



Alexander Thomas
Stefan Kammhuber
Sylvia Schroll-Machl (Hg.)

**Handbuch
Interkulturelle Kommunikation
und Kooperation**

Band 2:
Länder, Kulturen und
interkulturelle Berufstätigkeit

Vandenhoeck & Ruprecht



Alexander Thomas
Stefan Kammhuber
Sylvia Schroll-Machl (Hg.)

Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation

Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle
Berufstätigkeit

Mit 7 Abbildungen und 6 Tabellen

2., durchgesehene Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

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 978-3-525-46166-2

© 2007, 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

Vorwort (Alexander Thomas)	7
Einführung (Alexander Thomas)	9

I. Kulturunterschiede: Ergebnisse der Kulturstandardforschung

1. Möglichkeiten und Grenzen der Kulturstandardmethode (Stefan Kammhuber/Sylvia Schroll-Machl)	19
2. Europa	24
2.1 Frankreich (Isabelle Demangeat/Markus Molz)	24
2.2 England (Stefan Schmid)	53
2.3 Deutschland (Sylvia Schroll-Machl)	72
2.4 Tschechien (Ivan Nový/Sylvia Schroll-Machl)	90
2.5 Russland (Vladimir Lyskov-Strewe/Sylvia Schroll-Machl)	103
2.6 Polen (Pawel Boski)	120
3. Amerika	135
3.1 Nordamerika: USA (Emily Slate/Sylvia Schroll-Machl)	135
3.2 Nordamerika: Kanada (Tobias Nickel)	150
3.3 Lateinamerika: Argentinien (Katharina Rottenbacher)	161
4. Asien	171
4.1 Ostasien: China (Yong Liang/Stefan Kammhuber)	171
4.2 Ostasien: Japan (Masako Sugitani)	186
4.3 Südostasien: Indonesien (Hora Tjitra/Ulrich Zeuschel)	197
5. Afrika	211
5.1 Ägypten (Abbas Amin)	211
5.2 Ostafrika (Christian Boness/Claude-Hélène Mayer)	225

II. Interkulturelle Tätigkeitsfelder

1. Interkulturelles Management (Siegfried Stumpf)	245
2. Interkulturelle Personalentwicklung in internationalen Unternehmen (Eva-Ulrike Kinast/Alexander Thomas)	259
3. Interkulturelles Marketing (Georg Felser)	273
4. Interkulturelle Wissenschaftskooperation (Alexander Thomas)	290
5. Interkulturelle Entwicklungszusammenarbeit (Alexander Loch/Gerhard Seidel)	309
6. Internationale Militäreinsätze (Stefan Kammhuber/Gabriel Layes) . . .	319
7. Migration und Integration (Ute Schönflug)	328
8. Interkulturelle Dimensionen in psychosozialer und medizinischer Praxis (Ramazan Salman/Thomas Hegemann)	342
9. Rechtsverständnis und Rechtspraxis aus interkultureller Perspektive (Gabriele Britz)	362
10. Interkulturalität in der Schule (Ulrich Wagner/Rolf van Dick/ Oliver Christ)	377
Autorenregister	385
Stichwortregister	391
Die Autorinnen und Autoren	396

■ Vorwort

Eine allgemeine Einführung zur Thematik gebe ich in Band 1 des »Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation«. – Während der Band 1 mit dem Untertitel »Grundlagen und Praxisfelder« das theoretische und methodische Wissen vermittelt und Hilfsmittel zur eigenständigen Problemanalyse und Problembearbeitung anbietet, liefert der vorliegende Band wichtige Informationen über handlungsrelevante Kulturstandards in bestimmten Ländern und einen Einblick in Problemstellungen und Lösungswege zentraler Berufsfelder mit einer interkulturellen Schwerpunktsetzung.

Im ersten Teil des vorliegenden Bandes werden Ergebnisse der Kulturstandardforschung in verschiedenen Ländern und den dabei zutage tretenden Kulturunterschieden geboten.

Nach einer Einführung in die Möglichkeiten und Grenzen der Kulturstandardmethode, die davon ausgeht, dass Kulturstandards als zentrale Merkmale nationalkulturell typischer Orientierungssysteme das Wahrnehmen, Denken, Empfinden und Handeln von Personen bestimmen, werden nationalkulturelle Besonderheiten europäischer, amerikanischer, asiatischer und afrikanischer Länder behandelt. Dabei geht es nicht vorrangig um die Vermittlung landeskundlicher Informationen, sondern um die Herausarbeitung kulturtypischer Merkmale und Unterschiede zu deutlichen Verhaltensgewohnheiten, die für eine gelungene interkulturelle Kommunikation und Kooperation zielführend sind.

Die dargestellten Befunde beruhen ausschließlich auf empirischen Forschungsarbeiten der jeweiligen Autoren, die auf der Kulturstandardforschung aufbauen. Zu den meisten der behandelten Länder gibt es bereits Trainingsmaterialien zur Vorbereitung auf die Zusammenarbeit mit Partnern aus den genannten Nationen (ebenfalls im Verlag Vandenhoeck & Ruprecht erschienen).

Der zweite Teil dieses Bandes enthält berufsfeldspezifische Darstellungen. In den letzten Jahrzehnten war zu beobachten, dass immer mehr Bereiche unseres gesellschaftlichen Lebens sich den mit der Internationalisie-

rung und Globalisierung verbundenen Herausforderungen stellen müssen. Es ist die Erkenntnis gewachsen, dass Wissen über kulturelle Besonderheiten, ein hohes Maß an Sensibilität für kulturell bedingte Unterschiede bei Werten, Normen und Verhaltensregeln und ein ausreichendes Maß an interkultureller Kompetenz erforderlich sind, um beruflich erfolgreich zu sein und komplexe Problemsituationen professionell zu meistern. So wird hier dargestellt, welche kulturell bedingten Probleme in Tätigkeitsfeldern wie interkulturelles Management, interkulturelle Personalentwicklung, interkulturelles Marketing, aber auch interkulturelle Wissenschaftskooperation, interkulturelle Entwicklungszusammenarbeit und internationale Militäreinsätze zu beobachten sind und welche Lösungsmöglichkeiten sich anbieten und bewährt haben.

Aber nicht nur bei berufsbedingten Einsätzen im Ausland, sondern auch in der Zusammenarbeit mit ausländischen Mitbürgern im eigenen Land sind neue Herausforderungen zu bewältigen. Dargestellt und analysiert werden die Tätigkeitsfelder Migration und Integration, interkulturelle Aspekte medizinischer und psychotherapeutischer Praxis, Rechtsverständnis und Rechtspraxis aus interkultureller Perspektive und Interkulturalität in der Schule. Damit sind zwar gesellschaftspolitisch wichtige und drängende Problemfelder angesprochen, doch ist die Liste keineswegs vollständig, zumal mit einem wachsenden Bedarf nach fundierten Kenntnissen und sachkundiger Unterstützung der professionellen Arbeit von Fach- und Führungskräften in der Beschäftigung mit Problemen der interkulturellen Kommunikation und Kooperation in unserem Land zu rechnen ist.

Wer das in diesem Band versammelte Expertenwissen sorgfältig studiert, wird allerdings zweifellos schon recht gut in der Lage sein, selbstständig Antworten und Lösungen auf neue interkulturelle Herausforderungen zu generieren – sei es, dass er sich wissenschaftlich mit interkulturellen Problemstellungen befasst oder im beruflichen Alltag Erfolg versprechende Lösungen entwickeln, durchsetzen und verantworten muss. Forscher wie Praktiker stehen, was ihre Kenntnisse über kulturelle Bedingtheiten unserer Lebenswelten und die Kompetenzen des Umgangs mit ihnen betrifft, trotz des bereits Erreichten noch am Anfang dynamisch sich verändernder Entwicklungen.

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 schon 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 mehr 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 betrach-

tet sind dies aber keineswegs neue Themen. In der Menschheitsgeschichte 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, Beringstraße) 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 ihrer 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.

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), von ihrer Fähigkeit, ein adäquates Emo-

tionsmanagement zu betreiben (Gefühle und Empfindungen), sowie ihrer Fähigkeit zu effizientem 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 hoch entwickelte 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 Systemeinsatz 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 mögliche 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.

1. 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 meiner 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.

2. 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.

3. 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 hat, 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 Auftrags erledigung 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 in Anbetracht von Uniformierungs-, Modernisierungs-, Assimilations- und aller möglichen Formen von Anpassungstendenzen, 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 potenten Nationen, Gesellschaften, sozialen 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 lassen sich also die Auseinandersetzung mit kulturbedingten Unterschieden und 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 hat gegenüber anderen Formen des Umgangs mit interkultureller Fremdheit einen produktiven Gewinn erzielt. Das hat zweifelsohne einen Wettbewerbsvorteil.

Damit sich dieser soziale, humane und materielle Gewinn, wo immer er möglich ist, auch tatsächlich einstellt, wurde dieses Handbuch geschaffen.

Die diesem Handbuch zugrunde liegende Überzeugung für eine erfolgreiche interkulturelle 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 Kooperationsituationen erfolgreich sein.«

Das Erfassen, Studieren und Verstehen fremdkultureller Werte, Normen, Sitten, Gebräuche, Verhaltensregeln, Menschen- und Weltbilder, kurzum des fremdkulturellen Orientierungssystems, reicht also nicht aus. Hinzukommen muss ebenso das bewusste Erfassen, Reflektieren, Verglei-

chen 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.

Alexander Thomas

■ I. Kulturunterschiede: Ergebnisse der Kulturstandardforschung

Stefan Kammhuber/Sylvia Schroll-Machl

1. Möglichkeiten und Grenzen der Kulturstandardmethode

Häufig werden interkulturelle Trainer und Coaches mit dem Wunsch von Teilnehmern nach einem »Weltkulturatlas« konfrontiert, der zu möglichst allen Kulturregionen die wichtigsten Informationen in kurzen Regeln enthält. Jeder seriöse Weiterbildner steckt dann in einem Dilemma. Er oder sie weiß, dass das vollständige Verstehen bereits von nur *einer* Kulturregion ein nahezu unmögliches Unterfangen bedeutet, und ist sich gleichzeitig bewusst, dass die Personen ein Kulturwissen erwerben müssen, das sie befähigt, in ihrem interkulturellen (Berufs-)Alltag flexibel zu handeln. Ein zu detailliertes System, das alle denkbaren Aspekte und Perspektiven zu integrieren versucht und deshalb nur einen sehr eng umrissenen Weltausschnitt erfassen kann, stellt einerseits für den Lernenden eine Überforderung dar wie andererseits einfache Verhaltensregeln an der Komplexität und Vielfältigkeit der interkulturellen Alltagswirklichkeit zwangsläufig scheitern müssen. Eine weitere Möglichkeit, dem Teilnehmerwunsch ansatzweise zu entsprechen, bietet sich durch das Verwenden von kulturallgemeinen Dimensionen (siehe Bd. 1, Kap. I, 1.4), anhand derer verschiedene Kulturregionen miteinander verglichen werden können. Allerdings taugen solche Modelle aufgrund ihrer Allgemeinheit als Hilfestellung für das konkrete Handeln in spezifischen Situationen nur bedingt.

Es bedarf also eines kulturspezifischen Systems von Kategorien, die für ein bestimmtes Handlungsfeld Gültigkeit besitzen, die die Grundlage für das jeweilige Handeln bilden können, für den Lernenden handhabbar sind und im jeweiligen Alltag weiter ausdifferenziert werden können.

Die Kulturstandardforschung hat sich für diesen Zweck als sehr geeignet erwiesen. Sie basiert auf einer systematischen und empirischen Herangehensweise, ist überprüfbar und erweist sich als sehr nützlich für die Praxis. Allerdings birgt der Umgang mit diesem Wissen die Gefahr von Missverständnissen, wenn Kulturstandards nur oberflächlich als Handlungsregeln verstanden und verwendet werden und ihr Entstehungsprozess und Gültigkeitsbereich nicht berücksichtigt wird. Deshalb wird im Folgenden auf die Möglichkeiten und Grenzen dieser Methode näher eingegangen.

Die *Kulturstandardforschung* (siehe Bd. 1, Kap. I, 1.1) vertritt ein betont kulturrelativistisches Konzept:

- Ihr Anspruch ist es, die für *eine* spezifische Kultur typische Ausprägung menschlichen Wahrnehmens, Fühlens, Denkens und Handelns zu erfassen.
- Ergebnisse der Kulturstandardforschung sind *handlungsfeldspezifisch*: Das jeweilige Handlungsfeld (z. B. Management, Studium, Sprachunterricht usw.) bestimmt den Definitionsbereich für die generierten Kulturstandards. Es stellen sich in unterschiedlichen Handlungsfeldern verschiedene Aufgaben und Handlungszwänge und unterschiedliche Interaktionen sind für die jeweiligen Handlungsfelder charakteristisch. Somit können dem Verhalten in einzelnen Handlungsfeldern verschiedene Kulturstandards zugrunde liegen, weil die jeweilige Situation bestimmte potenzielle Handlungsmöglichkeiten und -alternativen bereithält. Es spielt also eine Rolle, in welchem Kontext Kulturstandards gewonnen wurden. Wenn für ein Land mehrere Kulturstandard-Forschungsergebnisse in mehreren Handlungsfeldern vorliegen, kann im kritischen Vergleich der Ergebnisse der verschiedenen Handlungsfelder ein vollständigeres, für dieses Land spezifisches Spektrum von Kulturstandards ermittelt werden. Dabei ist zu prüfen: Welche ähnlichen Handlungsbedingungen treten auch in dem interessierenden Handlungsfeld auf? Welche nicht? Welche zusätzlich? Wirken die Kulturstandards in gleicher Weise? In ähnlicher Weise? Doch auch dann gilt: Die entwickelten Kulturstandards sind immer nur ein Ausschnitt aus den gesamten, potenziellen Kulturstandards, die für Kulturbegegnungen in diesem Land typisch sind.
- Kulturstandards resultieren aus einem spezifischen *Erhebungsprozess*, der in einem spezifischen zeitlichen und räumlichen Kontext stattfindet. In ihm wird nach erwartungswidrigen Auffälligkeiten in konkreten Alltagssituationen gefragt. Diese als ungewöhnlich und kritisch erlebten Situationen werden gesammelt, geordnet und nach interdisziplinärer Analyse mit bestimmten Begriffen und Erklärungen, eben den Kulturstandards versehen. Sie sind daher keine generelle Beschreibung einer anderen Kultur, sondern weisen auf verhaltenssteuernde Normen hin, die gegenüber der Eigenkultur, das heißt hier: der deutschen Kultur, anders erlebt werden. Insofern ist ein Kulturstandard tatsächlich nur im Kontrast zu seinem anderskulturellen Pendant zu verstehen. So mag ein deutscher Angestellter aus den Augen seiner niederländischen Kollegen als hierarchieorientiert wahrgenommen werden, während der gleiche Angestellte aus französischer Perspektive als eher gleichheitsorientiert erscheint.
- Die hier vorgestellten Kulturstandards sind gewonnen aus den interkulturellen Erfahrungen von deutschen Befragten mit anderskulturellen Personen; ob die Kulturstandards auch aus einer anderen kulturellen

Perspektive heraus Gültigkeit beanspruchen können und zum Beispiel für nichtdeutsche Teilnehmer eines interkulturellen Trainings geeignet sind, muss zuvor gründlich geprüft werden.

- Kulturstandards sind kategoriale Bestimmungen und erfüllen deshalb die Funktion von Stereotypen. Sie unterscheiden sich aber von Vorurteilen gegenüber einer anderen Kultur, weil sie nicht vereinfachte, unreflektierte Bemerkungen, Meinungen und Einstellungen über eine Zielkultur widerspiegeln, sondern aus der systematischen Analyse realer und alltäglich erlebter Handlungssituationen heraus konstruiert werden. Um die Aufnahme und Verarbeitung vielschichtiger Lerninhalte wie Kultur überhaupt zu ermöglichen, muss zwangsläufig eine Reduktion der Komplexität erreicht werden – ein Vorgang, der permanent in der menschlichen Wahrnehmung und Informationsverarbeitung stattfindet. Genau dazu dienen Stereotypisierungen. Das führt zwar immer wieder zu Verzerrungen, aber ermöglicht erst die Orientierung in neuen Situationen. Entscheidend bleibt, wie bewusst dieser Vorgang vollzogen wird, wie realitätsnah die Stereotype konstruiert sind und wie offen sie gegenüber weiteren Differenzierungen bleiben. So wird beispielsweise aus deutscher Perspektive heraus in vielen Kulturregionen die Betonung der Beziehungsebene als fremd und anders zur eigenen »Sachorientierung« erlebt. Das weist darauf hin, dass die Sachorientierung ein zentrales Element der deutschen Kultur darstellt. Es bedeutet aber nicht, dass sich die Beziehungsorientierung in den unterschiedlichen Kulturregionen immer in der gleichen Weise ausformt. Bei genauerer Betrachtung ähnlich lautender Kulturstandards der verschiedenen Zielkulturen stellen sich sehr wohl Unterschiede heraus, die im Alltagshandeln berücksichtigt werden müssen, will man nicht aus orientierungsstiftenden Stereotypisierungen Vorurteile über eine Zielkultur erzeugen.
- Kulturstandards sind in ihrem zeitlichen Kontext zu verstehen. Sie unterliegen dem sozialen Wandel, der in einer Gesellschaft stattfindet. Bestimmte Normen werden in einer Gesellschaft über lange Perioden bestätigt, indem sie immer wieder im Alltag reproduziert werden. Genausogut ist es möglich, dass sich in bestimmten Handlungsfeldern modifizierte oder gar neue Konventionen des gesellschaftlichen Miteinanders herausbilden: Kulturstandards haben ihre Wurzeln in bestimmten historischen Entwicklungen, sind adaptive Antworten einer Gesellschaft, Nation oder Gruppe auf bestimmte Notwendigkeiten. Sie sind einerseits permanent einem (langsamen) kulturellen Wandel unterworfen und andererseits Ergebnisse besonders prägender Epochen. Sie stellen eine sinnvolle, aktive Verarbeitung der Anforderungen an die Organisation des menschlichen Lebens unter einschneidenden geschichtlichen Bedingungen dar. Der Rhythmus des Entstehens und Vergehens von Kulturstandards bemisst

sich dabei mindestens in Generationen, wenn nicht gar in Jahrhunderten. Es lassen sich somit auf der kulturhistorischen Spurensuche Veränderungen jüngerer Datums ausmachen, aber auch recht alte Fundamente freilegen. Das folgende Kapitel zeichnet die historische Ausdifferenzierung von Kulturstandards exemplarisch im deutsch-französischen Kulturvergleich nach.

- Kulturstandards können als »Denkwerkzeuge« zur Selbst- und Fremdreflexion in interkulturellen Lernprozessen dienen. Sie müssen einer weiteren Differenzierung immer offen stehen, um einer Person als Individuum und nicht ausschließlich als Kulturträger wirklich gerecht werden zu können. Sie sind eher aufzufassen als begründete Fragen, die eine Person an eine interkulturelle Begegnungssituation stellen kann, um sie in ihrer Komplexität angemessen einschätzen und angemessen handeln zu können.

Das Kulturstandardkonzept stellt eine Verbindung zwischen möglichst exakter und empirisch fundierter Erfassung der Komplexität kultureller Werte und Normen einer Gemeinschaft *und* deren Vermittelbarkeit für Kulturfremde dar, zum Beispiel durch interkulturelle Trainings oder durch Lektüre. Es bietet zweifelsfrei folgende Vorteile:

- lebensnahe Strukturierung,
- leichte Verständlichkeit,
- gute Übersichtlichkeit,
- einfache Memorierbarkeit.

Dieses Gerüst muss durch eigene Erfahrungen und Gespräche mit Angehörigen der anderen Kultur differenziert und erweitert werden. Wer glaubt, mit einer bestimmten Anzahl von Kulturstandards eine andere Kultur im Sinne von »abschließenden Antworten« endgültig verstanden zu haben, wird an der Vielfalt und Komplexität menschlichen Lebens im interkulturellen Alltag scheitern. Interkulturelles Lernen ist ein fortdauernder, nicht abzuschließender Prozess.

Evaluationsstudien zu interkulturellen Trainings (Bd. 1, Kap. I, 2.3) zeigen, dass das so verstandene Wissen um Kulturstandards weiteres interkulturelles Lernen kognitiv und emotional erleichtert und dass dieses Wissen für das Handeln in der Praxis sehr hilfreich ist.

Deshalb werden nur die Forschungsergebnisse präsentiert, die auf der Basis der aufwändigen Konstruktionsmethode für Kulturstandards gewonnen wurden (Bd. 1, Kap. I, 2.2). So erklärt sich die Auswahl der Zielkulturen in diesem Kapitel. Um der Sehnsucht nachzukommen, Informationen über möglichst viele Zielkulturen zu erhalten, wird bei den einzelnen Darstellungen in einem letzten Abschnitt eine vorsichtige Generalisierung der-

jenigen Aspekte vorgenommen, die eine (teils durch laufende Forschung begleitete) *Übertragung* auf weitere Länder zuzulassen scheint. Die historischen, politischen und ökonomischen Hintergründe (Bildungssystem, Wirtschaftsform, Politik, geschichtliche Ereignisse usw.), die zur Ausbildung der geschilderten Kulturstandards geführt haben, sind nicht immer an Landes- oder Sprachgrenzen gebunden und können eine Basis für Ländergrenzen überschreitende Generalisierungen bilden, die in weiteren Kulturstandardstudien permanent überprüft werden.

■ 2. Europa

Isabelle Demangeat/Markus Molz

2.1 Frankreich

Fallbeispiel

Drei Manager arbeiten in einem deutsch-französischen Projekt eng miteinander. Bernd K., Bereichsleiter, Helmut W., Projektleiter für Deutschland, und Jacques G., Projektleiter für Frankreich. Bei ihren regelmäßigen Treffen ist der Ton freundschaftlich und kumpelhaft, unter Ingenieuren versteht man sich ja – sogar in der Konzernsprache Englisch. So auch an diesem Tag der monatlichen Projektbesprechung, diesmal in Deutschland. Es steht seit zweieinhalb Wochen an, dass Frankreich Zahlen liefern soll, die Helmut für die weitere Planung braucht. Er geht davon aus, die Zahlen wie vorgesehen an diesem Tag zu bekommen. Jacques steigt aber nach der Besprechung in das Taxi zum Flughafen ein – weder Bernd noch Helmut bekamen die Zahlen. Kein Wort wurde darüber verloren.

Im Taxi denkt Jacques darüber nach: »Die beiden haben gar nicht nach den Kennzahlen gefragt – so dringend kann es also nicht sein! Immer das selbe: Die machen Druck und dann ist es plötzlich nicht mehr so wichtig. Ich rufe Bernd morgen an – es gibt noch einige Sachen aus der heutigen Sitzung, die ich klarstellen muss. Und außerdem soll Bernd die Zahlen absegnen, er ist doch Bereichsleiter, nicht der Kollege Helmut, oder? Und das Frankreichgeschäft ist ja meine Verantwortung! Wenn ich Helmut alles schicke, nehmen sie uns nie ernst . . .«

Tags darauf schickt Jacques eine E-Mail an Bernd, in der er einen Teil der Zahlen übermittelt und dazu eine Erklärung, warum sie noch nicht definitiv sind. Außerdem bittet er ihn um ein Gespräch: Er möchte zu einigen der Themen des Meetings vom Vortag die Sicht des französischen Standorts klarstellen.

Bernd liest die E-Mail und denkt: »Als ob ich nichts Wichtigeres zu tun

hätte, als mich um die Kennzahlen von Frankreich zu kümmern . . . Wieso schreibt er, die Zahlen seien noch nicht definitiv und abhängig von unserem Gespräch? Und warum schickt er sie an mich? Ich habe doch die Projektkoordinierung an Helmut delegiert. Der muss da jetzt aber mal Ordnung in die französischen Projektsachen bringen . . . Jacques ist ja ein hervorragender Fachmann – aber für die Orga ist er nicht geboren! Und wieso bringt er heute wieder Themen hoch, die wir gestern eigentlich alle zusammen verabschiedet hatten? Das ist mal wieder unnötiger Aufwand!« Bernd leitet die E-Mail an Helmut weiter (und eine Kopie an Jacques) mit dem Vermerk: »Bitte in Ordnung bringen und für Informationen sorgen. Mit freundlichen Grüßen, Bernd.«

Jacques ärgert sich schwarz: »So ein Chef, der nicht mal direkt antwortet!!« Helmut ärgert sich schwarz, über Jacques: »So was Linkes! Wieso geht er an den Chef!! Und die Zahlen sind nicht mal definitiv . . . Das hätte er doch gestern ansprechen können. Und ich denke mir noch, na ja, warte noch ein bisschen, er hat momentan ja wirklich viel am Hals, er wird schon die Zahlen bringen. Ganz schön blöd! Nun mach ich es wahr: Ich stelle einen anderen ein, der dort die Standortleitung übernimmt und für Ordnung sorgt!«

Die weitere Verschärfung des Konflikts kann man sich ausmalen.

So – oder so ähnlich – entwickeln sich häufig Kooperationssituationen mit den geographisch nahen, kulturell jedoch fernen Partnern aus Frankreich (für ein anderes Fallbeispiel siehe Molz u. Zeuschel 2001).

Analyse der Situation aus beiden nationalkulturellen Perspektiven

Analyse der Situation aus französischer Sicht

Jacques weiß, dass in seinem Unternehmensbereich eine Reorganisation ansteht. Er möchte sicherstellen, dass aus dieser Umstrukturierung keine Nachteile für seinen Standort entstehen; er fühlt sich seinen Leuten sehr verpflichtet.

Er bekommt Helmut's Anfragen wegen der Zahlen in Form mehrerer kurzer E-Mails, die keine Hintergrundinformationen mitliefern. Sinngemäß ist die Antwort von Jacques auf Helmut's Anfrage: Selbstverständlich wird er ihm die angefragten Daten geben. Er wird jemandem von seinem Team damit beauftragen. Aber er möchte eigentlich über die Folgen informiert werden und wüsste gern, was mit diesen Daten passieren soll. Er schlägt auch vor, dass sie beide gemeinsam mit Bernd die absehbaren Veränderungen im

Ergänzend, aufbauend und weiterführend zum »Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation – Grundlagen und Praxisfelder« widmet sich dieses Buch einzelnen Ländern und Kulturen und gibt einen Überblick über interkulturelle Problemstellungen und Anforderungen in den unterschiedlichsten Berufsfeldern, in denen Internationalität eine Rolle spielt und interkulturelle Kompetenz gefragt und gefordert ist.

Autoren aus verschiedenen Ländern geben kulturspezifische Informationen zu ausgewählten Kulturregionen mit authentischen Fallbeispielen, länderspezifischen Kulturstandards und kulturhistorischen Hintergründen.

Die Herausgeber

Dr. phil. Alexander Thomas ist emeritierter Professor der Universität Regensburg, bis 2005 an der Abteilung Sozialpsychologie und Organisationspsychologie.

Prof. Dr. phil. Stefan Kammhuber, Dipl.-Psych., ist Berater und Trainer für Interkulturelle Personalentwicklung, Organisationskommunikation und Rhetorik in Industrie und Verwaltung sowie Lehrbeauftragter für Angewandte Psychologie und Rhetorik an der Universität Regensburg, der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie und der Eliteakademie Bayern.

Dr. phil. Sylvia Schroll-Machl, Dipl.-Psych., Dipl.-Rel.-Päd. (FH), arbeitet als freiberufliche Trainerin und Coach für verschiedene Firmen, Organisationen und Ministerien im Bereich interkulturelle Trainings- und Personalentwicklung.



www.v-r.de