



Alexander Thomas
Eva-Ulrike Kinast
Sylvia Schroll-Machl (Hg.)

**Handbuch
Interkulturelle Kommunikation
und Kooperation**

Band 1:
Grundlagen und Praxisfelder

Band 2:
Länder, Kulturen und
interkulturelle Berufstätigkeit

Vandenhoeck & Ruprecht



Alexander Thomas
Eva-Ulrike Kinast
Sylvia Schroll-Machl (Hg.)

Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation

Band 1: Grundlagen und Praxisfelder

Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle
Berufstätigkeit

Mit 23 Abbildungen und 14 Tabellen

2., überarbeitete Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

ISBN 3-525-46172-0

© 2005, 2003 Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen / 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. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Lehr- und Unterrichtszwecke. Printed in Germany.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg
Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

■ Inhalt

Einführung (Alexander Thomas)	7
---	---

I. Grundlagen

1. Theoretische Grundlagen interkultureller Kommunikation und Kooperation	19
1.1 Kultur und Kulturstandards (Alexander Thomas)	19
1.2 National- und Organisationskulturen (Alexander Thomas)	32
1.3 Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle (Alexander Thomas)	44
1.4 Kulturdimensionen (Gabriel Layes)	60
1.5 Fremdsprachenkompetenz in der interkulturellen Zusammenarbeit (Evelyne Glaser)	74
1.6 Interkulturelle Wahrnehmung, Kommunikation und Kooperation (Alexander Thomas)	94
1.7 Interkulturelles Identitätsmanagement (Gabriel Layes)	117
1.8 Interkulturelles Lernen und Akkulturation (Gabriel Layes)	126
1.9 Interkulturelle Handlungskompetenz (Barbara Hatzler/ Gabriel Layes)	138
1.10 Ethische Leitlinien für interkulturelles Handeln (Gerhard Winter)	149
2. Diagnose – Training – Evaluation – Coaching	167
2.1 Diagnose interkultureller Handlungskompetenz (Eva-Ulrike Kinast)	167
2.2 Interkulturelles Training (Eva-Ulrike Kinast)	181
2.3 Evaluation interkultureller Trainings (Eva-Ulrike Kinast)	204
2.4 Interkulturelles Coaching (Eva-Ulrike Kinast)	217

II. Praxisfelder

1. Interkulturelle Kompetenz und Kooperation in Unternehmen . . .	229
1.1 Interkulturelles Management (Siegfried Stumpf)	229
1.2 Interkulturelle Personalentwicklung in internationalen Unternehmen (Eva-Ulrike Kinast/Alexander Thomas)	243
1.3 Interkulturelles Marketing (Georg Felser)	257
2. Zentrale Managementbereiche unter interkulturellen Gesichtspunkten	274
2.1 Interkulturelle Rhetorik (Stefan Kammhuber)	274
2.2 Interkulturelle Verhandlungsführung (Stefan Kammhuber)	287
2.3 Interkulturelles Konfliktmanagement und Mediation (Stefan Kammhuber)	297
2.4 Interkulturelles Projektmanagement (Ulrich Zeutschel)	307
2.5 Interkulturelles Führen und Managen (Siegfried Stumpf)	324
2.6 Interkulturelle Arbeitsgruppen (Siegfried Stumpf)	340
2.7 Management interkultureller Aspekte bei Mergers und Acquisitions (Alexander Thomas/Detmar Grosse-Leege)	354
2.8 Globale Unternehmenskommunikation (Alexander Thomas)	372
2.9 Auslandsentsendungen: Expatriates und ihre Familien (Alexander Thomas/Sylvia Schroll-Machl)	390
2.10 Frauen im internationalen Management (Iris C. Fischlmayr/ Sylvia Schroll-Machl)	416
3. Überlegungen zu einem strategischen Gesamtkonzept für Interkulturalität in Unternehmen (Eva-Ulrike Kinast/Sylvia Schroll-Machl)	434
Autorenregister	451
Sachwortregister	460
Die Autorinnen und Autoren	463

Alexander Thomas

Einführung

Internationalisierung und Globalisierung vieler Bereiche unserer Gesellschaft schreiten ständig voran. Im Berufsleben, in Schule, Studium sowie Aus- und Fortbildung und im privaten Leben nehmen Anzahl und Intensität der Kontakte zu Menschen aus anderen Kulturen immer mehr zu. Für viele ist die berufsbedingte Zusammenarbeit mit nichtdeutschen Partnern im Ausland oder an ihrem Arbeitsplatz in Deutschland schon eine Selbstverständlichkeit. In den Medien überwiegen nicht selten die täglichen Nachrichten über Ereignisse in Europa und den USA, aber auch in geographisch und kulturell fernen Ländern die berichtenswerten nationalen Ereignisse.

Für den modernen Menschen reicht es nicht mehr aus, diese Informationen aus aller Welt einfach nur irgendwie aufzunehmen, sondern von ihm wird verlangt – und es gehört auch zu seinem Selbstverständnis –, sich darüber ein eigenes und sachlich fundiertes Urteil zu bilden. Wer über die globale Wirtschaftsentwicklung, die internationalen Bemühungen um den globalen Klima- und Umweltschutz, über den Stand der Sicherheitspolitik auf europäischer, transatlantischer und transkontinentaler Ebene, über die globale Armutsbekämpfung und die wirtschaftliche Stellung Deutschlands im globalen Wettbewerb so weit informiert sein will, dass er im Diskurs um Meinung und Gegenmeinung ernst genommen wird und bestehen kann, muss aktuell und qualifiziert informiert sein. Niemand, der zu den Fach- und Führungskräften in unserer Gesellschaft, auf welchen Hierarchieebenen auch immer, gehören will, kann sich der Beschäftigung mit globalen und auf der internationalen politischen Bühne diskutierten Themen entziehen, auch wenn er selbst nicht direkt im globalen Geschäft handelnd tätig ist. Ein gewisses Maß an internationaler Handlungskompetenz wird auf jeden Fall verlangt.

Zweifelsohne sind die mit der Globalisierung und Internationalisierung vieler gesellschaftlicher Bereiche zusammenhängenden Anforderungen sowie die Entwicklung einer Kompetenz zur Bewältigung dieser Anforderungen zentrale Themen des beginnenden 21. Jahrhunderts. Historisch betrachtet sind dies aber keineswegs neue Themen. In der Menschheitsge-

schichte hat es immer schon Zeiten gegeben, in denen aus militärpolitischen, wirtschaftspolitischen, machtpolitischen, religiösen und anderen Gründen eine Intensivierung transkontinentaler und damit auch interkultureller Prozesse stattfand. Dabei ging es immer um die Erweiterung und Stabilisierung von Macht und Einfluss von einem Machtzentrum auf andere Machtzentren, auf Länder, Kulturen und Kontinente. Die jüngsten Forschungen über die Bedeutung von Fernhandelsstraßen zu Land (z. B. Seidenstraße, Weihrauchstraße, Gewürzstraße, Salzkarawanenwege) oder zur See (Nord-West-Passage, Straße von Malakka, Transatlantikroute, Beringsstraße) haben anschaulich belegt, dass im Gefolge von Wirtschafts- und Handelsbeziehungen, aber auch Eroberungszügen, eine Ausbreitung religiöser Vorstellungen (z. B. Ausbreitung des Hinduismus, Buddhismus, Christentums und Islams) stattgefunden hat und dass dies noch bis in die Neuzeit hinein am Beispiel der weltumspannenden Verbreitung politisch-ideologischer Systeme (Kolonialismus, Marxismus, Kapitalismus) zu beobachten ist. Der internationale und globale Güter- und Ideenaustausch vollzog sich allerdings in früheren Zeiten über Jahrzehnte, wenn nicht über Jahrhunderte hinweg. Oft konnte erst die spätere Geschichtsforschung die globalen Zusammenhänge, Ausbreitungsgebiete und Entwicklungszentren erschließen, wohingegen den beteiligten und betroffenen Menschen in deren Zeit diese Prozesse und Vernetzungen weitgehend verborgen blieben, da sie über kein so weit gespanntes Informationsnetz verfügten, das es ihnen erlaubt hätte, transkontinentale Prozesse dieser Art zu überblicken.

Durch den rasanten Fortschritt der Verkehrs- und Nachrichtentechnologie des letzten Jahrhunderts erreichte die Internationalisierung und Globalisierung zweifelsohne eine neue Dimension und Qualität, aufbauend auf den Erkenntnissen moderner Wissenschaft und Technik. Informationen können ohne Zeitverzögerung weltweit verbreitet werden und stehen nahezu jedem Interessenten zu relativ geringen Kosten zur Verfügung. Der internationale Austausch von Personen, globales Reisen und weltweite Informationsbeschaffung sind schon lange kein Luxus mehr für Begüterte, sondern unterliegen dem Massenkonsum, zumindest in den Erste-Welt-Ländern.

Ein Ende der Entwicklungen in der Verkehrs- und Nachrichtentechnologie, die dem modernen Menschen ungeahnte Möglichkeiten internationaler und globaler Mobilität verschaffen, ist nicht abzusehen, und ihr Entwicklungstempo ist auch nicht aufzuhalten. Es bleibt allerdings die Frage, ob die an dieser Entwicklung als Produzenten und Konsumenten beteiligten Personen von ihrer psychischen Grundstruktur her, das heißt von ihrer Fähigkeit, Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten (Wahrnehmung), ihrer Fähigkeit, die gewonnenen Informationen zu analysieren und zu bewerten (Denken, Urteilen), in ihrer Fähigkeit, ein adäquates Emo-

tionsmanagement zu betreiben (Gefühle und Empfindungen), und ihrer Fähigkeit, effiziente und die individuelle Bedürfnislage zufrieden stellende Handlungen zu planen und zu realisieren (Handlungsausführung), den gegebenen Anforderungen gerecht werden können. Hier sind durchaus Zweifel angebracht, wenn man bedenkt, dass in vielen Bereichen die technischen und sozialen Entwicklungen ein Gestaltungspotenzial für ein normales Leben und eine hohe Lebensqualität bereitstellen, dass aber die potenziellen Nutznießer aufgrund ihrer historischen, stammesgeschichtlichen und individuellen Entwicklungsgeschichte noch gar nicht in der Lage sind, den sich bietenden Reichtum auszuschöpfen. Dieses Phänomen ist im Bereich der Techniknutzung längst bekannt. So gibt es beispielsweise im Anlagenbau technologisch hochentwickelte Maschinen- und Systemkomponenten, die eine Fülle von unterschiedlichen Funktionen erfüllen können, von denen aber in der Praxis nur 50 Prozent ihrer Potenziale ausgeschöpft werden, weil die Systemnutzer die sich bietenden vielfältigen Einsatzmöglichkeiten entweder nicht kennen oder aufgrund von Gewohnheiten und Traditionen immer wieder ein spezifisches Problemlösungsverfahren favorisieren, das zwar den System Einsatz möglich und sinnvoll macht, das vorhandene Potenzial aber nur suboptimal ausschöpft.

Im technischen Bereich begegnet man dieser suboptimalen Praxis mit einer Qualifizierungsinitiative der Systemnutzer, was nicht selten zu einem qualitativen Sprung des gesamten Problemlösungsverfahrens führt und eine komplette Neuorientierung aller beteiligten Personen erforderlich werden lässt. Nicht viel anders stellen sich die Probleme und möglichen Problemlösungen im hier diskutierten Bereich des Umgangs und der Nutzung der durch die Internationalisierung und Globalisierung der Welt sich ergebenden Entwicklungspotenziale auf makrosozialer, also gesellschaftlicher Ebene, wie auch auf mikrosozialer Ebene, also der individuellen Lebensplanung und Entwicklung im beruflichen und privaten Leben.

Die folgenden Beispiele aus unterschiedlichen Jahrhunderten und unterschiedlichen Kulturregionen zeigen, um welche zu entwickelnden interkulturellen Kompetenzen es hierbei geht.

Bilanz interkultureller Erfahrungen

In einem 1900 in Deutschland erschienenen, aus dem Englischen übersetzten Buch von Arthur H. Smith mit dem Titel »Chinesische Charakterzüge« findet sich im Vorwort eine Bemerkung über die enormen Schwierigkeiten, die Menschen aus westlichen Ländern im Umgang mit Chinesen erwarten: »Ganz genauso äußert sich auch Sir Robert Hart, der Generaldirektor des

chinesischen Zolldienstes, der länger als vier Jahrzehnte im Reich der Mitte gelebt 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« (S. 1). Während es also in westlichen Ländern eine Tugend darstellt, an seinen einmal gefassten Überzeugungen und Wertvorstellungen festzuhalten, selbst dann, wenn man dadurch den Bruch mit seiner sozialen Umwelt riskiert, so gilt für Chinesen, wie Sir Robert Hart feststellt, genau das Umgekehrte. Das Festhalten an eigenen Überzeugungen, Werten und Normen ist zwar wichtig, aber nur so lange, wie es nicht zum Abbruch der viel wichtigeren sozialen Beziehungen zu den Menschen im engeren oder weiteren Umfeld führt. Dies zu verstehen und sein Verhalten in der interkulturellen Begegnung mit chinesischen Partnern darauf einzustellen oder auf solche kulturellen Unterschiede keine Rücksicht zu nehmen und einfach sein eigenes kulturelles Orientierungssystem gegenüber den Partnern durchzusetzen, hat nachhaltige Folgen für die Kommunikation und Kooperation sowohl im wirtschaftlichen wie auch im privaten Lebensbereich.

Fremdkulturelle Erfahrungen

Der Manager eines großen deutschen Industrieunternehmens mit global orientierter Geschäftstätigkeit berichtet von seinen Erfahrungen in Ostasien und den USA.

»Ich habe zunächst drei Jahre in Ostasien gearbeitet und wurde dann in die USA versetzt. In Asien überfällt einen die Fremdheit gleich am ersten Tag, man spürt sie wie einen Hammerschlag. Es dauert Monate, bis man beginnt, hinter der Fremdheit auch Vertrautes zu entdecken. In den USA habe ich es umgekehrt erlebt. Manche Äußerlichkeit mutet zwar zunächst auch fremd an, beispielsweise die Architektur der Städte, aber doch nicht so fremd wie in Asien. Ich habe das, was ich sah, auch ständig in Bezug zu Deutschland gesetzt. Ich habe mich mit Hoffnung, öfter aber auch mit Sorge gefragt: Wann wird es bei uns auch so sein wie hier? Schon in dieser Frage kommt ein gewisses Maß an Nähe zwischen Deutschland und den USA zum Ausdruck! Mit den Menschen kam ich in den USA zunächst sehr

gut zurecht: ›Leute wie du und ich‹, dachte ich. Aber je länger ich da war, desto fremder wurden sie mir – und dies in vielen Bereichen. Aus der heutigen Distanz betrachtet, würde ich immer noch sagen, dass die Unterschiede insgesamt viel geringer sind als die zu meinen ostasiatischen Partnern, aber es gab in den USA Momente, da war ich mir dessen gar nicht mehr so sicher, und zwar deshalb, weil vieles nicht so verlief, wie ich das erwartet hatte. Aber ein großer Unterschied war wohl meine Herangehensweise an die beiden Kulturen: In Asien habe ich Fremdheit erwartet und dann manche Gemeinsamkeit gefunden, in Amerika habe ich Gemeinsamkeit erwartet und bin auf viel Fremdes gestoßen.«

Ein US-amerikanischer Trainer, der Manager auf den Arbeitseinsatz in Deutschland vorbereitet, bemerkt: »Die meisten Deutschen unterschätzen die Unterschiede zwischen den USA und Deutschland. Umgekehrt ist es etwas anders: Deutschland ist bei uns in den Medien und überhaupt in unserem Alltag viel weniger präsent. Aber natürlich haben wir ein ganzes Bündel von Klischees im Kopf, wenn wir an Deutschland denken. Dabei sind wir auch nicht ganz frei von Misstrauen aufgrund der Ereignisse im Zusammenhang mit dem Zweiten Weltkrieg, der Nachkriegsgeschichte und den aktuellen Entwicklungen im Zusammenhang mit Rechtsradikalismus und Fremdenfeindlichkeit in Deutschland. Unsere Manager, die nach Deutschland geschickt werden, fallen jedenfalls gelegentlich auf den Bauch, schon deshalb, weil sie denken, sie selbst seien schlicht und einfach besser als die Deutschen – technisch und natürlich erst recht moralisch. Weiterhin ist festzustellen, dass einige bedeutende deutsche Unternehmen in den letzten Jahren große Schwierigkeiten auf dem amerikanischen Markt hatten. Eine Weile haben sie die Ursache dafür vor allem in den Wechselkurschwankungen und ähnlichen ›Schicksalsschlägen‹ gesehen. Aber inzwischen hat man sich zu der Erkenntnis durchgerungen, dass falsches Auftreten ihrer Repräsentanten in den USA einen viel bedeutsameren Anteil an den Misserfolgen hatte. Man macht sich inzwischen Gedanken darüber, was es heißt, in den USA ›richtig‹ und ›angemessen‹ aufzutreten.«

Erwartungen in Bezug auf den anderen, aber auch in Bezug auf die eigene Position gegenüber dem anderen, prägen offensichtlich die fremdkulturelle Wahrnehmung, das Erleben von Fremdartigkeit oder Gleichartigkeit, die Erfahrung von kultureller Distanz und daraus zu ziehenden Konsequenzen. Weiterhin wird deutlich, dass ein gewisses Maß an Bereitschaft und Fähigkeit zur Reflexion dessen, was man im Umgang mit ausländischen Partnern täglich erlebt, notwendig ist, um einen Prozess des interkulturellen Lernens und, darauf aufbauend, des Verstehens beziehungsweise des Erfassens von Bedingungen interkulturellen Handelns zu entwickeln, also interkulturelle Kompetenz zu realisieren.

Kulturelle Inkompetenz

Ein gar nicht so ungewöhnliches Fernschreiben von einem nigerianischen Kunden an einen deutschen Maschinenbauer lautet: »Sehr geehrter Herr X! Vielen Dank für Ihre geleistete Unterstützung. Wir haben beschlossen, dass Ihr Herr Y Nigeria morgen verlässt. Wir sind der Meinung, dass es für ihn keinen Sinn macht, seinen Aufenthalt hier weiterzuführen. Was die Frage seiner Rückkehr bezüglich der Erledigung des Auftrags betrifft, sind wir der Meinung, dass wir einen anderen Spezialisten aus Deutschland benötigen, der sich besser darstellen kann, toleranter ist und der mit Menschen einer anderen Kultur bei der Vermittlung seiner Fachkenntnisse wirklich zusammenarbeiten kann. Eine solche Person sollte nicht nur Kenntnisse über mechanische Vorgänge besitzen, sondern auch über angemessene Fähigkeiten zur Auftragserledigung verfügen. Wenn Ihre Firma über keine adäquate Ersatzkraft für Herrn Y verfügt, dann ist es auf keinen Fall sinnvoll, Herrn Y wieder zurückzuschicken. Wir werden dann mit unserem eigenen Personal die Produktionslinie anfahren. Ich möchte Sie bitten, mir die Vertragsbedingungen über den Besuch dieses Ersatzspezialisten zuzusenden. Vielen Dank.«

Fachkenntnisse und technisches Spezialistentum reichen also offensichtlich nicht mehr aus, um im globalen Business erfolgreich zu sein. Die Kunden verlangen mehr, und hier insbesondere ein gewisses Maß an interkultureller Sensibilität, interkulturellem Verstehen und Bereitschaft, sich auf die besonderen kulturellen Regeln, Normen, Sitten und Gebräuche des Einsatzlandes einzustellen. Wer diese Anforderungen nicht erfüllt, wird im internationalen Wettbewerb ohne Erfolgchancen sein und Marktanteile einbüßen. Der Rückruf einer Fachkraft und ihr Ersatz erzeugen neben den nicht unerheblichen realen Kosten einen oft nur schwer zu objektivierenden, aber dennoch vorhandenen mittel- und langfristig wirkenden Imageschaden, indem Vertrauen verspielt wird und über das menschliche Versagen auch die fachliche Kompetenz in Zweifel gezogen wird.

Trotz dieser überzeugenden Belege für die Beachtung und Behandlung kulturbedingter Unterschiede in der internationalen Kooperation und Kommunikation gibt es nicht wenige, die in der Beschäftigung mit kulturellen Einflussfaktoren eher eine akademische Spielerei als eine ernst zu nehmende Aufgabe sehen. Die Konfrontation mit kultureller Andersartigkeit und Fremdheit führt nicht gleichsam automatisch zur Analyse der kulturell bedingten Ursachen für erwartungswidriges und abweichendes Verhalten und zur Bereitschaft, die kulturellen Hintergründe zu verstehen. Dem steht zum Beispiel die Überlegung entgegen, dass mit zunehmender Internationalisierung und Globalisierung die Kulturen sich einander annähern und ähnlicher werden (McDonaldisierung) und auf diese Weise kul-

turelle Unterschiede immer mehr an Bedeutung verlieren. Tatsächlich sind, bedingt durch Uniformierungs-, Modernisierungs-, Assimilations- und Anpassungstendenzen, im Bereich von Konsumgewohnheiten über die Art der Arbeitsgestaltung bis hin zu Managementstilen starke Konvergenztendenzen zu beobachten. Bei näherer Analyse wird aber deutlich, dass sich hierbei die Anpassungszwänge nicht gleichmäßig auf alle beteiligten Personen verteilen, sondern dass es sich um das Resultat von Anpassungsdiktaten und Anpassungszwängen mächtiger gegenüber weniger potenter Nationen, Gesellschaften, sozialer Gruppierungen mit globalem Einfluss handelt. Mit steigendem Druck zur Konvergenz zeigen sich aber gleichzeitig ebenso massive Tendenzen zur kulturellen Divergenz, das heißt der (Wieder-)Entdeckung und Betonung kultureller Andersartigkeit und Eigenständigkeit, verbunden mit dem Bewusstsein und einer gewissen Wertschätzung kultureller Vielfalt im Kontrast zu kultureller Vereinheitlichung und Vermassung. Mit dem Konvergenzargument lässt sich also die Auseinandersetzung mit kulturbedingten Unterschieden, die Notwendigkeit einer Qualifizierung der gesellschaftlich relevanten Fach- und Führungskräfte nicht umgehen.

Ob die kulturellen Unterschiede aus individueller Sicht nun als Belastung oder als Bereicherung erfahren und behandelt werden, ändert nichts an der Tatsache, dass es sie gibt, dass sie auf das Wahrnehmen, Denken, Empfinden und Verhalten einwirken und die Kommunikation und Kooperation zwischen Menschen aus verschiedenen Kulturen nachhaltig beeinflussen. Wer versteht, was hier geschieht, sowohl beim fremdkulturellen Partner wie bei sich selbst, warum sich vieles so und nicht anders vollzieht und wie man mit kulturellen Differenzen so umgehen kann, dass sie die eigene und die gemeinsame Zielerreichung fördern und nicht behindern, und warum sich die internationale/interkulturelle Zusammenarbeit für beide Partner zufrieden stellend entwickelt, der erzielt einen produktiven Gewinn gegenüber anderen Formen des Umgangs mit interkultureller Fremdheit. Das bringt zweifelsohne einen Wettbewerbsvorteil. Damit sich dieser soziale, humane und materielle Gewinn, wo immer er auch möglich ist, tatsächlich einstellt, wurde dieses Handbuch geschaffen.

Die diesem Handbuch zugrunde liegende Überzeugung bezüglich der Entwicklung einer erfolgreichen interkulturellen Kommunikation und Kooperation ist in dem einer über dreitausend Jahre alten chinesischen Weisheit entlehnten Satz enthalten: »Nur wer den fremdkulturellen Partner *und* sich selbst gut kennt, kann in allen Kommunikations- und Kooperations-situationen erfolgreich sein.«

Das Erfassen, Studieren und Verstehen fremdkultureller Werte, Normen, Sitten, Gebräuche, Verhaltensregeln, Menschen- und Weltbilder, kurzum des fremdkulturellen Orientierungssystems, reicht also nicht aus. Hinzukom-

men muss ebenso das bewusste Erfassen, Reflektieren, Vergleichen und Verstehen des eigenkulturellen Orientierungssystems auf der Grundlage des alltäglichen beruflichen und privaten Lebens, das aber inzwischen so selbstverständlich geworden ist und so routinemäßig zum Einsatz kommt, dass es niemandem mehr bewusst ist. Zur Entwicklung der Schlüsselqualifikation »Interkulturelle Handlungskompetenz« sind das zwar die Grundvoraussetzungen, aber das anzustrebende Qualitätsniveau ist erst dann erreicht, wenn es gelingt, das Potenzial aus beiden kulturellen Orientierungssystemen für beide Partner gleichermaßen zur Zielerreichung (Effizienz) und zur Erhöhung der Lebensqualität (Zufriedenheit) zu optimieren.

In diesem Handbuch werden dazu Anregungen gegeben, das theoretische und methodische Wissen vermittelt und Hilfsmittel zur eigenständigen Problemanalyse und Problembearbeitung angeboten.

Im ersten Kapitel finden sich die theoretischen Grundlagen der interkulturellen Kommunikation und Kooperation. Dazu gehört zunächst einmal die Definition und Beschreibung von Kultur und des Kulturstandardkonzepts, das diesem Handbuch zugrunde liegt. Weiterhin werden die Beziehungen zwischen Nationalkulturen und Organisationskulturen dargestellt. Es wird das dynamische Dreieck interkulturellen Handelns besprochen, das durch Aspekte des Eigenen, des Fremden und des Interkulturellen determiniert ist. Anschließend folgen theoretische Grundlegungen zu den zentralen Begriffen Kulturdimension, Akkulturation, Interkulturelle Wahrnehmung, Kommunikation und Kooperation, Interkulturelles Identitätsmanagement, Interkulturelles Lernen, Interkulturelle Handlungskompetenz und Interkulturelle Forschung.

Im zweiten Kapitel werden einige interkulturell relevante Praxisfelder in Unternehmen näher beleuchtet: interkulturelles Management, interkulturelle Personalentwicklung und interkulturelles Marketing.

Im dritten Kapitel geht es um die komplexen Zusammenhänge zwischen der Diagnose interkultureller Handlungskompetenz, der Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz insbesondere durch interkulturelles Training und Coaching sowie die Evaluation dieser Fördermaßnahmen. Dabei wird ein Überblick und Einblick in die verschiedenen Formen interkultureller Trainings, Ausbildung und Beratung (Coaching) vermittelt. Es werden die Vor- und Nachteile behandelt und die Möglichkeiten und Grenzen der Entwicklung interkultureller Kompetenz auf hohem Leistungsniveau diskutiert.

Im vierten Kapitel schließlich werden zentrale Managementfelder unter interkulturellen Gesichtspunkten behandelt. Dazu gehören Themen wie Rhetorik, Verhandlungsführung, Konfliktmanagement, Projektmanagement, Führungsverhalten, Teamentwicklung und Arbeitsgruppen sowie

die komplexen Probleme im Zusammenhang mit dem Management internationaler Unternehmenszusammenschlüsse und -akquisitionen sowie Formen der modernen Unternehmenskommunikation und schließlich Probleme in Verbindung mit Auslandsentsandten und mitausreisenden Familien sowie der Rolle und den Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen im internationalen Management.

Im fünften Kapitel schließen Überlegungen zu einem strategischen Gesamtkonzept für Interkulturalität im Unternehmen die Darstellung ab.

Wer sich einen Überblick verschaffen will über die vielfältigen Aspekte im Kontext interkultureller Kommunikation und Kooperation, wer sich als Personalverantwortlicher mit einem praktisch orientierten Erkenntnisinteresse oder als Wissenschaftler in die wichtigsten theoretischen Grundlagen und Methoden zur Analyse und Behandlung zentraler Aspekte der Interkulturalität vertiefend einarbeiten will oder wer Anregungen zur Entwicklung kulturallgemeiner und kulturspezifischer Trainings-, Ausbildungs- und Beratungskonzepte sucht, ist herzlich eingeladen, dieses Handbuch zu Rate zu ziehen.

Wer sich so vorbereitet einen Überblick und Einblick in unterschiedliche interkulturelle Aufgabenfelder außerhalb der unternehmensrelevanten im engeren Sinn verschaffen möchte und dabei zugleich sein Wissen und seine Erkenntnisse über kulturbedingte Verhaltensunterschiede bei Menschen aus verschiedenen Nationen (Kulturstandards) vertiefen möchte, der sei auf den von Alexander Thomas, Stefan Kammhuber und Sylvia Schroll-Machl herausgegebenen zweiten Band »Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit« verwiesen. In der Reihe »Handlungskompetenz im Ausland« erscheinen zudem Trainingsmaterialien zum Selbststudium und als Grundlage für interkulturelle Gruppentrainings.¹

Anregungen zur Reflexion des eigenen kulturellen deutschen Orientierungssystems bietet das Buch von Sylvia Schroll-Machl »Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben« (2002).

Die Herausgeber und Autoren sind davon überzeugt, dass die Erwartungen nicht enttäuscht werden und auf der Basis der vermittelten Informationen und der angegebenen Literatur eine selbstständige vertiefende Einarbeitung in die angesprochenen Themen möglich ist.

1 Bisher: Schmid, S.; Thomas, A.: Beruflich in Großbritannien (2002); Foellbach, S.; Rottenaicher, K.; Thomas, A.: Beruflich in Argentinien (2002); Martin, M.; Thomas, A.: Beruflich in Indonesien (2002); Mayer, C.-H.; Boness, C.; Thomas, A.: Beruflich in Kenia und Tansania (2003); Schroll-Machl, S.; Nový, I.: Beruflich in Tschechien (2003); Yoosefi, T.; Thomas, A.: Beruflich in Russland (2003); Mayer, C.-H.; Boness, C.; Thomas, A.: Beruflich in Südafrika (2004); Thomas, A.; Schenk, E.: Beruflich in China, 2. Auflage (2005).

■ I. Grundlagen

■ 1. Theoretische Grundlagen interkultureller Kommunikation und Kooperation

Alexander Thomas

1.1 Kultur und Kulturstandards

1.1.1 Ein Gespräch unter vier Augen

»Sag mal, Mark, was hältst du denn davon, dass mein Chef mir am Freitagmittag ein Buch in die Hand drückt mit der Bemerkung: ›Das lesen Sie bitte mal bis Montag durch, damit Sie gut vorbereitet sind!‹«

»Was für ein Buch? Worum geht's denn?«

»Am Mittwoch soll ich eine hochrangige Delegation von Maschinenbauern aus Peking empfangen und mit unserem Unternehmen vertraut machen. Das Buch heißt: ›Umgang mit chinesischen Geschäftsleuten.‹ – Lachhaft. Was soll ich damit? Ich will hier doch kein China-Experte werden!«

»Kann doch nichts schaden, ein paar Brocken Chinesisch zu lernen. Wenn du die Leute am Airport abholst, was meinst du, wie die sich darüber freuen werden.«

»Quatsch, das ist kein Sprachbuch, sondern so eine Art Knigge, so was wie ein Rezeptbuch für richtiges Verhalten. Hat so ein Oberschlauer, der mal kurz in China war, geschrieben. Vielleicht ist das was für den Heinz, der drei Jahre nach China gehen soll in ein Joint Venture. Aber nicht für mich. – Mensch ist Mensch! Chinesen sind keine anderen Menschen als wir!«

»Da sei mal nicht so sicher. Die haben sicher andere Arbeitsgewohnheiten, einen anderen Lebensstil und auf jeden Fall andere Essgewohnheiten als wir.«

»Sollen sie auch! Aber wenn sie hier zur Betriebsbesichtigung einfliegen, sollen sie sich gefälligst anpassen. Wir sind ja keine Wilden! Und überhaupt, mit Freundlichkeit, ein wenig Lächeln und natürlich vor allen Dingen qualitativ hochwertigen Informationen über unsere Firma, multime-

dial aufbereitet, werden die Chinesen schon zufrieden zu stellen sein. Ach ja, Mark, was ich dich noch fragen wollte, kennst du eigentlich unseren neuen Werbefilm ›Mobility-Global 2000‹? Toll, sag ich dir. Musik und Bildmaterial einfach umwerfend!«

»Ist der denn auch für Chinesen geeignet? Die haben vielleicht völlig andere Sehgewohnheiten!«

»Nun hör doch endlich deine Meckerei auf. Der Mensch ist überall auf der Welt gleich. Was gut und was schlecht ist, was Qualität und was Schrott ist, erkennt jeder sofort!«

»Also jetzt pass du mal auf. Kein Mensch auf der Welt gleicht dem anderen. Es gab nie und es gibt nie und es wird auch nie eine komplette Kopie von dir geben. Du bist einmalig!«

»Ach ja, das hast du ja richtig schön gesagt: Wie kommt es dann, dass ich mich mit dir eigentlich recht gut verständigen kann und mit anderen auch, wenn ich so einmalig bin, wie du sagst? Stell dir vor, im letzten Urlaub war ich in Thailand und bin mit dem Fahrrad einige Male aufs Land gefahren. Ich kann kein Thai, die Leute dort können kein Englisch und kein Deutsch, aber ich habe mich gut mit ihnen verständigen können. Alles ohne Sprache. Ich habe also wie sie ständig gelacht, mit den Händen Zeichen gemacht, und sie verstanden, dass ich was essen wollte, was trinken wollte, einkaufen gehen wollte, und den richtigen Weg haben sie mir auch gewiesen. Von wegen jeder Mensch ist anders. Es gibt so viele Gemeinsamkeiten, das glaubst du gar nicht!«

»Irgendwie hast du Recht. Es gibt also beides. ›Alle Menschen sind gleich‹, und ›Jeder Mensch ein einmaliges Wesen‹.«

»Nun hör mal auf zu philosophieren und sag mir, was du von meinem Chef mit dem Buch hältst. Nur wegen so ein paar Besuchern aus China, die vier Tage durchs Gelände laufen, werd ich doch kein Chinaexperte.«

»Also entschuldige nochmal, aber du siehst, ich bin etwas anderer Meinung als du. Ich kann deinen Chef gut verstehen. Chinesen haben nicht nur andere Sitten und Gebräuche, sie haben auch eine andere Kultur entwickelt als wir.«

»Was sagst du, Kultur? Pass mal auf, wir wollen mit den Chinesen hier kein Konzert veranstalten oder eine Ausstellung eröffnen. Und es kommt auch nicht der chinesische Staatszirkus mit einem Kulturprogramm. Es geht schlicht und einfach um eine simple Betriebsbesichtigung. So, wie sie jeden Tag bei uns stattfindet. Nur, dass die Besucher keine Deutschen sind, sondern Chinesen und nicht einen Tag bleiben, sondern vier. Was hat das denn mit Kultur zu tun? Auch in dem besagten Buch kommt alle paar Zeilen das Wort ›Kultur‹ vor, zum Beispiel Kulturunterschiede, Kulturvergleich, interkulturelles Lernen, Kulturverstehen, kulturelle Einflüsse und so weiter.

Ich werde dir mal was sagen: 'ne Betriebsführung macht mir gar nichts aus. Auf die Chinesen habe ich mich sogar gefreut. Mal was anderes als Preußen, Schwaben und Nordlichter mit ihren dummen Fragen. Asiaten sollen ja auch so höflich und bescheiden sein – hat mir mal einer berichtet. Als aber mein Chef mit dem Buch kam und nun du mit deiner Kultur daherkommst, fühle ich mich richtig verunsichert. Ich hab schon gar keine Lust mehr. Das alles macht doch nur Zusatzarbeit. Wenn ich schon das Kulturgeschwafel höre. Ich werde jetzt, glaube ich, mal meine Präsentationsfolien etwas überarbeiten und dafür sorgen, dass neben Kaffee auch Tee serviert wird. Und damit basta.«

1.1.2 Was ist Kultur?

In zwei so unterschiedlichen Kulturen wie England und China gelten für zwischenmenschliche Beziehungen völlig andere Regeln. Wer die Regeln nicht kennt und anzuwenden versteht, muss im jeweils anderen Land scheitern. Diese Regeln sind keine Erfindungen einzelner Personen, so dass der eine sie anwendet, der andere nicht, und ihre Anwendung steht offensichtlich auch nicht im Belieben des Einzelnen. Es sind vielmehr allgemein verbindliche Verhaltensregeln, zumindest für alle, die in der jeweiligen Kultur aufgewachsen sind und sich ihr zugehörig fühlen.

Es gibt unzählige Definitionen von Kultur. So haben Kroeber und Kluckhohn bereits 1952 über 150 gezählt und miteinander verglichen.

Der amerikanische Psychologe Harry Triandis definiert beispielsweise Kultur so: »By culture I mean the human made part of the environment« (1989, S. 306). Er fasst also Kultur als den von Menschen gemachten Teil der Lebensumwelt auf. Der holländische Kulturpsychologe Hofstede (1991) definiert Kultur als »collective programming of the mind«. Für ihn ist also Kultur so etwas wie das kollektive Bewusstsein. Alle Forscher aber, die sich theoretisch mit dem Kulturbegriff beschäftigen, sind sich einig, dass Kultur einen sehr weiten Bereich umfasst, der von vom Menschen hergestellten Gegenständen, Werkzeugen und so weiter, über Werte, Ideen, Weltbilder, Sprache und Philosophien bis hin zur Art und Weise des Umgangs mit belebten und unbelebten Dingen, Subjekten wie Objekten, reicht. Wenn man sich nicht wissenschaftlich oder philosophisch mit Kultur beschäftigt, sondern unter dem Aspekt, wie man die Zusammenarbeit zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen verbessern kann und wie man sich auf eine solche Zusammenarbeit gut vorbereitet, dann ist folgende Definition von Kultur sehr praktisch, selbst wenn sie nicht alle Aspekte anderer Definitionen umfasst:

Kultur ist ein universelles Phänomen. Alle Menschen leben in einer spezifischen Kultur und entwickeln sie weiter. Kultur strukturiert ein für die Bevölkerung spezifisches Handlungsfeld, das von geschaffenen und genutzten Objekten bis hin zu Institutionen, Ideen und Werten reicht. Kultur manifestiert sich immer in einem für eine Nation, Gesellschaft, Organisation oder Gruppe typischen Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen (z. B. Sprache, Gestik, Mimik, Kleidung, Begrüßungsritualen) gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft, Organisation oder Gruppe tradiert, das heißt an die nachfolgende Generation weitergegeben. Das Orientierungssystem definiert für alle Mitglieder ihre Zugehörigkeit zur Gesellschaft oder Gruppe und ermöglicht ihnen ihre ganz eigene Umweltbewältigung. Kultur beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder der jeweiligen Gesellschaft. Das kulturspezifische Orientierungssystem schafft einerseits Handlungsmöglichkeiten und Handlungsanreize, andererseits aber auch Handlungsbedingungen und setzt Handlungsgrenzen fest (Thomas 2003).

Der zentrale Bestandteil dieser Definition ist der Begriff *Orientierungssystem*. Zweifelsohne ist es ein zentrales Bedürfnis des Menschen, sich in seiner Welt zurechtzufinden, also sich orientieren zu können. Dem Bedürfnis nach Orientierung wird dann entsprochen, wenn der Mensch über einen ausreichend großen Bestand an verlässlichem Wissen über seine gegenständliche und soziale Umwelt und über Erfahrungen darüber verfügt, wie mit diesem Wissen sachgerecht und effektiv umzugehen ist. Bei dem Versuch, Orientierung zu gewinnen, bietet das, was hier »Kultur« genannt wird, eine wertvolle Hilfe, da sie es ermöglicht, den uns umgebenden Dingen, Personen, Gegenständen, aber auch Ereignisfolgen und komplexen Prozessabläufen sowie Verhaltenskonsequenzen Bedeutung und Sinn zu verleihen. Dieser Vorgang der Sinnstiftung vollzieht sich im Prozess der Wahrnehmung respektive Informationsverarbeitung unter normalen Umständen gleichsam automatisch, also ohne besonderen psychischen Aufwand. Sie stellt in jedem Fall eine einmalige individuelle Leistung dar, die aber nicht willkürlich oder zufällig zustande kommt, sondern, vermittelt durch die Kultur, kollektiven, sozialverbindlichen Normen und Regeln folgt.

Unter »normalen« Alltagsbedingungen kann sich jeder Mensch, der in einem ihm vertrauten Kulturkreis lebt, mit hoher Wahrscheinlichkeit darauf verlassen, dass seine individuelle Sicht der Welt und der Menschen von seinen Mitmenschen verstanden und eventuell sogar akzeptiert und geteilt wird. In Sonderfällen bedarf es näherer Erläuterungen, um ein Verständnis herzustellen oder um selbst den anderen zu verstehen. Für die normale Alltagskommunikation und das alltägliche Interaktionsgeschehen reicht das gemeinsame kulturspezifische Hintergrundwissen zum gegenseitigen Ver-

ständnis aus, ohne dass noch eine zusätzliche Erklärung oder Nachfrage erforderlich wäre.

Im Verlauf des individuellen Sozialisationsprozesses, also des Hineinwachsens des Einzelnen in die Gesellschaft respektive Kultur, hat jeder Mensch die Aufgabe, in Auseinandersetzung mit anderen Personen die ihm gemäßen Muster sozial relevanten Verhaltens und sozial relevanter Erfahrungen zu entwickeln. Auf diesem Weg wächst das Individuum in die soziale Gemeinschaft hinein. Diese Sozialisation findet nicht nur in der Kindheit oder in bestimmten Lebensabschnitten statt, sondern während der gesamten Lebensspanne eines Menschen. Dabei sind in den einzelnen Entwicklungsphasen jeweils spezifische sozial relevante Verhaltensweisen zu erlernen, damit die in der Auseinandersetzung mit der sozialen Umwelt sich stellenden Aufgaben gelöst werden können. Der Erfolg dieser im Zuge der Sozialisation stattfindenden *Enkulturation* besteht nun genau darin, die Welt so zu verstehen und mit ihr so umgehen zu können, wie es die Mitmenschen in der jeweiligen eigenen sozialen Gemeinschaft auch tun, verstehen und akzeptieren. Der so für alle gemeinsame Rahmen wird durch die Kultur bereitgestellt.

Wer also in seiner Kultur längere Zeit einen solchen Sozialisationsprozess durchlaufen hat, der kennt sich aus, weiß über das, was zu tun und zu lassen ist, Bescheid. Er erfährt dann Bestätigung aus einer sozialen Umwelt, wenn er sich den bestehenden Normen und Regeln entsprechend verhält, und erlebt bei Abweichungen direkte oder indirekte Missbilligung und muss die Erfolglosigkeit seiner Anstrengungen leidvoll erfahren. Sind die sozialen Lernprozesse in einem bestimmten Tätigkeitsbereich erfolgreich verlaufen, dann sind Wahrnehmungs-, Denk-, Beurteilungs- und Verhaltensschemata so weit entwickelt und verinnerlicht, dass der Handelnde über ihre Funktionsweise, ihre Dynamik und ihre Folgen nicht mehr gesondert nachzudenken braucht. Sie sind so weit in die Handlungsroutine eingegangen, dass sie in der Regel nicht mehr bewusstseinspflichtig sind. Allenfalls bei unerwarteten Ereignissen und Reaktionen der sozialen Umwelt, besonders wenn sie gehäuft in ähnlichen Situationen auftreten, kommt es unter günstigen Umständen von selbst, oft aber auch erst mit Unterstützung durch andere, zum Überdenken. Der Vorgang wird gedanklich wiederholt, einer kritischen Kontrolle unterzogen. Es kommt dann eventuell zur Veränderung der eigenen Denk- und Handlungsroutine, was meist neue Prozesse sozialen Lernens erfordert. Über den Prozess der Sozialisation eignet sich das Individuum »Handwerkszeuge« (Theorien, Methoden, Normen, Regeln etc.) an, mit denen es sich in seiner Welt zurechtfinden und orientieren kann. Diese Werkzeuge können zur Anpassung an gegebene Verhältnisse der natürlichen sozialen Umwelt, aber auch zur Veränderung des Bestehenden eingesetzt werden. Das Individuum ist dann zu beidem fähig: einerseits zur Adaptation und andererseits zur Innovation.

Das kulturspezifische Orientierungssystem mit seiner Sinn stiftenden und Bedeutung schaffenden Funktion sowie die im Lauf des individuellen Sozialisationsprozesses erworbenen Werkzeuge zur Adaptation und zur Innovation versagen aber ihre Dienste, wenn die Interaktionspartner aus einer anderen Nation, Organisation oder Gruppe stammen, die eine andere Kultur entwickelt haben, deren Angehörige andere kulturelle Orientierungssysteme beachten, andere Werkzeuge der Adaptation und Innovation nutzen und anderen Normen, Werten und Verhaltensregeln folgen. Es kommt zu so genannten kritischen Begegnungen respektive Interaktionssituationen, in denen ein Partner, meist aber beide Partner auf unerwartetes Verhalten und Reaktionen stoßen, deren Bedeutung und Sinn sie nicht verstehen, da dieser sich ihnen allein aus ihren eigenen, gewohnten kulturellen Orientierungssystemen nicht erschließt.

1.1.3 Kulturstandards

Fasst man Kultur als ein für die Angehörigen einer Nation, Sprach- respektive Kultureinheit gültiges und sinnstiftendes Orientierungssystem auf, dann kann man sich fragen, welche kulturspezifischen Orientierungsmerkmale von den Personen der einen Kultur oder der anderen Kultur in bestimmten Begegnungssituationen oder zur Lösung spezifischer Probleme aktiviert werden, zum Beispiel zur Behandlung von zwischenmenschlichen Konfliktsituationen oder zur Bewältigung spezifischer Aufgabenstellungen, etwa Arbeitsaufgaben. So wurde in deutsch-amerikanischen Arbeitsgruppen beobachtet und in einschlägigen Forschungsarbeiten (Zeuschel 1999) festgestellt: Bei der Bearbeitung von Aufgabenstellungen aus dem Bereich der Produktentwicklung tendieren amerikanische Mitarbeiter dazu, sich zunächst Gedanken darüber zu machen, wer dieses Produkt wohl kaufen und nutzen wird und wie der Nutzeffekt für den Konsumenten sichergestellt werden kann, um sich dann im Zuge eines sehr intensiven Diskussionsprozesses mit viel gegenseitigem Feedback an die technische Realisierung zu machen. Deutsche Techniker diskutieren hingegen zunächst einmal bis ins Detail die Frage, wie das zu erstellende Produkt technisch funktionieren kann und wie es unter Berücksichtigung des neuesten Stands der technischen Entwicklung funktional perfekt zu konstruieren ist, um sich erst dann, nach einer ausgiebigen und vertiefenden Diskussion dieser Themen, mit dem Ziel, eine klare Vorstellung von dem Kern des zu lösenden Problems zu bekommen, die Realisierung vorzunehmen. Dieses unterschiedliche Verhalten ist kein Zufall, sondern das Resultat unterschiedlicher

kulturspezifischer Orientierungen: auf der einen Seite Nutzer-/Kundenorientierung, auf der anderen Seite Sachorientierung in Verbindung mit technischer Perfektion. Zweifellos sind beide Arbeitsgruppen, die deutsche wie die amerikanische, gleich stark ziel- und leistungsorientiert. Beide sind aber fest davon überzeugt, dass nur ihre Problemlösungsstrategie erfolgreich ist. »Trial and error«, verbunden mit viel sozialem Feedback und gegenseitiger Unterstützung auf der einen Seite, und die »Suche nach der Wahrheit« und dem, was »die Welt im Innersten zusammenhält«, gepaart mit klarer Arbeitsverteilung und einem hohen Maß an individueller Eigenleistung und Eigenverantwortlichkeit, auf der anderen Seite.

Da dieses unterschiedliche Verhalten nicht nur in einer spezifischen Arbeitsgruppe bei einer spezifischen Arbeitsaufgabe und unter spezifischen Arbeitsbedingungen zu beobachten ist, sondern ein auf der einen Seite typisch amerikanisches und auf der anderen Seite typisch deutsches Orientierungsmuster bei der Lösung komplexer Probleme festzustellen ist, werden hier offensichtlich unterschiedliche Kulturstandards handlungswirksam.

Kulturstandards können allgemein durch folgende fünf Merkmale definiert werden:

- Kulturstandards sind Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden.
- Eigenes und fremdes Verhalten wird aufgrund dieser Kulturstandards gesteuert, reguliert und beurteilt.
- Kulturstandards besitzen Regulationsfunktion in einem weiten Bereich der Situationsbewältigung und des Umgangs mit Personen.
- Die individuelle und gruppenspezifische Art und Weise des Umgangs mit Kulturstandards zur Verhaltensregulation kann innerhalb eines gewissen Toleranzbereichs variieren.
- Verhaltensweisen, die sich außerhalb der bereichsspezifischen Grenzen bewegen, werden von der sozialen Umwelt abgelehnt und sanktioniert.

Man kann Menschen aus verschiedenen Nationen dazu befragen, was ihnen im Umgang mit Deutschen besonders auffällt, welche Schwierigkeiten sie immer wieder hatten, Deutsche in ihrem Verhalten und in ihren Reaktionen in bestimmten Situationen zu verstehen, und was für sie den Umgang mit Deutschen schwierig gemacht hat. Die so gewonnenen *kritischen Interaktionssituationen* lassen sich über verschiedene Nationen hinweg miteinander vergleichen und einer Auswertung und Ursachenanalyse für die Schwierigkeiten unterziehen. Im Resultat zeigt sich eine hohe Übereinstimmung in einer ganzen Reihe von verhaltensrelevanten Merkmalen, die man