist so, weil sich manche Kulturen in manchen Bereichen ähnlich sind und sich Ihre und unsere Kultur vielleicht in einem Punkt bis auf Facetten (fast) nicht unterscheiden, während es an einem anderen Punkt massive Unterschiede gibt, die Sie dann auch als deutliche Andersartigkeit wahrnehmen. Weil das Buch aber über uns Deutsche Aussagen machen will an Punkten, die vielen Mitgliedern anderer Kulturen ins Auge stechen, und weil das Buch so verstanden »generell« bleiben muß, läßt sich dieses Dilemma nicht lösen. Ich kann Sie nur um Geduld bitten, bis wieder Dinge beschrieben werden, die auch für Sie relevant sind.
2. Mein Ziel ist es überhaupt nicht, über uns Deutsche Negatives zu sagen oder einen Graben zwischen uns und Ihnen aufzutun. Ich gebe hier vielmehr Erfahrungen wieder, die mir Kolleginnen und Kollegen von Ihnen spiegelten – und sie taten das mit viel Humor oder großem Erstaunen, manchmal auch mit tiefsitzender Enttäuschung und Kränkung. Ich möchte Ihnen eigentlich manches an

uns nachvollziehbarer machen und dadurch zu mehr Verständnis zwischen Ihnen und uns beitragen. Negative Erlebnisse, also Enttäuschung, Frustration, Ärger, merkt man sich gerade zuerst. Sie aber führen leicht zu falschen Urteilen und tragen zu einer Verhärtung der Fronten bei. Gelingt eine kulturadäquate Interpretation, kann sich der Frust verringern und die Beziehung zum deutschen Partner kann angenehmer werden.

3. Das, was ich in diesem Buch schildere, ist die Normalität, wie sie aus deutscher Sicht angemessen, korrekt, anständig ist. Ich bemühe mich dabei, die dem Verhalten zugrundeliegenden Gedanken darzulegen, um die Irritationen und Kränkungen zu verringern, die dieses Verhalten bei Ihnen auslösen kann. Das, was geschildert wird, sollten Sie wissen, um einschätzen zu können, womit Sie zu rechnen haben und worauf Sie sich einlassen. Und mit dieser Erwartung geht die Eingewöhnung in Deutschland oder das Sich-Arrangieren mit Deutschen dann tatsächlich ein Stückchen leichter. *Aber:* Es ist nicht im entferntesten meine Absicht, eine Rechtfertigung oder eine Entschuldigung zu liefern für – auch in deutschen Augen – unangemessenes Verhalten und schlechtes Benehmen. Leider gibt es auch solche Beispiele; aus welchen konkreten Gründen immer. Mit der Orientierung über die deutsche Kultur, die Ihnen das Buch gibt, sollten Sie leichter in der Lage sein, derartige Unarten auch als solche zu identifizieren, sie weniger ernst zu nehmen und sie nicht pauschal zu generalisieren, denn das würde Freude und Mut nehmen.

Die Auskunftspersonen, die in diesem Buch zu Wort kommen, kommen aus vielen Ländern und Kontinenten, allerdings vor allem aus Ländern, mit denen meine Auftraggeber aus der Industrie Geschäftskontakte unterhalten. Das sind vor allem die West-, Mittel- und Osteuropas, den USA, Brasilien, Australien, Indien, Japan und China. Menschen anderer Nationen und Kulturen mögen ähnliche Einschätzungen oder Wahrnehmungen haben, sie waren einfach nicht Teilnehmer meiner Seminare. Auch erhebt die jedem Kapitel vorangestellte Liste »So sehen andere die Deutschen ...« nicht den Anspruch auf Vollständigkeit oder Repräsentativität: Es handelt sich hier um freie und spontane Eindrucks schilderungen auf die Frage, was an Deutschen besonders auffällt. Mag sein, daß mancher der jeweiligen Begriffe noch bei vielen weiteren Kulturen, die dort nicht

verzeichnet sind, auf Zustimmung, bei anderen auf Ablehnung stieße. Wie dem auch sei: Der Druck des Faktischen, von wie vielen Seiten sehr ähnliches verlautet, ist dennoch eindrucksvoll. Die von den verschiedenen Seiten berichteten Facetten fügen sich zu deutlich zu einem Bild des Typischen. Das können wir Deutsche als Feedback nicht ignorieren. Und daß die Auffälligkeiten an uns nur als lebenswerte Marotten verstanden werden, dazu ist das Berufsleben, das uns zusammenführt, zu wenig eine Spielwiese.

Zu sagen, die Typisierungen gleiten zu leicht ins Negative ab, provozieren fast automatisch feindselige Haltungen, und deshalb sollte man sie tunlichst unterlassen, ist zwar gut gemeint, aber naiv. Typisierungen sind immer ein wichtiges Instrument der Erkenntnis und der Orientierung, und das paradoxerweise um so mehr, je komplexer die Wirklichkeit ist, was für unsere multikulturelle Arbeitswelt nun tatsächlich zutrifft.

## ■ Dank

Wissend um die Schritte, auf die das Entstehen dieses Buches zurückzuführen ist, möchte ich allen Beteiligten herzlichst danken: Ich durfte in Interkulturellen Trainings zu Deutschland mannigfaltig Erzählungen, Eindrucksschilderungen, fragende Gesichter, verärgerte und enttäuschte Mienen, Rollenspiele mit kathartischem Effekt und eine Menge Irritation zum Thema »Die Deutschen!« erleben. Und ich durfte versuchen, nachdem der Rauch abgezogen war, zu erläutern, was aus deutscher Sicht hier passiert war, wieso sich der Deutsche vermutlich so verhielt, wie er das höchstwahrscheinlich gemeint hatte. Dabei konnte ich häufig Verständnis und einen gewissen Aha-Effekt erreichen; und es gelang mir auch, vorhandene Sympathie zu erweitern, weil die Beobachtungen treffsicherer verortet werden konnten. Die Deutschen, die solches miterlebten, fanden das höchst interessant und äußerst aufschlußreich für ihr eigenes Verhalten, so daß ich mich ermuntert sah, diese Erkenntnisse und Erfahrungen komprimiert niederzuschreiben. Mein Dank gebührt den vielen Seminarteilnehmern für ihre Offenheit und den Personalverantwortlichen, die diese Trainings ins Leben riefen und dauerhaft durchsetzten und die mich bei der Erstellung des Buches tatkräftig unterstützen.

Mein Dank auf der wissenschaftlichen Seite gilt aber auch den Interviewpartnern in den vielen Forschungsinterviews, für ihre Zeit und ihr Engagement sowie Professor Thomas und den Kolleginnen und Kollegen seines Lehrstuhls für ihre Bereitschaft, mir das gesammelte Material zur Verfügung zu stellen.



## ■ Was sind Kulturstandards?

### ■ Die Ausgangssituation

Wenn zwei Menschen aus unterschiedlichen Kulturen miteinander zu tun haben, dann verhält sich jeder zunächst einmal »ganz normal«, so wie ein Chinese, Brasilianer, Amerikaner, Russe oder eben ein Deutscher sich in einer bestimmten Situation üblicherweise verhält. Weil beide aber darauf angewiesen sind, durch Interaktion miteinander ihre Ziele zu erreichen, entstehen Probleme an den Stellen, an denen die chinesisch, brasilianisch, amerikanisch oder russisch definierte Normalität von der deutsch definierten Normalität abweicht – Fremdheit und Irritation wird erlebt, weil die Handlungsweisen nicht kompatibel sind.

Wenn die handelnden Personen keine oder nur unzulängliche Kenntnisse über die Typiken und Charakteristika der anderen Kultur haben, dann werden sie ihre interkulturellen Begegnungen nicht nur nach den in der eigenen Kultur erlernten Orientierungsmustern regulieren, sondern auch gemäß ihrer Erwartungen von Normalität bewerten. Sie denken nicht daran, daß es verschiedene Varianten zur Gestaltung von Lebens- und Arbeitssituationen gibt, sondern halten die eigene, vertraute für die einzige, die einzig mögliche, die eigentlich vernünftige.

Bei Fortsetzung der Zusammenarbeit kommt es gehäuft zu derartigen kritischen, zum Teil konflikthaft verlaufenden und als belastend erlebten Interaktionssituationen. Beide Partner werden versuchen, ihr eigenes Verhalten und das des Gegenübers aufgrund des ihnen vertrauten eigenkulturellen Orientierungssystems zu regulieren, zu kontrollieren und so zu bewerten, daß es für sie sinnvoll erscheint. Das eigene kulturelle Orientierungssystem, durch den Prozeß der individuellen Sozialisation erworben, versagt jedoch weithin. Das Verhalten der fremdkulturell geprägten Interaktionspartner

kann nicht zuverlässig antizipiert werden. Es kommt zu Fehlreaktionen und -aktionen, Mißverständnissen, mehrdeutigen Situationsgestaltungen, Verunsicherungen und im Extremfall zur Handlungsunfähigkeit.

Die Palette ist weit:

1. Als erstes wird man sich die andersartige, störende Handlungsweise des anderen zu erklären versuchen. Dazu greift man auf die Interpretationen zurück, die analogem Verhalten in der eigenen Kultur in solchen Fällen häufig zugrunde liegen. Dazu wird aber auch das Wissen herangezogen, das man bislang über die Kultur des anderen hat. Und dieses Wissen besteht zu einem nicht unerheblichen Teil aus Vorurteilen und Stereotypen.
2. Anschließend greifen Regulationen. Man will die erwartungswidrigen Effekte des eigenen Handelns auf den Interaktionspartner korrigieren. Beide Seiten richten jetzt ihre Aufmerksamkeit auf die Störung und setzen weitere mehr oder weniger zutreffende Reflexionsprozesse in Gang. Im ungünstigsten Fall werden die erprobten, im eigenen Feld bewährten Strategien verstärkt und die Fronten verhärtet. Im günstigeren Fall werden andere Regulationen erprobt, die die Absichten und Handlungsweise des anderen zumindest teilweise einbeziehen und wieder zu einer Deeskalation führen können.

Dieser Prozeß ist anstrengend, weil das Handeln an Barrieren stößt und behindert wird, weil es aufwendig ist, so viel zu reflektieren und weil die Regulationsprozesse viel Energie brauchen. Das alles ist zudem mit affektiven Spannungen verbunden, da alles Handeln plötzlich mit mehr Unsicherheit über den Effekt verbunden ist und man nicht einfach loslegen kann.

Die Lösung für das Dilemma liegt einerseits darin, sich Kenntnisse über die andere Kultur anzueignen, damit (1) die Erklärungen zutreffender werden und man (2) eine angemessenere Auswahl der Regulationsstrategien treffen kann. Das eigenkulturelle Orientierungssystem muß erweitert werden in Richtung auf das fremdkulturelle. Beide Orientierungssysteme müssen eingesetzt werden können. Deshalb, verehrter nicht-deutscher Leser, versuche ich Ihnen einen Einblick in die »deutsche Seele« zu gewähren. Die Lösung liegt aber auch, werter deutscher Leser, darin, sich gleichzeitig der eigenkulturellen Muster bewußt zu sein, um zu wissen, womit ein neur-