aus: Schroll-Machl_2016_Beruflich in Babylon, S. 20-40

Deutschland

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

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

Eine genauere Darstellung findet sich in:

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

Deutsche Kulturstandards

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

Sachorientierung

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

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

Sachthemen Priorität vor persönlichen Angelegenheiten und der Schilderung persönlicher Lebensumstände.

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

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

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

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

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

Wertschätzung von Strukturen und Regeln

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

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

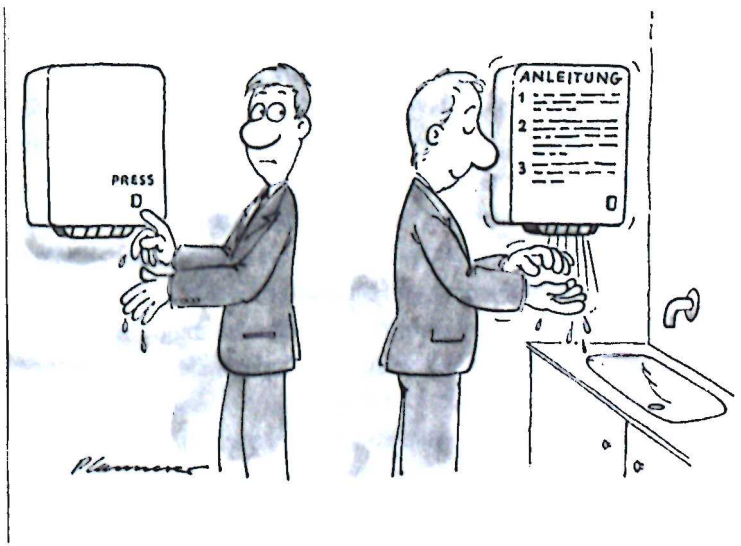
Für das soziale Leben heißt das, dass damit das Ideal der Gleichbehandlung verfolgt wird. Regeln und Gesetze gelten nämlich für alle gleichermaßen, Ausnahmen werden eher selten gemacht, da Deutsche mit »gleichen Normen für alle« auch Gerechtigkeit assoziieren. Zur Regelung des formellen Umgangs miteinander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

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

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

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

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



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

- Gehen Sie auf keinen Fall davon aus, dass die Systeme, Prozesse, Wünsche, Anliegen, Forderungen, die Sie erklären, einleuchtend sind. Wahrscheinlich sind sie es gegenüber Menschen aus Kulturen mit einer eher lockeren Einstellung zu Strukturen aller Art zunächst einmal nicht.
- Überlegen Sie sich bei der Erfüllung Ihrer Aufgabe, wo Sie Spielräume haben: Was muss unbedingt sein? Wo können Sie für sich selbst kleine Abstriche machen, um dem internationalen Partner entgegenzukommen? Anders formuliert: Konzentrieren Sie sich auf das Prinzip einer Regelung, aber verfolgen Sie nicht jedes Detail. Sonst wirken Sie autoritär und lösen unweigerlich Widerstand aus. Gut ist die Strategie, etwas als Vorschlag zu bezeichnen und zu diskutieren, mit eigenen Erfahrungen und der eigenen Einstellung zu argumentieren und überzeugend wirkt paradoxerweise oft gar das Eingeständnis eigener Zweifel an manchen Vorgaben, denn jetzt sind Sie in den Augen des anderen ein glaubwürdiger Mensch, kein sturer Missionar.
- Argumentieren Sie nicht mit der Norm an sich, sondern mit der eigenen Erfahrung, mit eigenen Beobachtungen in ähnlichen Fällen und mit der persönlichen Einstellung zur Norm (selbst wenn diese an manchen Stellen eine skeptische ist). Das gilt dann als realistisch und nicht als abgehoben idealistisch.
- Erklären Sie Ihre Struktur! Erläutern Sie Hintergründe, Kontext, Zielsetzung, also weswegen Sie was wie wollen oder brauchen. Nur dann haben Ihre Anliegen eine Chance, begriffen und eingehalten zu werden, ohne dies erscheinen sie als reiner oder sogar autoritärer Willkürakt.
- Wenn Sie klar und deutlich machen, wann Ihre Struktur abgeändert werden kann und wann weshalb nicht, dann ist die Einhaltung einer notwendigen Norm anderen viel leichter möglich, weil sie Sie damit nicht nur als stur, sondern auch als durchdacht erleben.
- Entwickeln Sie mit Ihren Partnern die Strukturen gemeinsam, übertragen Sie nicht einfach vorhandene auf eine neue Kooperation. Ihr Partner kennt seine eigene Situation sicher besser

als Sie. Nur so können Sie zu einer Struktur kommen, die die Interessen Ihres Partners *und* Ihre eigenen abdeckt. – Und Sie wirken nicht ignorant und autoritär, was sonst leider schnell unterstellt wird.

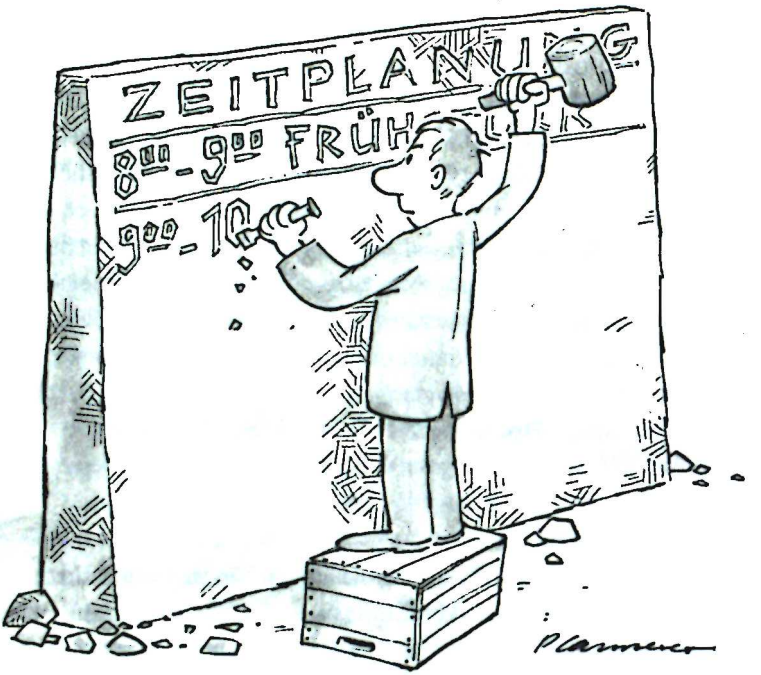
- Machen Sie sich klar, dass eine Matrixorganisation in den meisten Ländern dieser Welt auf größte Schwierigkeiten stößt, weil dort das Organisationsprinzip »Hierarchie« heißt (personifiziert durch die jeweiligen Chefs) statt (abstrakte, unpersönliche) Planung. Sie laufen Gefahr, Ihr Gegenüber geradezu zu beleidigen sowie Ihre Mitarbeiter zum Misserfolg zu verdammen, wenn Sie nicht zuerst rangadäquat von Chef zu Chef und dann erst top-down kommunizieren, sondern gleich die laut Matrix Zuständigen »an die Front schicken«.

Zeitplanung

Die soeben beschriebene Haltung der Wertschätzung von Strukturen und Regeln hat einen starken Einfluss auf den Umgang mit Zeit. In Deutschland werden Termine genau geplant und es wird erwartet, dass zeitliche Vorgaben eingehalten werden. Pünktlichkeit und Termintreue sind keineswegs nur eine Frage der Höflichkeit, sondern zeitliche Zuverlässigkeit ist für den Aufbau von Vertrauen und ein positives Image, in dem man als verlässlich, interessiert und professionell erscheint, unabdingbar.

Deutsche haben zudem die Vorstellung, dass es optimal wäre, das Leben auf eine konsekutive Art organisieren zu können, in der man sich 1. über eine anstehende Handlung Gedanken machen und sie planen kann, 2. diese Planung dann ohne Unterbrechungen und Störungen umsetzen kann, um 3. schließlich sein Ziel zu erreichen. Kommt es zu Störungen, dann wird eher nicht spontan gehandelt, sondern der Zeitplan revidiert (und die Verspätung sozusagen mit einem Ersatzplan organisiert).

Deutsche sind beruflich wie privat verplant. Deshalb lässt ein voller Terminkalender auch für spontane, kurzfristige Begegnungen, Gespräche oder Besuche keinen Spielraum, und deshalb muss man in Deutschland für (fast) alles einen Termin vereinbaren.



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

- Erwarten Sie von Menschen aus anderen Kulturen keine sklavische Pünktlichkeit. Sie planen oft schlicht weniger präzise und definieren Dringlichkeit oft weniger als Bemühen um Termintreue an sich, sondern deutlicher person- und situationsabhängig (*Wer* möchte was?).
- Bauen Sie sicherheitshalber von vornherein Zeitpuffer ein (die Sie aber für sich behalten!).
- Wenn Sie etwas unbedingt benötigen, befleißigen sie sich des Instruments des Follow-ups (Nachverfolgens) und verdeutlichen Sie dabei Dringlichkeit und Wichtigkeit Ihres Anliegens, indem sie die Zwänge, in denen Sie stecken, offenlegen. Das Wort »Zeitpunkt« ist in viele Sprachen gar nicht zu übersetzen, ein Symptom dafür, dass es nicht nachvollziehbar ist, dass Termine einen derartigen Druck darstellen können.

- Seien Sie sich dessen bewusst, dass der Ausspruch »Ich habe keine Zeit« für Menschen aus vielen Kulturen eine schallende Ohrfeige ist, die sie sich überhaupt nicht erklären können.

Regelorientiertes, internalisiertes Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein

Dass die Strukturen, Prozesse und Zeitpläne Realität werden, hat eine zentrale Voraussetzung, die der Inhalt dieses Kulturstandards ist: Alle Beteiligten haben verlässlich zu sein. Eine Sache ist organisiert und jetzt wird von allen erwartet, dass sie sich exakt an ihre Zuständigkeit halten und ihre Aufgabe erfüllen. Nur in diesem Zusammenspiel aller funktioniert das System. Das bedeutet, dass alle den im jeweiligen Kontext vorhandenen Regeln, Systemen, Strukturen Folge leisten. Es ist somit notwendig:

- sich im beruflichen Feld an Kompetenzen und Rollen zu halten;
- Absprachen, Vereinbarungen, Zusagen und Versprechen einzuhalten;
- Entscheidungen umzusetzen;
- Vorgaben exakt zu erfüllen;
- zeitliche Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit zu zeigen;
- den eigenen Handlungsspielraum als Verantwortungsspielraum wahrzunehmen;
- proaktiv die nötige Initiative zu ergreifen und bei Fragen und Problemen von sich aus auf andere zuzugehen, die davon betroffen sind – seien das Kollegen, Kunden, Chefs (Stichwort: Bringschuld).

Geschieht das, gilt jemand als zuverlässig, korrekt, gewissenhaft und er ist ein geschätzter Mitarbeiter oder Kollege, und er verdient Vertrauen.

Anders gesagt: Deutsche haben eine starke Identifikation mit der eigenen beruflichen Tätigkeit. Sie nehmen ihre Arbeit, ihre Rolle, ihre Aufgabe und ihre damit verbundene Verantwortung sehr ernst. Sie möchten das, was sie machen, gut machen und sind konzentriert bei der Sache. Verlässlichkeit wird somit nicht vorrangig dadurch erreicht, dass es Instanzen gibt, die von außen kontrollieren, sondern

dass jeder an seinem Platz von sich aus das tut, was von ihm erwartet wird. »Deutsche machen vieles ohne ersichtlichen Zwang«, sagen nicht-deutsche Beobachter. Der deutsche Handelnde hat nämlich gar nicht mehr das Gefühl, dass er Erwartungen anderer erfüllt, weil es ihm selbstverständlich ist, das zu tun. Er hat sich im Prozess der Planung, der Strukturierung oder als er die Stelle antrat, mit den Aufgaben bereits identifiziert. Das ist mit Internalisierung gemeint: Per Einsicht in die Notwendigkeit bzw. Optimalität bestimmter Regeln oder Verfahrensweisen kontrolliert sich ein Individuum weitgehend selbst. Es hält sich dabei entweder an vorgegebene Normen oder an selbst erstellte Pläne. Diese Selbststeuerung erlebt eine Person von innen gesehen weithin als persönliche Autonomie und Selbstbestimmung. Man wird gewissermaßen zum Überzeugungstäter, da man die Entscheidungen und Regeln als sinnhaft empfindet.

Wenn Sie interkulturell kompetent und erfolgreich agieren wollen, sollten Sie freilich Folgendes bedenken:

- Gewöhnen Sie sich an, in anderen Kulturen für jede Vorgabe deren Hintergründe und die Zusammenhänge, in denen sie steht und zu sehen ist, ausgiebig zu erläutern. Sonst wird eine Norm leicht als willkürlich (gar als Schikane?) betrachtet und natürlich nicht eingehalten. Es reicht also nicht, das Wie eines Prozesses zu erklären, sondern entscheidend ist auch das Warum.
- Der Schlüssel zur Motivation von Menschen aus vielen anderen Kulturen liegt sehr oft im persönlichen Bereich. Sie machen Dinge vielfach nicht in erster Linie wegen einer sachlichen Notwendigkeit, sondern für eine konkrete Person (z. B. den Chef, den Kollegen). Suchen Sie also hier nach motivierenden Ansätzen! Der Verweis auf einen Plan oder eine Struktur hilft oft gar nicht und wirkt lediglich autoritär.
- Wo immer es um die Erstellung von Strukturen und Plänen geht, ist es natürlich am besten, die Beteiligten in die Planung miteinzubeziehen und die Vorhaben gemeinsam voranzutreiben. Lassen Sie Diskussionen über den Sinn einer von Ihnen vorgeschlagenen Maßnahme zu. Fragen Sie, was man wie machen könnte und geben Sie Raum für Initiativen. Setzen Sie von anderen eingebrachte Ideen auch um und diskutieren Sie nicht nur zum

Schein. Gestehen Sie unter Umständen zwei Wege zur Lösung zu, um die Prozesse zu prüfen.

Trennung von Privat- und Berufsleben

Deutsche nehmen eine strikte Trennung der verschiedenen Bereiche ihres Lebens vor. Sie differenzieren ihr Verhalten sowohl deutlich danach, in welcher Sphäre sie mit einer anderen Person zu tun haben als auch danach, wie nahe sie einer anderen Person stehen.

Berufstätige Deutsche unterscheiden klar zwischen ihrem Berufsleben und ihrem Privatleben:

- Deutsche arbeiten während der Arbeit und »leben« in ihrer Freizeit, das heißt nach Feierabend, am Wochenende, im Urlaub. Am Arbeitsplatz hat die Arbeit Vorrang und alles andere tritt an die zweite Stelle. Im Privatleben nehmen Beziehungen, Familie, Freunde, persönliche Neigungen und Interessen die ganze Person in Anspruch.
- Im Beruf ist man sachorientiert, privat beziehungsorientiert gegenüber der Familie und Freunden.
- Im Beruf ist man zielstrebig, privat will und muss man (auch) entspannen.
- Im Beruf widmet man sich den jeweiligen Sachinhalten mit großem Aufgabenbezug, im Privatleben frönt man unter Umständen ganz anderen Neigungen (z. B. als Hobby) und schafft seinem Gemüt Ausgleich. Manchmal scheint es, als hätte man es mit zwei verschiedenen Menschen zu tun – im äußeren Erscheinungsbild, im Verhalten, in der Stimmung.
- Kontakte des Berufslebens werden im Privatleben nur unter bestimmten Bedingungen (vgl. Distanzdifferenzierung) fortgesetzt. Mitteilungen aus dem Privatleben erfolgen im Berufsleben ausgewählt, dosiert und eher spärlich.
- Die Verfügungsmacht eines Vorgesetzten beschränkt sich auf die Arbeitszeit, Eingriffe in Privatangelegenheiten würde sich ein Mitarbeiter verbieten; eine über den Arbeitsvertrag hinausgehende Fürsorgepflicht des Unternehmens besteht nicht und wird auch nicht erwartet.

Mit der Trennung von Berufs- und Privatleben hängen die folgenden drei Unterscheidungen eng zusammen:

Rolle – Persönlichkeit:
Deutsche definieren die Rollen, die zu bestimmten Positionen gehören, klar. Professionalität bedeutet, man weiß um seine Rolle in allen Facetten – bis hin zu Kleinigkeiten. Und man hält diese Rolle auch ein. Die Person, die hinter der Rolle steht, ist häufig in vielerlei Hinsicht schillernder. Doch sie kann und wird nur einen Teil ihrer Persönlichkeit in ihrer Rolle ausleben.

Emotionalität – Rationalität:
Deutsche bemühen sich, ihre Gefühle und die objektiven Fakten auseinanderzuhalten. Rationalität ist somit der Persönlichkeitsbereich, der beruflich aktiviert wird und die Basis für die Sachorientierung darstellt. Emotionalität ist dagegen im Privatleben dominanter.

Formelle – informelle Ebene:
Die normale Arbeit findet auf der formellen Ebene und in offiziellen Kanälen statt, also in Besprechungen, laut Protokollen, gemäß der Prozesse. Die informelle Ebene (Teeküche, Bekanntschaften, Vieraugengespräche etc.) kann die formelle Ebene ergänzen, darf sie aber nicht ersetzen.

Das »Zwiebelmodell«:
Als durchgängiges Muster kann für Deutsche gesagt werden, dass sich der Kontakt von Verschlossenheit, Distanziertheit und formalem Verhalten allmählich zum Vertrauten hin bewegt, und dass die anfängliche Dominanz von Sachgesprächen und Rationalität zunehmend größerer Emotionalität, Herzlichkeit und Personorientierung weicht.

Die Annäherung erfolgt Schritt für Schritt in Stufen:

1. neutrales, rollenkonformes Verhalten zu Beginn (gegenüber Fremden, Bekannten, Kollegen);
2. schrittweises Sichnäherkommen mit zunehmender emotionaler Öffnung (gegenüber individuell gewählten Freunden);
3. Freundlichkeit bis Herzlichkeit, volle Zugänglichkeit zum Per-

sönlichkeitskern, wechselseitige Verpflichtung (gegenüber der Familie und besten Freunden).

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

- Persönliches und Emotionales wirkt in vielen Kulturen sympathisch, glaubwürdig und daher überzeugender. In diesem Sinne ist weniger rein sachlich zu sein und ausschließlich als Fachexperte aufzutreten, professional zielführender. Argumentieren Sie also persönlicher, d. h. unter Bezug auf Ihre persönliche Einstellung, auf die Bedeutung und die Konsequenzen, die etwas für Sie hat.
- Seien Sie etwas weniger distanziert, etwas lockerer, persönlicher. Ihre Rolle perfekt auszufüllen beeindruckt nur, wenn Sie sie mit einer persönlichen Note versehen. Das kann eine menschliche Geste, eine lockere Bemerkung oder etwas Humor sein – je nachdem, was zu Ihnen passt.
- Lassen Sie andere auch Ihre private/informelle Seite spüren, indem sie zumindest davon erzählen oder sie auch mal zeigen. Sie ist es, die Sympathien weckt und damit für viele die notwendige Beziehungsbasis schaffen kann. Emotionen wirken menschlich, Privates für eine Geschäftsbeziehung glücklicherweise unentbehrlich, Informelles einigend und Vertrauen schaffend, Persönliches öffnend.
- Seien Sie freundlich und nett – nicht nur höflich und korrekt.
- Seien Sie aufmerksam gegenüber Ihren unmittelbaren Partnern. Merken Sie sich Dinge aus dem Leben Ihrer Mitarbeiter und Kollegen und nehmen Sie daran ein bisschen Anteil. – Genießen auch Sie vice versa die Freundschaftlichkeit, wenn sie Ihnen entgegengebracht wird.
- Helfen Sie, wenn Sie um Hilfe gebeten werden – auch bei privaten Problemen.
- Lernen Sie, mit informellen Strukturen zu arbeiten. Vergegenwärtigen Sie sich, dass die Neigung Deutscher, für alles formelle Meetings einzuberufen, auf Partner aus anderen Kulturkreisen ziemlich umständlich, auf viele sogar autoritär wirkt.
- Machen Sie sich frei von der Vorstellung, dass wir Deutsche anderen als so fleißig erscheinen. Das ist zumindest bei denen, die in

Deutschland leben, nicht der Fall. Auf sie wirkt die Trennung von kurzer, intensiver Arbeitszeit und ausgeprägter Freizeitorientierung (»hard work and hard play«) sehr oft wie Kälte plus Faulheit.

»Schwacher Kontextbezug« als Kommunikationsstil (»Direktheit«)

Deutsche kommunizieren sehr explizit und direkt. In ihren Aussagen ist so gut wie nichts zwischen den Zeilen versteckt. Sie formulieren das, was ihnen wichtig ist, mit eindeutigen Worten und benennen die Sachverhalte dabei ungeschminkt und offen. Sie meinen das, was sie sagen; und sie sagen das, was sie meinen. Ergänzende Informationen braucht man nicht hinzuzunehmen, zusätzlich wahrzunehmen oder aus dem Kontext des Gesagten zu entschlüsseln, um die Botschaft des Gesagten richtig zu verstehen.

Umgekehrt beziehen sie selbst in die Dekodierung nur mit ein, was ausdrücklich gesagt wird. Deutsche denken nicht daran, dass das, was man ihnen sagt, nur ein Teil der Botschaft sein könnte, die um weitere Signale ergänzt werden müsste, damit sie verstanden werden kann. Sie hören explizit gesprochene Worte, halten das gewohnheitsmäßig für den Inhalt, den man transportieren wollte und haben keine Ahnung, dass noch anderes zur zuverlässigen Entschlüsselung und Interpretation des Gesagten hinzugenommen werden müsste. Selbst Konnotationen und nonverbale Signale werden oft nur dann wahrgenommen, wenn auf sie extra hingewiesen wurde. Deutsche suchen und lesen nicht zwischen den Zeilen. Deshalb entgehen ihnen in vielen Fällen die entscheidenden Botschaften, sie registrieren Zwischentöne, nebenbei Eingeworfenes, Anspielungen oder Nonverbales häufig gar nicht.

Weil das so ist, bevorzugen sie schriftliche Kommunikation. Denn sie meinen ja, was sie sagen und schreiben. Nonverbales muss nicht hinzugenommen werden, um sie zu verstehen.

Mit diesem Kommunikationsstil erscheinen Deutsche oft recht konfrontativ und alles andere als konfliktscheu. Sie wirken bisweilen sogar kränkend und bedrohend, ohne es zu bemerken:

- Stellungnahmen und Ablehnungen werden unverblümt und deutlich ausgedrückt.

- Wenn Deutsche etwas wollen, dann sagen sie das so klar, dass viele es als fordern erleben.
- Deutsche diskutieren gern und legen dabei logische Fehler, Irrtümer, Unklarheiten und Widersprüche in der Überzeugung bloß, damit der Wahrheitsfindung zu dienen.
- Deutsche schrecken vor Kritik nicht zurück, denn »konstruktive« Kritik ist ja ihrem Verständnis nach vorrangig an der Sache ausgerichtet (vgl. Sachorientierung), und sie sind überzeugt, dass sie lediglich eine Verfehlung kritisieren, aber nicht die Person. Daher erscheint ihnen auch eine betont positive Einleitung zu einem Kritikgespräch eher heuchlerisch als nützlich.
- Wenn es Probleme zu lösen gilt, sind Deutsche davon überzeugt, dass nur durch eine klare Problemanalyse und ein gnadenloses Ansprechen von Schwachstellen eine Optimierung möglich ist: Erst wenn die Probleme erkannt sind, kann man an eine Fehlerbehebung gehen.

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

Da Menschen anderer Länder weniger direkt und explizit kommunizieren, indem sie vieles (speziell Konfliktbehaftetes, aber auch anderweitig für sie Problematisches) gar nicht äußern oder nur andeuten oder in nicht-sprachliche Signale verpacken, müssen wir Deutsche uns noch einiges aneignen:

1. So können Sie lernen, das, was andere Ihnen mitteilen wollen, zu entschlüsseln:

- Hören Sie den anderen zu: gut und lange! Nur dann haben Sie die Chance, das, was man Ihnen sagen wollte, näherungsweise zu verstehen.
- Fragen Sie nach Meinungen! Damit erhöht sich die Chance, diese zu erfahren.
- Wenn Sie vom Gefühl her nur die geringsten Zweifel haben, dass die soeben erhaltende Aussage nicht ganz so gemeint war, vertrauen Sie dem Gefühl und gehen Sie der Sache nochmals nach. Ein Ja wird oft lediglich aus Höflichkeit, um den anderen zu beruhigen, aus Angst oder manchmal aus List gesagt.

- Nehmen Sie die Probleme ernst, die angedeutet werden! Ein vermeintlich kleines Problem ist ziemlich sicher eine großes.
- Sprechen und diskutieren Sie viel mit Personen auf allen Ebenen, fragen Sie und hören Sie zu – nur dann werden Sie richtig eingeschätzt und möglicherweise in informelle Informationsflüsse einbezogen.
- Holen Sie sich Teilinformationen wie ein Puzzle aus allen Begegnungen (welcher Lebensbereiche auch immer) und Kanälen und fügen Sie sie dann zusammen. Seien Sie immer und überall konzentriert und registrieren Sie, was an Ihr Auge und Ohr dringt.
- Beachten Sie die Regel der acht W: *W*er sagte *w*as *w*ie *w*ann zu *w*em, unter *w*elchen Bedingungen, *w*as ist die Vorgeschichte, *w*as passierte danach? Die Antworten auf diese Fragen stellen oft erst die gemeinte Botschaft dar.

2. Seien Sie sich stets des Kontexts bewusst, in dem Sie handeln, denn andere reagieren auf das, was sie glauben, dass wir eigentlich gemeint haben:

- Wenn Sie Chef sind und eine Meinung – gleichgültig wann und wo – äußern, vergessen Sie nie Ihren Status und Ihre Macht. Ihre Worte haben immer eine Wirkung.
- Sie werden von vielen permanent beobachtet und beurteilt, auch wenn Sie glauben, Sie wären jetzt nicht im Dienst. Ihre Taten zählen mehr als Ihre Worte, der Eindruck, den man von Ihnen hat, zählt mehr als korrektes Verhalten in Ihrer Rolle. Menschen anderer Kulturen reagieren deutlicher als Deutsche auf die Aura, die um Sie herum zu spüren ist, und sie wird damit für die Reaktion der anderen ausschlaggebender als Ihre Worte.
- Seien Sie sich (wenn es nicht ausdrücklich um eine Produktpräsentation geht) einer Tatsache bewusst: Wo immer Deutsche mit ihrer relativ detaillierten Vorbereitung auftauchen – sachlich, strukturiert, durchdacht, mit ausgearbeiteten Konzepten, Folien, Papieren –, wird das als autoritäres Überrollen erlebt. Dass diese Art der Vorbereitung ohne machtpolitischen Hintergedanken die Basis für eine Diskussion sowie ein Kooperationsangebot sein könnte, auf diese Idee kommt wirklich (fast) niemand. Und auf gar keinen Fall dann, wenn die Deutschen in der mächtigeren Position sind.

3. Umgang mit Konflikten:
- Seien Sie sich der Tatsache bewusst, dass in vielen Kulturen eine Problembesprechung überhaupt nur bei gesicherten, intakten Beziehungen funktionieren kann. Ein Problem ist in den Augen vieler bereits gleichbedeutend mit einem Konflikt!
- Sprechen Sie einen Konflikt nur an, wenn er wirklich wichtig ist. Der Normalfall in vielen personorientierteren Kulturen lautet nämlich: Störungen glattbügeln, so dass sie die Beziehungsebene nicht mehr beeinträchtigen. Wird ein Konflikt unnötigerweise explizit gemacht, dann kann das zu einer Verschlimmerung der Situation führen.
- Beachten Sie das, was Sie als Feedback-Regeln gelernt haben: Formulieren Sie in Ich-Form, drücken Sie Ihre eigene Betroffenheit aus und bewerten Sie nicht die Handlung des Partners.
- Gehen Sie auf der Beziehungsebene mit Kritik behutsamer um, nehmen Sie auf die Gefühle Ihres Gegenübers Rücksicht. Konstruktive Konfliktgespräche sind nur dann zu führen, wenn die Beziehungsebene gesichert ist, eine angstfreie Atmosphäre hergestellt werden kann, die zu Stellungnahmen ermutigt (häufig unter vier Augen, informelle Ebene!), und der Person deutlich Wertschätzung entgegengebracht wird. Eine sozial verträgliche Dosierung der Kritik (nicht alles auf einmal!) sorgt für weitgehendes Wohlbefinden aller Beteiligten.
- Kritisieren Sie inhaltlich sehr vorsichtig: »An der Stelle war etwas gut, an der Stelle könnte man es auch so machen.« Und dann erklären Sie, warum, wieso, weshalb. Bemühen Sie sich, ausschließlich die Sachebene anzusprechen und keine Bloßstellung, keinen Vorwurf, keine Schuldzuweisung zu äußern. Optimale Formulierungen gehen in folgende Richtung: »Ich habe noch ein paar Hinweise ...«, »Das und das können wir verbessern ...«, »Sie bewältigen das sicher ...«.

Und grundsätzlich gilt für Konversation und Small Talk: Das kritische Diskutieren von Sachthemen kommt nirgends gut an – weder bei politischen noch bei Themen des gesellschaftlichen Lebens. Wenn Sie sich auf ein derartiges Feld begeben wollen, dann ausschließlich aus der Position des interessiert Fragenden (z. B. Wie wird X in Ihrem

Land gesehen?) und immer begleitet von der lobenden Anerkennung etlicher Aspekte der Fremdkultur und der Hervorhebung dessen, was Ihnen an der Art gefällt, wie man X in diesem Land behandelt.

Individualismus

Im Vergleich zu nicht-westlichen Kulturen werden in Deutschland persönliche Unabhängigkeit und Selbstständigkeit hoch angesiedelt. Es gibt das Recht und die Pflicht, Verantwortung für sein eigenes Leben früh und so lange wie möglich zu übernehmen. Individualismus meint nicht Egoismus! Die Grenze verläuft dort, wo die Verfolgung des Eigeninteresses andere Menschen, eine Gruppe oder die Gesellschaft schädigen würde. Und diese Grenze ist in Deutschland durch Gesetze, Regelungen und Verträge festgelegt. Eine wichtige Voraussetzung ist daher die Gleichheit aller vor dem Gesetz.

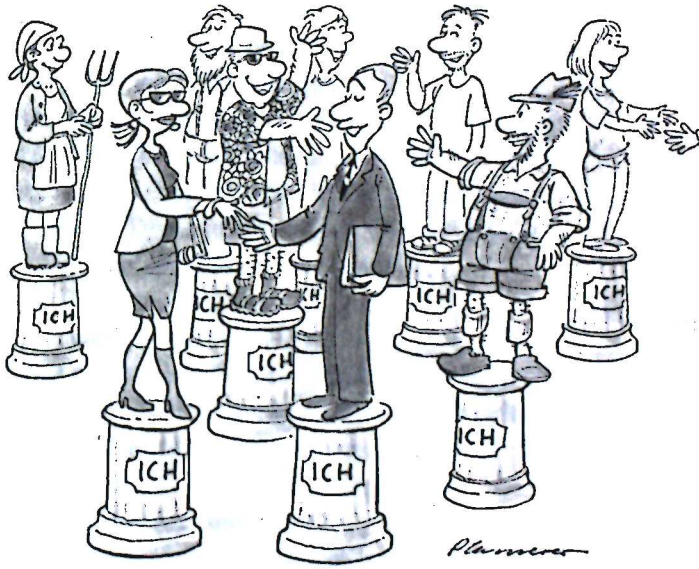
Im Arbeitsleben sind so die in der Matrixstruktur klar definierten Arbeitsbeschreibungen und Zuständigkeitsbereiche als Ausdruck von Eigenständigkeit zu werten, weil innerhalb seines Spielraums jeder für seine Aufgabe Verantwortung trägt. Anderen müssen freilich die Entscheidungskompetenzen des deutschen Partners erklärt werden.

Zudem gilt: Wer Hilfe braucht oder etwas wissen will, muss selbst die Initiative ergreifen. Für viele ausländische Geschäftspartner führt das zu einer sich anfangs stets wiederholenden Enttäuschung des Wunsches, als Gast behandelt zu werden bzw. in engeren persönlichen Kontakt zu kommen.

Individualismus, wie er in Deutschland gelebt wird, äußert sich in verschiedener Weise:

- im äußeren Erscheinungsbild einer Person,
- im Äußern der eigenen Meinung,
- in Aktivitäten unterschiedlicher Richtungen (Hobbys, Arbeiten, Engagement),
- in der Wichtigkeit persönlicher Überzeugungen, Interessen, Ansichten,
- in der Wahl des Lebensstils (Kernfamilie, Singledasein),
- in der Bevorzugung ausbalancierter Beziehungen,
- im Erfüllen und Ausfüllen der beruflichen Rolle,
- in der Konfliktfähigkeit,

- im Schutz und Respektieren der Privatsphäre und des Privatbesitzes,
- im Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem Gemeinwesen und der Gesellschaft,
- in der verpflichtenden Einhaltung von Regeln und Gesetze (sie ersetzen als Organisationsform die Hierarchie),
- in der Existenz hierarchiefreier Zonen in und außerhalb des Arbeitslebens.



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

- Rechnen Sie damit, dass Beziehungen in nicht-individuumsbezogenen Kulturen der menschliche *und* sachliche Türöffner überhaupt sind. Eine Beziehungsinvestition lohnt sich also zweifach. Aber nehmen Sie dann Ihre Position als Ansprechpartner, Vermittler und Sprachrohr in beide Richtungen auch langfristig an: Man hat zu Ihnen Vertrauen gefasst und spricht Sie auf vieles an (nicht nur für das, wofür Sie zuständig sind), und Sie

können umgekehrt auch wichtige Dinge Ihrer gesamten Firma einspeisen.

- Bemühen Sie sich, den Status Ihres nicht-deutschen Geschäftspartners, vor allem bei Besuchen in Deutschland, angemessen zu würdigen, ihm also auf entsprechender Hierarchieebene selbst zu begegnen und nicht Abgesandte zu schicken.
- Machen Sie sich einmal klar, dass viele in Deutschland das erste Mal in ihrem Leben allein waren (überhaupt in einem Zimmer, an einem Wochenende, an vielen Abenden). Das lässt Sie ahnen, wie sehr soziale Kontakte vermisst und sehnlichst gewünscht werden.
- Versuchen Sie, wo immer Sie können, Ihren nicht-deutschen Kollegen hier entgegenzukommen: mit Gesprächen in der Firma, durch Unterstützung bei den Alltagsproblemen, mit Einladungen (selbst wenn Sie nichts Sensationelles anbieten). Es geht um das Zusammensein.