

Emily J. Slate / Sylvia Schroll-Machl

## **Beruflich in den USA**

Trainingsprogramm für Manager,  
Fach- und Führungskräfte



HANDLUKSKOMPETENZ IM AUSLAND

Vandenhoeck & Ruprecht

Emily J. Slate / Sylvia Schroll-Machl, Beruflich in den USA

V&R

Emily J. Slate / Sylvia Schroll-Machl, Beruflich in den USA

# Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von  
Alexander Thomas, Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Emily J. Slate / Sylvia Schroll-Machl, Beruflich in den USA

Emily J. Slate

Sylvia Schroll-Machl

# **Beruflich in den USA**

**Trainingsprogramm für Manager,  
Fach- und Führungskräfte**

3. Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

Die 7 Cartoons hat Jörg Plannerer gezeichnet.

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 978-3-525-49062-4

© 2013, 2006, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, 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.

Printed in Germany.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg

Druck und Bindung: ⊕ Hubert & Co, Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## ■ Inhalt

Vorwort . . . . .	7
<b>Einführung in das Training</b> . . . . .	11
Zielsetzung und theoretischer Hintergrund . . . . .	11
Relativierungen . . . . .	14
Aufbau und Ablauf des Trainings . . . . .	17
Hinweise für das Verständnis und die Bearbeitung des Trainingsmaterials . . . . .	20
<b>Themenbereich 1: Gleichheitsdenken</b> . . . . .	23
Beispiel 1: Qualitätsprobleme . . . . .	23
Beispiel 2: Der Kongress . . . . .	27
Beispiel 3: Die Schaltanlage . . . . .	31
Beispiel 4: Der Abteilungsleiter . . . . .	36
Kulturelle Verankerung von »Gleichheitsdenken« . . . . .	41
<b>Themenbereich 2: Handlungsorientierung</b> . . . . .	49
Beispiel 5: Standortwahl . . . . .	49
Beispiel 6: Lamine . . . . .	54
Kulturelle Verankerung von »Handlungsorientierung« . . . . .	59
<b>Themenbereich 3: Gelassenheit (easy going)</b> . . . . .	69
Beispiel 7: Doppelte Arbeit . . . . .	69
Beispiel 8: Rechnungen? . . . . .	74
Beispiel 9: Softwareentwicklung . . . . .	77
Kulturelle Verankerung von »Gelassenheit« . . . . .	82
<b>Themenbereich 4: Leistungsorientierung</b> . . . . .	91
Beispiel 10: Ausbeutung? . . . . .	91
Beispiel 11: Personalauswahl . . . . .	94
Beispiel 12: Mutterliebe . . . . .	99
Kulturelle Verankerung von »Leistungsorientierung« . . . . .	102

<b>Themenbereich 5: Individualismus</b> . . . . .	111
Beispiel 13: Frauen . . . . .	111
Beispiel 14: Das Training . . . . .	115
Beispiel 15: In der U-Bahn . . . . .	120
Beispiel 16: Mein Modul . . . . .	123
Kulturelle Verankerung von »Individualismus« . . . . .	127
<b>Themenbereich 6: Soziale Anerkennung (nice guy)</b> . .	137
Beispiel 17: In einem Architekturbüro . . . . .	137
Beispiel 18: Besuch einer Verkäuferin . . . . .	141
Beispiel 19: Smalltalk . . . . .	144
Beispiel 20: Der Pullover . . . . .	148
Kulturelle Verankerung von »Soziale Anerkennung« . . . .	151
<b>Themenbereich 7: Interpersonale</b>	
<b>Distanzminimierung (peaches vs. coconuts)</b> . . . . .	159
Beispiel 21: Im Englischunterricht . . . . .	159
Beispiel 22: Barbecues . . . . .	162
Kulturelle Verankerung von »Interpersonale	
Distanzminimierung« . . . . .	166
Literaturempfehlungen . . . . .	171

## ■ Vorwort

Die amerikanische Businesswelt ist an vielen Stellen fundamental anders als die deutsche. Wer die amerikanische Kultur nicht als fremd anerkennt und sich ohne Vorbereitung auf das Abenteuer des Arbeitens in den USA oder bei der Tochter eines US-Konzerns einlässt, wird den Unterschied spüren – schneller und härter als ihm lieb ist. Wenn Sie in den USA leben oder mit Amerikanern eng zusammenarbeiten wollen, erwartet niemand von Ihnen, dass Sie wie ein Amerikaner werden. Aber wenn Sie die amerikanischen Werte verstehen, tun Sie sich leichter mit dem, was um Sie herum passiert. Sie werden Ihre Ziele schneller erreichen. Das Verständnis für den Geschäfts- und Gesprächspartner auf der anderen Seite der Welt wird so manche Fehlinterpretation verhindern und Irritationen vermeiden – konfliktfrei ist der Geschäftsalltag damit aber noch nicht.

In weiten Bereichen ähneln sich die amerikanische und die deutsche Kultur. Sie müssen sich aber nicht mit den Gemeinsamkeiten beschäftigen, denn diese verursachen keine Probleme. Dieses Buch konzentriert sich vielmehr auf das, was wir *nicht* gemeinsam haben. Wir wollen versuchen, Ihnen den »American Way of Life« zu vermitteln. Erwarten Sie keine Handlungsanweisungen, sondern eine Beschreibung der amerikanischen »Kulturstandards«. Das sind definierte Merkmale bestimmter Werte, Überzeugungen, Grundhaltungen und Grundeinstellungen, die auf der Basis wissenschaftlicher Ergebnisse gewonnen werden und sich als Muster beschreiben lassen. Das Verstehen dieser »Kulturstandards« wird Sie in die Lage versetzen, das Verhalten Ihrer amerikanischen Partner zutreffender zu interpretieren sowie selbst kulturangemessene Handlungsstrategien im Umgang zu entwerfen, um böse Überraschungen und unnötige Konflikte zu vermeiden.

Werthaltungen, die eine Kultur prägen, sind das Produkt ihrer Geschichte. Und die amerikanische Geschichte unterscheidet sich sehr von den Ländern Europas. Es waren zwar überwiegend europäische Siedler, die den Kontinent kolonisierten und damit das Fundament für die heutige Kultur legten, aber sie haben Europa verlassen, weil sie etwas anderes im Sinn hatten.

Die ersten Europäer, die das Land betraten, waren Wikinger. Ungefähr um 1000 n. Chr. unternahm Leif Eriksson vier Reisen in die Neue Welt und versuchte im Norden Amerikas eine Kolonie zu gründen. Doch dieser Versuch scheiterte am Widerstand der einheimischen Bevölkerung.

In Europa bekannt wurde Amerika erst, als Christóbal de Colón, Kolumbus, 1492 auf der Suche nach dem Seeweg nach Indien in Mittelamerika landete. Er hatte das spanische Königspaar Ferdinand II. und Isabella überzeugt, seine Unternehmung zu finanzieren. Obwohl es bis dahin viele Gerüchte über den »Ozean der Dunkelheit« gab, in dem das Wasser kochte und Seeungeheuer Schiffe versenkten, kam Kolumbus aufgrund eigener Studien zu dem Schluss, dass er dort das unermesslich reiche Land des Großkhan finden würde. Kolumbus hatte sich um Tausende von Meilen verrechnet. Das erste Land, das er sah, waren die heutigen Bahamas. Weil er glaubte, er sei in Indien, nannte er die dort lebenden Menschen »Indianer«. Dieser Name blieb und wurde der Begriff für alle dort lebenden Völker.

Seine Entdeckung öffnete vielen europäischen Abenteurern die Tore. Ein Jahrhundert lang kamen Franzosen, Engländer, Spanier und andere in die Neue Welt. Sie alle zogen durch Sümpfe und Wälder, nahmen Landvermessungen vor und erklärten große Gebiete zu Territorien ihrer europäischen Herrscherhäuser. Manche Siedlungen wurden gegründet und verschwanden wieder. Die erste dauerhafte englische Siedlung wurde 1607 in Jamestown gegründet, im heutigen Virginia.

Die bedeutendste Siedlergruppe traf ab 1620 ein: die Pilger. Sie hatten langfristig den größten Einfluss auf die Gestaltung amerikanischer Werte. Hintergrund war, dass 1603 James IV von Schottland als James I den englischen Thron bestieg. Er erklärte religiöse Abweichler von der Staatskirche zu Staatsfeinden, die mit dem Tod bedroht wurden.

50 Jahre zuvor hatten sich reformatorisch Gesinnte zusammengeschlossen, um die englische Kirche von zu viel Prunk, Zeremonien und Korruption zu »reinigen« (to purify). Sie nannten sich selbst »Puritaner«. Eine Gruppe von ihnen spaltete sich von der englischen Staatskirche ab und gründete eine eigene. Sie nannten sich »Separatisten«. Viele Puritaner konnten 1609 nach Holland fliehen. Die Niederländer waren tolerant und ließen die Puritaner ungestört ihre Religion ausüben. Doch ihre soziale Situation war schwierig, denn sie bekamen nur schlecht bezahlte Arbeiten und viele der jüngeren Generation heirateten in die niederländische Bevölkerung ein. So bestiegen im September 1620 102 Menschen die Mayflower, ein gechartertes Schiff, welches sie nach Amerika bringen sollte. Nur die Hälfte der Passagiere bestand aus religiösen Separatisten, die anderen waren Wirtschaftsflüchtlinge. Sie wurden fortan als »die Heiligen und die Fremden« (the Saints and the Strangers) bezeichnet. Die Mayflower verfehlte ihr Ziel Virginia um etwa 300 Meilen und landete in der Gegend des heutigen Plymouth, Massachusetts. Dort gründeten einige der Neuankömmlinge die Siedlung »Plimoth Plantation«. Die ersten Monate waren hart: von 17 Männern starben 10 an Infektionen, von 17 Frauen überlebten 14 nicht. Dennoch konnte der Rest mit Hilfe freundlicher Indianer überleben.

Die Pilgerväter wurden Ikonen der amerikanischen Geschichte – von manchen vergöttert, von anderen massiv kritisiert als Inbegriff all dessen, was Amerika konservativ erscheinen lässt. Unbestritten ist, dass ihre Überzeugungen und Werte Amerikaner zu dem formten, was Amerikaner ausmacht. Entsprechend werden wir häufiger auf diese religiös motivierten Einwanderergruppen zu sprechen kommen.

Nach diesem kleinen historischen Exkurs ahnen Sie es vermutlich, verehrte Leserinnen und Leser, wir müssen Ihnen eine Warnung mit auf den Weg geben, wenn Sie nun das Buch durcharbeiten: Obwohl die amerikanische Gesellschaft von einer Vielzahl ethnischer Subgruppen geprägt ist, die mitunter wenig Berührungspunkte miteinander haben oder kaum Assimilationsbestrebungen zeigen, und obwohl daher eine Menge an Werten, Einstellungen und Lebensformen existieren, werden in diesem Buch die Kulturstandards des so genannten Mainstreams geschil-

dert: nämlich die der »WASPs« (White Anglo-Saxon Protestants). Die Gruppe der WASPs gestaltete das Land im Lauf der Geschichte der USA so nachhaltig, dass sie das Fundament für die bis heute gültigen amerikanischen kulturellen Werte gelegt hat. Ihr kulturelles Orientierungssystem ist das der zahlenmäßig immer noch größten Bevölkerungsgruppe und hat viele andere Gruppen von Einwanderern fasziniert, geprägt und integriert. Wir werden daher oft auf diese Werthaltungen zu sprechen kommen, wenn wir erläutern, weshalb sich welche Kulturstandards entwickelten. Denn das Einmalige der USA besteht gerade darin, dass sich hier bereits seit den ersten Koloniegründungen (religiöses) Sendungsbewusstsein, ökonomische Aktivitäten, politische Expansion und der Gemeinschaftsgeist freier Individuen auf das Engste miteinander verbinden.

Emily J. Slate  
Sylvia Schroll-Machl

## ■ Einführung in das Training

### ■ Zielsetzung und theoretischer Hintergrund

Kultur, das wird immer wieder erfahren, beeinflusst und prägt das Denken, Fühlen und Handeln der Menschen. Ein Arbeits- und Führungsstil, wie er in Deutschland selbstverständlich ist, erweist sich in den USA mitunter als unangemessen und kontraproduktiv. Die Art und Weise, wie dort Lösungen für Probleme gesucht werden, unterscheidet sich häufig erheblich von den in Deutschland üblichen Methoden.

Kultur offenbart sich als ein spezifisches System von Werten, Normen, Regeln und Einstellungen, das das Verhalten der Mitglieder einer Gruppe, Organisation, Gesellschaft oder Nation nachhaltig beeinflusst. Jede Kultur bietet ihren Mitgliedern eine Reihe von Möglichkeiten, das individuelle und gemeinsame Handeln zu gestalten und die soziale Umwelt wahrzunehmen. Kultur setzt jedoch auch Grenzen und bestimmt damit die Maßstäbe für die Bewertung des Verhaltens der Mitmenschen. Was als richtig, effizient, klug, als normal, selbstverständlich oder denkbar angesehen wird, ist nicht abhängig von einer universellen Vernunft, sondern von der landesspezifischen Kultur. Innerhalb einer Kultur herrscht Einverständnis über die Art und Weise der optimalen Regulierung zwischenmenschlichen und gesellschaftlichen Handelns (Thomas 1996).

Verstehen wir Kulturstandards als Beschreibungsparameter einer Kultur, so lässt sich Kultur als ein Orientierungssystem auffassen, in dem wir uns mit Hilfe dieser Kulturstandards zurechtfinden. Kulturstandards leiten das Denken, Wahrnehmen, Urteilen und Handeln der Mitglieder einer Kultur in weiten Bereichen. Sie sind in der Geschichte eines Volkes verwurzelt und untereinander

vielfältig verknüpft. Kulturstandards haben sich also nicht zufällig entwickelt, sondern sind das Resultat einer langen Auseinandersetzung der Menschen mit wechselvollen sozialen, politischen und ökonomischen Umwelten. Sie 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. Über alle Veränderungen hinweg erhalten Kulturstandards eine Kontinuität, sie stellen die Folie dar, auf der Änderungen und Neuerungen abgetragen werden (Thomas 1996). So wirken brisante politische und ökonomische Veränderungen auf Kulturstandards ein und verändern diese auch langfristig. Sie wirken jedoch nicht unvermittelt auf das Handeln der Menschen, sondern auf dem Hintergrund der tradierten Kulturstandards. Nur allmählich werden die veränderten Handlungsbedingungen zu Veränderungen der Kulturstandards führen, denn aus den geänderten Lebensbedingungen müssen erst wieder Regeln erwachsen oder alte Regeln so verändert werden, so dass deren Bedeutung von allen Mitgliedern der Kultur gutgeheißen und mitgetragen wird. Der Rhythmus des Entstehens und Vergehens von Kulturstandards bemisst sich dabei mindestens in Generationen, wenn nicht gar in Jahrhunderten. Kulturstandards sind demnach kein starrer, festgeschriebener Regelkanon. Es sind Selbstverständlichkeiten, Leitlinien gesellschaftlichen und sozialen Handelns, die im Laufe der Sozialisation des Individuums in die Gesellschaft hinein erlernt werden. Eltern, Großeltern, Kindergarten, Schule, Universität, Beruf sind beispielsweise gesellschaftliche und damit kulturell geprägte Institutionen, die kulturelle Werte, Normen, Einstellungen und Bedeutungen – also eben Kulturstandards – vermitteln. Diese Institutionen sind gegenüber kurzfristigen Veränderungen in gesellschaftlichen Teilbereichen relativ unempfindlich, weshalb sich Kulturstandards weit langsamer als sozioökonomische Rahmenbedingungen verändern.

Wie stark und auf welche Weise das eigene Verhalten durch Kulturstandards geprägt ist, wird oft erst im Kontakt mit Frem-

den deutlich. In der Zusammenarbeit und Auseinandersetzung mit ihnen wird die Selbstverständlichkeit bestimmter Handlungsrou­tinen und Einstellungen immer wieder in Frage gestellt. Andere Völ­ker haben aufgrund ihrer Geschichte und ökonomischen, sozialen und politischen Lebenswelten eigene, sehr spezifische Kulturstandards ausgebildet, die von den Mitgliedern dieser Kultur ebenfalls für natürlich und selbstverständlich erachtet werden. Beim Aufeinandertreffen von Individuen zweier Kulturen begegnen sich also nicht nur zwei Menschen mit verschiedenen Sprachen, Zielen, Normen und Werten, sondern auch verschiedene kulturelle Orientierungssysteme, die Art und Weise des Handelns ebenso mitbestimmen wie aktuelle Ereignisse und Bedingungen.

Da Kulturstandards weite Bereiche des Denkens, Wahrnehmens und Handelns regulieren, reicht der oft empfundene und tatsächliche Orientierungsverlust über die berufliche Sphäre hinaus auch in die persönlichen Gepflogenheiten hinein. Der bisher sozial und fachlich kompetente Vorgesetzte erlebt plötzlich Unzulänglichkeiten in Bereichen seiner Mitarbeiterführung, die er noch nicht einmal potenziell als problematisch wahrgenommen hat. Eine Menge der ihm vertrauten Verhaltensweisen werden missverstanden oder führen zu unerwarteten Reaktionen. Selbst Bemühungen, dies zu ändern, scheitern immer wieder auf unverständliche Weise.

Erst ein Verständnis für die Bedeutung und Sinnhaftigkeit der beobachteten fremdkulturellen Verhaltensweisen führt in einem Prozess interkulturellen Lernens aus dieser Krise heraus. Wenn begreiflich und nachvollziehbar wird, warum welches Verhalten wann gezeigt wird, kehren Orientierung und Handlungssicherheit zurück. In diesem Lernprozess kommt Kulturstandards eine Schlüsselrolle zu. Sie vermitteln ein tieferes Verständnis für die Bedeutung und Sinnhaftigkeit bestimmter, in verschiedenen Situationen zu beobachtender Verhaltensweisen.

Damit beschränkt sich interkulturelles Lernen nicht auf das Imitieren kulturadäquater Verhaltensmuster. Vielmehr eröffnen sich variable Handlungsmöglichkeiten, die auf der Basis des Verständnisses der kulturellen »Regeln« eigenständig konstruiert werden können und die Sicherheit geben, dass Handlungspläne

für den fremdkulturellen Partner nachvollziehbar sind. Interkulturelle Kompetenz erschöpft sich nicht in Anpassungsfähigkeit an fremdkulturelle Denk- und Handlungsmuster, sondern meint die Fähigkeit zum partnerschaftlichen Dialog. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Denkgewohnheiten, Selbstverständlichkeiten und Empfindlichkeiten des Partners erkannt und respektiert werden. Unter diesen Voraussetzungen kann nach und nach eine gemeinsame Verständigungsbasis aufgebaut werden, die sich zwischen beiden Kulturen bewegt, die Vorteile aus beiden Kulturen nutzbar machen kann und synergetisch wirkt.

Das Erlernen von Kulturstandards beginnt sinnvollerweise schon vor der Reise in die USA oder vor dem Eintritt in ein US-Unternehmen, damit nichts schief läuft. Denn das Wissen über Kulturstandards hilft, Situationen systematisch zu analysieren und zu verstehen, um dann adäquat reagieren zu können. Die in diesem Trainingsprogramm dargestellten Kulturstandards sind jeweils an eine Reihe konkreter Beschreibungen von Situationen geknüpft, in denen Deutsche und US-Amerikanern aufeinander treffen. So bietet das Trainingsmaterial ein praxisnahes Lernumfeld, wobei Schritt für Schritt US-spezifische Problemfelder kennen gelernt und konkrete Lösungsmöglichkeiten sowie abstrakte, allgemein gültige Erläuterungen der Verhaltensweisen im Sinne von Kulturstandards dargestellt werden.

## ■ Relativierungen

Um das Kulturstandardkonzept, dem wir in diesem Buch folgen, adäquat anzuwenden, sind uns folgende relativierende Hinweise wichtig:

- Es ist bei jeder Art humanwissenschaftlicher Forschung unumgänglich, dass die Ergebnisse auf Wahrscheinlichkeiten beruhen. Eine Aussage ist ein generalisiertes, empirisch gewonnenes Ergebnis, das lediglich Tendenzen beschreibt. Insofern wird es Personen geben, die genauso sind, wie wir sie beschreiben, und andere, die so nicht charakterisiert werden können. Das liegt an der Fülle von Einflüssen auf das Verhalten: Denn

Kultur ist keinesfalls die einzige Determinante, manchmal ist die Persönlichkeit der Handelnden bestimmender, manchmal die Einflüsse der jeweiligen Situation (z. B. die Bedingungen des Kontakts, die Zugehörigkeit zu Subgruppen, die Zielvorstellungen und Interessen der Beteiligten, die Machtverhältnisse, der Status der beteiligten Gruppen und Individuen, die Unternehmenskultur). Dennoch sind die Aussagen auf einem generalisierten, kollektiven Niveau stimmig.

- Ergebnisse der Kulturstandardforschung sind handlungsfeldspezifisch und das heißt hier: (1) Sie wurden gewonnen in der konkreten, alltäglichen, *beruflichen* Zusammenarbeit von Deutschen und US-Amerikanern. Sie sollen aufzeigen, an welchen Stellen in der transatlantischen Kooperation von Fach- und Führungskräften häufig mit Kulturunterschieden zu rechnen ist und in welcher Richtung diese Unterschiede im Vergleich zu Deutschland liegen. Bereiche wie die US-amerikanische Politik oder der Tourismus in den USA sind demzufolge nicht Gegenstand dieses Buches. (2) Wir beschränken uns auf die Ebene, auf der unsere Informanten *handeln*, ohne der Frage nachzugehen, inwiefern die von ihnen vorgefundenen Rahmenbedingungen ihrerseits kulturtypisch sind: Herrscht in den USA eine so ausgeprägte Leistungsorientierung, weil das Arbeitsrecht keinen Kündigungsschutz, keine Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, keine drei Säulen der Sozialversicherung gewährt, oder lässt eine leistungsorientierte Kultur die Vorstellung und das Erstreben solcher Arbeits- und Lebensbedingungen gar nicht aufkommen? Ist das Geschworenensystem im amerikanischen Rechtswesen Ausdruck von Demokratie und Gleichheit, oder verleitet es nicht geradezu zu absurd anmutenden Prozessen um Schadensersatzansprüche? Ist die Kurzfristigkeit amerikanischen Planens weithin mit dem Aktienrecht erklärbar, oder haben nicht gerade Amerikaner solche Regeln des kapitalistischen Wirtschaftens maßgeblich mit gestaltet? Selbst wenn eine derartige Analyse in Anbetracht der vielgestaltigen Vorreiterrolle der USA interessant wäre, weil wesentliche Ideen amerikanischer Herkunft weltweit Bedeutung und Einfluss haben, erörtern wir sie so wenig wie Geschäftsstrategien des Top-Managements großer amerikanischer Konzerne.

- Weil Verhalten Regeln folgt, ist bei jeder Beispielgeschichte von Motiven die Rede, die Amerikaner so und nicht anders haben handeln lassen. Ziel ist es, die Gründe und Absichten offen zu legen, die oft hinter dem jeweiligen Verhalten stehen und es steuern. Diese Motive wurden erfragt. Und weil sie sich deutlich auf Werthaltungen beziehen, kann sich da und dort ein positiver Verzerrungseffekt eingeschlichen haben: Die Kulturstandards wären dann etwas schöngefärbt und enthielten auch projektive Anteile, wie die (amerikanischen) Auskunftspersonen ihre Kultur wahrnehmen *wollen*. Dennoch wird das Wertesystem beschrieben, wie es als Normsetzung in der amerikanischen Kultur vorhanden ist, wie es gelehrt und als ideal weitergegeben wird und – das ist in unserem Zusammenhang wichtig – wie es anderen, die mit Amerikanern zu tun haben und sich auf sie einstellen wollen oder müssen, abverlangt wird.
- Zu sagen, dass Typisierungen zu leicht ins Negative abgleiten und fast automatisch feindselige oder glorifizierende Haltungen provozieren, weshalb sie tunlichst zu vermeiden sind, ist gut gemeint, aber naiv. Es stimmt, dass Kulturstandards kategoriale Bestimmungen sind und deshalb die Funktion von Stereotypen erfüllen. Sie unterscheiden sich aber von Vorurteilen, weil sie nicht vereinfachte, unreflektierte Bemerkungen, Meinungen und Einstellungen wiedergeben, sondern aus der systematischen Analyse realer und alltäglich erlebter Handlungssituationen heraus konstruiert werden. Typisierungen sind überall in der menschlichen Wahrnehmung und Informationsverarbeitung ein wichtiges Instrument der Erkenntnis und der Orientierung, um die Aufnahme und Verarbeitung vielschichtiger Lerninhalte überhaupt zu ermöglichen. Dieser Vorgang findet permanent und in allen Zusammenhängen statt, führt zwangsläufig zu einer Reduktion der Komplexität und zu Verzerrungen, ermöglicht aber 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. Wir können also nicht genug betonen, dass Verallgemeinerungen über »die Amerikaner« Aussagen über

vorherrschende Tendenzen sind, aber keine Aussagen über die Einstellungen und Verhaltensweisen Einzelner.

- Kulturstandards sind demzufolge »Denkwerkzeuge« zur Selbst- und Fremdrelexion in interkulturellen Lernprozessen. 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. Dieses Gerüst muss durch eigene Erfahrungen und Gespräche mit Angehörigen der anderen Kultur differenziert und erweitert werden. Wer glaubt, mit den vorgestellten Kulturstandards die amerikanische Kultur im Sinne von »abschließenden Antworten« endgültig verstanden zu haben, wird an der Vielfalt und Komplexität im interkulturellen Alltag scheitern. Interkulturelles Lernen ist ein fortdauernder, nicht abzuschließender Prozess.

## ■ Aufbau und Ablauf des Trainings

Die *erste Stufe* dieses Lernprozesses ist die Konfrontation mit andersartigen, unerwarteten Verhaltens- und Reaktionsweisen. In einer kurzen Situationsschilderung wird eine Interaktion zwischen einem US-amerikanischen und einem deutschen Partner vorgestellt. Die Leserin/der Leser wird unvorbereitet mit einer amerikanischen Verhaltensweise konfrontiert und aufgefordert, eigene Erklärungen dafür zu finden. Dabei wird natürlich das eigenkulturelle Orientierungssystem genutzt. In Ermangelung vorhandener amerikanischer Erklärungsmuster werden also deutsche herangezogen. Dadurch werden die *eigenkulturellen Erklärungs- und Deutungsmuster* bewusst und können mit amerikanischen Kulturstandards kontrastiert werden. So kann sich der Lernende für die Art und Weise *sensibilisieren*, wie Kultur sein eigenes, als individuell und autonom empfundenes Handeln beeinflusst. Die Kenntnis eigenkultureller Standards und die Erfahrung im Umgang mit ihnen sind wichtige Vorausset-

zungen für die flexible und kreative Anwendung der zu erlernenden amerikanischen Kulturstandards, die, ebenso wie deutsche, Spielräume für die Ausgestaltung persönlichen und situationsspezifischen Verhaltens gewähren.

In der *zweiten Stufe* des Lernprozesses werden der Leserin/dem Leser vier alternative Deutungen zu der jeweils geschilderten Interaktionssituation angeboten. Diese sind in unterschiedlichem Maße kulturangemessen, das heißt, die zugrunde liegenden Deutungsmuster entstammen entweder eher der amerikanischen oder eher der deutschen Kultur und erklären so das Verhalten unterschiedlich angemessen. Erst das Wissen über die Gründe, Ursachen und Ziele einer Handlung schafft die Voraussetzung für eine angemessene Reaktion. Um dieses Wissen zu erwerben, soll mit diesem Trainingsprogramm geübt werden, eine Reihe von Alternativen zu erwägen, statt Entscheidungen vorschnell zu fällen.

Die Aufgabe der Leserin/des Lesers besteht darin, sich durch die Beurteilung der Antwortalternativen die sich daraus ergebenden Konsequenzen zu vergegenwärtigen und so die Abhängigkeit des Handelns von kulturellen Deutungsmustern zu erkennen. Es ist daher nicht Ziel dieses Trainingsabschnitts, nur die kulturadäquateste Deutung zu entdecken und sich diese einzuprägen. Die Angemessenheit einer Reaktion oder Handlung in der interkulturellen Begegnungssituation ist immer auch abhängig von den Handlungszielen der Beteiligten. Mitunter ist die maximale Anpassung an kulturtypische Verhaltensweisen weder das Ziel des amerikanischen noch des deutschen Partners. Entscheidend ist vielmehr die Fähigkeit, Verhalten unter Berücksichtigung von Beweggründen, Zielen, Sinn und formalen Verlaufsbedingungen *kulturangemessen zu deuten*.

Auf der *dritten Stufe* des Lernprozesses werden die hinter den gegebenen Antwortalternativen verborgenen Deutungsmuster, die kulturtypischen Attributionen oder Bedeutungen erklärt. Es wird für jede Antwortalternative ausgeführt, bis zu welchem Grad oder unter welchen Umständen diese kulturangemessen ist oder nicht. Die Leserin/der Leser erhält an dieser Stelle also konkrete Informationen über die *kulturellen Hintergründe* und Ursachen des in der jeweiligen Beispielsituation geschilderten amerikanischen Verhaltens. Das in der Beispielsituation als Einzelfall

dargestellte Verhalten wird auf ein allgemein gültigeres Niveau gehoben, um das Typische deutlich und verständlich zu machen.

Auf der *vierten Stufe* des Lernprozesses wird der Leser bei etlichen Situationen angeregt, sein inzwischen erworbenes Wissen gedanklich auszuprobieren. Dazu soll eine eigene *Handlungsstrategie* entwickelt werden, mit der die geschilderte konflikthafte Interaktion vermieden oder gelöst werden kann. Das Trainingsmaterial unterstützt den Prozess der Lösungssuche, indem es eine detaillierte Interaktionsanalyse des Geschehens anbietet und daraus einige Schlüsse für Lösungsstrategien ableitet. Diese Lösungsstrategien sind absichtlich fragmentarische Anregungen, keine Rezepte. Flexible, nicht starre Reaktionen und Lösungen sind gefordert. Denn schlussendlich muss die Lösung mindestens drei Anforderungen gerecht werden: sie muss zu den beteiligten Personen passen (individuelle Ebene), sie muss der konkreten Situation mit ihren spezifischen Elementen und Rahmenbedingungen gerecht werden (situative Ebene), und sie muss kulturadäquat sein. Jedes interkulturelle Problem hat also mehrere mögliche Lösungen. Verschiedene Alternativen auszuloten, erhöht die Erfolgchance für ein gutes Gelingen.

Schließlich wiederholt sich die eben dargestellte Abfolge, wodurch ein und dieselbe kulturelle Thematik in verschiedenen Kontexten dargestellt wird. Durch die Präsentation des allen Situationen gemeinsamen *Kulturstandards* in *multiplen Zusammenhängen* werden diese als vielseitige und *flexible Erklärungsstrukturen* erfahrbar. So kann der Umgang mit ihnen eingeübt werden. Im Verlauf des Trainings entsteht so Verhaltenssicherheit und die Fähigkeit, das Wissen auf neue, unbekannte Situationen zu transferieren und anzuwenden.

Zum Abschluss eines Themenbereichs wird zusammenfassend der Kulturstandard dargestellt, wobei auch auf die *kulturhistorische Verankerung* eingegangen wird. Eine umfassende Beschreibung des Kulturstandards ergibt sich jedoch erst aus der Zusammenschau dieser mit den in den vorgeschalteten Situationsschilderungen und ihren nachfolgenden Erläuterungen enthaltenen kulturtypischen Merkmalen. Kulturstandards als Regeln oder starre Muster auszuformulieren hieße, ihrem wirklichen Status zuwiderzuhandeln. Kulturstandards »leben« im

Handeln der Menschen und können nur durch dieses begreiflich werden.

Die Erläuterung des Kulturstandards steht jeweils am Ende eines Themenbereichs, um die Leserin/den Leser in der Suche nach Verständnis selbst aktiv werden zu lassen, eigenen Spürsinn zu entwickeln und sich die entsprechenden deutschen Kulturstandards bewusst zu machen.

Die eigentliche Arbeit im Prozess des interkulturellen Lernens geschieht aber erst in der Kooperation mit US-Amerikanern. Das Training soll die dazu erforderliche Ausrüstung bereitstellen. Es ist so aufgebaut, dass optimale Lernstrategien zur Bewältigung der kommenden Aufgaben im Beruf und im Alltag verfügbar sind.

## ■ Hinweise für das Verständnis und die Bearbeitung des Trainingsmaterials

In der schriftlichen Form ist das Trainingsmaterial als Mittel zum Selbststudium gedacht. Sie können sich anhand der Texte auf die amerikanische Kultur und den Umgang mit ihr vorbereiten. Sie sollten so in der Lage sein, das Verhalten Ihrer amerikanischen Partner besser zu verstehen.

Ein solches Buch ersetzt aber kein auf die USA bezogenes Gruppentraining. Wesentliches Merkmal interkulturellen Lernens ist das Er- und Umlernen sozialer Fähigkeiten. Dies geschieht am effektivsten in der Gruppe in Form von Übungen und in der konkreten Auseinandersetzung mit anderen Personen. Wie vielschichtig manche Situationen sind, wird einem oft erst klar, wenn man mit anderen Personen darüber spricht und deren Meinung erfährt. Ein Gruppentraining ist auch der geeignete Weg, mehr über die eigenen kulturellen Selbstverständlichkeiten, das deutsche kulturspezifische Orientierungssystem, zu erfahren. Wer kein vorbereitendes Gruppentraining verfügbar hat, kann zusammen mit Freunden und Bekannten das vorliegende Trainingsmaterial bearbeiten und diskutieren, um die Sinne für das Fremde, aber auch das Eigene zu schärfen. Darüber hinaus kann das hier vorgelegte Material als zentraler, verhaltensorientierter

Trainingsbaustein in landeskundlichen und fachspezifischen Orientierungsseminaren eingesetzt werden.

Durch die Fokussierung auf konflikthafte Interaktionen kann beim Leser der Eindruck entstehen, die Vereinigten Staaten seien ein äußerst problematisches Land. Vor dieser Schlussfolgerung soll hier ausdrücklich gewarnt werden. Interkulturelles Lernen ist ein schwieriger Prozess, egal auf welche Kultur Sie sich vorbereiten. Ein Lernmedium wie dieses kann jedoch unmöglich alles Wissenswerte über ein Land, seine Menschen und Kultur vermitteln; es ist gezwungen zu vereinfachen und sich auf einzelne Bereiche zu konzentrieren. Deshalb stehen die problematischen Seiten im Vordergrund, die schönen sollten Sie selbst entdecken. Es soll an dieser Stelle noch einmal betont werden, dass dieses Trainingsmaterial *kein* Kompendium amerikanischer Verhaltensweisen darstellt. Vielmehr geht es darum zu sensibilisieren und Verständnis, Respekt und Wertschätzung für die andere Kultur zu wecken.

Nehmen Sie sich Zeit für die Bearbeitung des Materials. Versuchen Sie nicht, alles auf einmal zu bearbeiten. Lassen Sie Gelerntes setzen, wälzen Sie es noch einmal in Gedanken um und versuchen Sie, dem Neuen, Unbekannten seinen Reiz zu entlocken, das Positive am vordergründig schwierig Erscheinenden zu entdecken. Wer gelernt hat, mit Verhaltensunterschieden kulturadäquat umzugehen, der weiß, wie sich kulturbedingte Missverständnisse erklären lassen; wer Fremdartiges nicht als Bedrohung und Belastung erfährt und ihm deshalb nicht mit Ablehnung und Abwehr begegnen muss, sondern ihm Neugier und Wertschätzung entgegenbringt, der bricht mit mehr Sicherheit, Mut und freudiger Gespanntheit in einen neuen Kulturkreis auf.

Dazu wünschen wir viel Erfolg!



## ■ Themenbereich 1: Gleichheitsdenken

### ■ Beispiel 1: Qualitätsprobleme

#### ■ Situation

Herr Beineke wird aus der Unternehmenszentrale in München nach South Carolina versetzt. Dort befindet sich ein Werk, in dem Chipkarten gefertigt werden. Herr Beineke ist in der Unternehmenszentrale für die Qualitätssicherung in diesem Werk zuständig. Er hat schon vorher intensiven Kontakt mit vielen Mitarbeitern an diesem Standort und kennt sich daher dort sehr gut aus. Auch nach seiner Versetzung soll er für die Qualitätssicherung zuständig sein.

Herr Beineke kommt voller Elan an seinem neuen Arbeitsplatz in South Carolina an. Sein amerikanischer Vorgesetzter, Mr. Jackson, stellt ihn den Kolleginnen und Kollegen vor. Mr. Jackson umreißt die aktuelle Geschäftssituation und die Probleme im Qualitätsbereich und versichert Herrn Beineke, dass er sich freut, einen solchen Spezialisten im Team zu haben. Er ermutigt Herrn Beineke, erst einige Tage die Vorgänge im Werk zu beobachten und dann die notwendigen Verbesserungen einzuführen. Er verabschiedet sich mit dem Hinweis: »You might want to speak to Jane McAvoy before you make any decisions.«

Die bestehenden Qualitätsprobleme sind darauf zurückzuführen, dass Schmutzpartikel die Chips beschädigen. Und im Laufe seiner Beobachtungen stellt Herr Beineke einige mögliche Ursachen fest. Er versucht daraufhin, Ms. McAvoy zu erreichen, findet sie jedoch nicht. Er beginnt also mit seiner Arbeit und leitet einige Dinge ein. Herr Beineke ordnet an, dass auch Mitarbeiter, die nicht im Reinraum arbeiten, Handschuhe und Schutzhauben

tragen sollen. Außerdem hält er es für angebracht, eine weitere optische Kontrolle einzuführen, um Schmutzreste auf Bändern oder Scheiben erkennen zu können. Weiterhin sollen nicht nur Kopf- und Fußbedeckung, sondern auch der Kittel nach jedem Verlassen und Wiedereintreten in den Reinraum gewechselt werden.

Als Mr. Jackson von Herrn Beinekes Aktivitäten erfährt, fragt er vorwurfsvoll: »Why didn't you speak with Jane McAvoy before you began to do all this?« Herr Beineke ist sehr verblüfft, denn Mr. Jackson scheint geradezu verärgert zu sein. Dabei hat es sich doch schon herausgestellt, dass die neuen Maßnahmen tatsächlich zu einer Verminderung der Schmutzpartikel geführt haben.

Wie erklärt sich Mr. Jacksons Verhalten?

- Lesen Sie nun die Antwortalternativen nacheinander durch.
- Bestimmen Sie den Erklärungswert jeder Antwortalternative für die gegebene Situation und kreuzen Sie ihn auf der darunter befindlichen Skala an. Es ist möglich, dass mehrere Antwortalternativen den gleichen Erklärungswert besitzen.

## ■ Deutungen

- a) Die Arbeitsgebiete von Ms. McAvoy und Herrn Beineke überschneiden sich. Einige seiner Vorschläge betreffen auch ihren Bereich. Sie ist sehr verärgert, dass Herr Beineke die Zuständigkeiten nicht eingehalten hat und hat sich wohl bei Mr. Jackson über das unkollegiale Verhalten von Herrn Beineke beschwert.



- b) Da Amerikaner sehr kommunikativ sind, ist Mr. Jackson verärgert, dass Herr Beineke seine Aktivitäten Ms. McAvoy nicht mitgeteilt hat.



- c) Herr Beineke hat Mr. Jacksons Anordnung nicht befolgt. In den USA ist es nicht üblich, Befehle direkt zu formulieren. Aber Formulierungen wie »You might want to . . .« sind eine klare Anweisung.



- d) Mr. Jackson empfindet das Verhalten von Herrn Beineke als chauvinistisch, da er eine weibliche Kollegin offensichtlich übergeht. Das ist ein deutlicher Verstoß gegen die in den USA übliche Gleichberechtigung von Mann und Frau.



- Versuchen Sie, Ihre Einstufung zu jeder Antwortalternative zu begründen. Halten Sie die Begründung in schriftlicher Form stichpunktartig fest.
- Lesen Sie nun die Erläuterungen zu jeder Antwortalternative durch und vergleichen Sie diese mit Ihren eigenen Begründungen.

## ■ Bedeutungen

### Erläuterung zu a):

Diese Antwort könnte richtig sein und ist in der Tat nahe liegend – warum hätte Mr. Jackson Ms. McAvoy erwähnt, wenn die Entscheidungen von Herrn Beineke sie nicht betreffen würden? Es folgt aber nicht zwangsläufig aus der Erzählung, dass sie sich beschwert hat. Es könnte auch sein, dass sie noch nicht informiert ist.

### Erläuterung zu b):

Diese Aussage enthält ein Körnchen Wahrheit. Amerikaner beschwerten sich häufiger, dass deutsche Kollegen Informationen »wie Edelsteine horten«. Dahinter steckt ein einfaches Prinzip: Deutsche und Amerikaner haben unterschiedliche Richtlinien,

Das Trainingsprogramm wendet sich an alle, die sich auf einen beruflichen Aufenthalt im Ausland vorbereiten. Es ist für das Selbststudium konzipiert und zielt darauf ab, Verhaltensweisen aus der Perspektive der anderen Kultur interpretieren zu lernen, um das Gegenüber besser zu verstehen und somit angemessener handeln zu können.

## **Die Autoren**

Emily J. Slate, Psychologin mit den Schwerpunkten Interkulturelles Management und Organisationspsychologie, arbeitet als Trainerin und Coach im Bereich internationale Zusammenarbeit.

Dr. phil. Sylvia Schroll-Machl, Diplom-Psychologin, Diplom-Religionspädagogin (FH), arbeitet als freiberufliche Trainerin und Coach für verschiedene Firmen, Organisationen und Ministerien im Bereich interkulturelle Trainings- und Personalentwicklung.

Internet: [www.schroll-machl.de](http://www.schroll-machl.de)

ISBN 978-3-525-49062-4



9 783525 490624

[www.v-r.de](http://www.v-r.de)