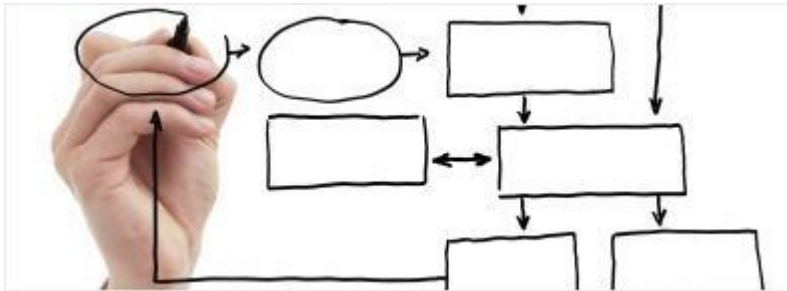


Typisch deutsch

<http://www.geschaeftskulturen.de/wissenswertes/typisch-deutsch/index.html>

Die "deutschen Tugenden" erweisen sich im Auslandsgeschäft häufig als kontraproduktiv. Dr. Sylvia Schroll-Machl, interkulturelle Trainerin und Buchautorin, weiß, was bezogen auf das Berufsleben und die Geschäftskultur eigentlich typisch deutsch ist und wie unsere Verhaltensweisen oft anders interpretiert werden, als sie gemeint sind.



©iStockphoto.com/Tomml

Unser Handeln und Verhalten wird von historisch gewachsenen Kulturstandards gesteuert. Diese positiv belegten und in uns fest verankerten Werthaltungen stellen eine Selbstverständlichkeit darüber dar, wie man sich in den verschiedensten Alltagssituationen richtig verhält. Die Schwierigkeit in der internationalen Zusammenarbeit besteht allerdings darin, dass jede Kultur über ihre eigenen Standards verfügt und man das Verhalten eines Menschen aus einer fremden Kultur anhand des eigenen Wertesystems beurteilt. Wie die deutschen Verhaltensweisen auf Menschen mit einem anderen kulturellen Hintergrund wirken können, zeigt das folgende Beispiel, bei dem ein spanisches Ehepaar mit deutschen Regeln und einer durchaus freundlich gemeinten sachorientierten Kommunikation konfrontiert wird:

In Deutschland angekommen, findet das spanische Ehepaar in seinem Mietshaus gleich mehrere Tonnen für unterschiedlichen Müll vor. Eine freundliche Nachbarin erklärt der Spanierin bei jeder sich bietenden Gelegenheit das deutsche System der Mülltrennung. Als zusätzlich eine Biotonne eingeführt wird, bittet die Dame ihre spanische Nachbarin in ihre Wohnung, wo sie in der Küche bereits verschiedene Abfälle vorbereitet hat und diese vor den Augen der Spanierin langsam den verschiedenen Müllbehältern zuordnet. Zum Schluss fragt sie höflich nach, ob die Spanierin das System nun verstanden hätte? Auch bei anderen Gelegenheiten spricht sie immer wieder in freundlichem Ton auf die Mülltrennung an und weist auf weitere Details hin. Dem spanischen Paar wird das mit der Zeit zuviel, zumal bei vielen Produkten die Zuordnung nicht eindeutig ist. Als sie für einen Kurztrip nach Barcelona fliegen, packen sie nicht eindeutig zuordenbaren Müll in zwei große Reisetaschen...

Im Spiegelbild der anderen

Die interkulturelle Trainerin und Buchautorin Dr. Sylvia Schroll-Machl hat sich mit den Kulturstandards der Deutschen intensiv auseinandergesetzt und greift in ihrem Buch „Die

Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben“ vor allem auf Beobachtungen ausländischer Geschäftsleute über ihre deutschen Partner zurück. „Denn erst im Spiegelbild der anderen verstehen wir, wie unser eigenes kulturspezifisches Orientierungssystem beschaffen ist und welche Wirkungen es im Umgang mit ausländischen Partnern hervorruft,“ erklärt Frau Dr. Schroll-Machl. „Das was die anderen von uns wahrnehmen gibt den Anlass, damit wir uns selbst reflektieren und unser Wertesystem erklären. Unterschiede zwischen dem Bild, das andere von uns haben, und unserem Selbstbild entstehen dadurch, dass die anderen das deutsche Verhalten beobachten und mit Begriffen aus ihrer eigenen Kultur beschreiben. So ist dann beispielsweise der deutsche Kommunikationsstil, den wir als ehrlich, aufrichtig, effektiv und zielorientiert empfinden mögen, in den Augen der anderen vor allem aggressiv und undiplomatisch.“ Basierend auf ihren wissenschaftlichen Untersuchungen zur interkulturellen Psychologie und den zahlreichen Erfahrungsberichten ihrer internationalen Seminarteilnehmer beschreibt Frau Dr. Schroll-Machl das deutsche Wertesystem anhand der folgenden Kulturstandards:

Sachorientierung: Bei geschäftlichen Begegnungen ist für Deutsche die Sache der Dreh- und Angelpunkt. Sachliches Verhalten wird mit Professionalität gleichgesetzt. Dabei zählt vor allem die Fachkompetenz der Beteiligten. Die Beziehungsebene wird in der deutschen Geschäftskultur dagegen häufig vernachlässigt, denn eine hohe Zufriedenheit auf der Sachebene sollte bei Geschäftskontakten genügen – der häufigste deutsche Irrtum! Geschäftspartner aus anderen Kulturen werfen Deutschen vor, nur am Geschäft interessiert zu sein und empfinden ihre Zielorientierung als pure Arroganz.

Wertschätzung von Strukturen und Regeln: In deutschen Unternehmen existieren unzählige Vorschriften, Standardisierungen und Prozesse. Deutsche Geschäftsleute lieben außerdem Verträge und schriftliche Vereinbarungen aller Art. Ihre strikte Einhaltung sowie die rigide Zurechtweisung bei Regelverletzungen stehen häufig im Kontrast zu anderen Geschäftskulturen. Die damit einhergehende Berechenbarkeit des deutschen Verhaltens kann den Ärger und die Enttäuschung über eine in den Augen der anderen unüberwindbare Unflexibilität sowie das offensichtlich fehlende Vertrauen in die Geschäftspartner oftmals nicht aufwiegen.

Regelorientiertes, verinnerlichtes Verantwortungsbewusstsein: Dass Regeln und Strukturen auch Realität werden, setzt etwas voraus: die deutsche Verlässlichkeit. Eine Sache wurde organisiert und jetzt wird von allen erwartet, dass sie die ihnen zugeteilte Aufgabe korrekt erfüllen – auch ohne externe Kontrolle. Stößt jemand bei seiner Arbeit auf Hindernisse, ist es seine Pflicht, die anderen darüber zu informieren, damit das System weiter funktioniert. Macht jemand einen Fehler, wird er von anderen darauf aufmerksam gemacht. Diese Regeltreue gepaart mit einem verinnerlichten Verantwortungsbewusstsein kippt jedoch aus der Perspektive der anderen sehr schnell in Regelsturheit – und zwar lange bevor wir das selbst so empfinden würden. Deutsche werden daher leicht als kleinlich, gründlich und präzise eingeschätzt, die sich anderen gegenüber rechthaberisch und autoritär verhalten.

Zeitplanung: Aus Sicht vieler Kulturen scheinen die Deutschen auf eine genaue zeitliche Planung geradezu versessen zu sein. Sie sind immer in Eile, stets verplant und reagieren fast panisch auf Störungen im Ablaufplan. Das verhindert positive wie negative Überraschungen sowie Spontaneität, die für viele Menschen eine wesentliche Komponente des sozialen Miteinanders darstellt.

Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen: Für Deutsche typisch ist auch eine

strikte Trennung der verschiedenen Lebensbereiche. Wir differenzieren unser Verhalten zum einen danach, auf welcher Ebene (beruflich oder privat) wir es mit einer anderen Person zu tun haben, und zum anderen, wie nahe wir einer anderen Person stehen (Geschäftspartner oder Freund). Das lässt uns im beruflichen Alltag oft kalt und distanziert erscheinen, was andere persönlich treffen kann. Deutsche scheinen nicht an persönlichen Kontakten interessiert zu sein und zeigen keine Emotionen.

Direktheit in der Kommunikation: Der deutsche Kommunikationsstil ist direkt und explizit. Wir sprechen in klaren Worten und benennen alle Sachverhalte ungeschminkt und offen. Auch wird in Deutschland sehr gerne diskutiert und sachlich über etwas gestritten. Auf Menschen aus anderen Kulturen kann dies schnell kränkend und bedrohlich wirken, ohne dass wir es bemerken. Umgekehrt nehmen wir unterschwellige Zwischentöne, nebenbei Eingeworfenes, indirekte Anspielungen oder Mitteilungen auf der non-verbalen Ebene – und in vielen Fällen damit die entscheidenden Botschaften eines Gespräches – überhaupt nicht wahr.

Individualismus: Persönliche Unabhängigkeit und Selbstständigkeit werden in Deutschland hoch angesiedelt. Klare Arbeitsbeschreibungen und Zuständigkeitsbereiche sind in diesem Sinne als Ausdruck von Eigenständigkeit zu werten, weil innerhalb seines Spielraums jeder für seine Aufgabe Verantwortung trägt. Wer Hilfe braucht oder etwas wissen will, muss selbst die Initiative ergreifen. Für viele ausländische Geschäftspartnern ist dies eine sich stets wiederholende Enttäuschung des Wunsches nach einem engeren Kontakt. Zudem besteht oft Irritation über die Entscheidungskompetenzen des deutschen Partners.

Eine gute Kooperation im deutschen Sinne

Wer in Deutschland aufgewachsen ist, verhält sich in unterschiedlich starker Ausprägung gemäß oben beschriebener Kulturstandards. In der Arbeitswelt will der Deutsche durch das Einhalten dieser Standards lediglich erreichen, dass die Kooperation mit den ausländischen Geschäftspartnern gut läuft. „Profis konzentrieren sich auf die Sachebene, organisieren und planen, halten sich an Vereinbarungen, machen verbindliche Zeitpläne, lassen sich persönlich nicht stark verwickeln, äußern ihre Meinung und handeln selbstverantwortlich,“ weiß Frau Dr. Schroll-Machl über unsere Ansichten zu berichten. Nur ist diese Definition eben eine deutsche und wird von Menschen, die eine andere Geschäftskultur gewohnt sind, nicht gleichermaßen geteilt.

So höflich und freundlich wie nur möglich

Worauf sollten Deutsche also achten, wenn ihre Geschäftspartner einen anderen kulturellen Background haben? „Bezogen auf die deutschen Kulturstandards ist die erste Regel, dass man sich so höflich, so vorsichtig und so rücksichtsvoll wie nur möglich benimmt und ausdrückt. Denn nur so bremsen wir so manche unserer Schärfen ab, die wir zwar nicht so meinen, aber die beim anderen so ankommen können“, rät Frau Dr. Schroll-Machl. „Eigentlich gehen wir auch in Deutschland sehr nett und höflich miteinander um, nur dass unsere Art dies zu tun, von Menschen aus anderen Kulturen häufig nicht wahrgenommen wird. Man kann als Deutscher auf eine eigentlich sehr lebenswürdige Art, unglaublich direkt sein. Das schließt sich leider nicht aus. Folglich sollte man sich eine sehr höfliche Umgangsform als Normenkorsett auferlegen. Des weiteren sollte man seine Sachorientierung um Elemente der Personenorientierung ergänzen. Denn ohne Zugang zu den Menschen hilft oft alle Sachlichkeit nicht. Bemühen Sie sich, auch persönliche Gespräche zu führen.“ Den dritten Ratschlag, den Frau Dr. Schroll-Machl ihren Seminarteilnehmern mit auf den Weg ins Ausland gibt, ist, viel Zeit mit Beobachten und Zuhören zu verbringen. „Nur so kann man

einen Blick dafür entwickeln, wann man etwas ‚angestellt‘ haben könnte. Dann ist der erste Schritt bereits getan, um ein interkulturell bedingtes Missverständnis aus dem Weg zu räumen.“

Auch wenn einige der deutschen Kulturstandards im internationalen Umfeld häufig eher negativ auf andere wirken, kann man seine kulturelle Prägung nicht einfach je nach Bedarf ablegen. Der entscheidende Faktor ist aber das Wissen um die möglichen Kulturunterschiede zu anderen, damit man seine „Gefahrenquellen“ in einer interkulturellen Kommunikation richtig einschätzen und durch ein paar zusätzliche Worte abschwächen kann. Und glücklicherweise lernen uns unsere ausländischen Geschäftspartner genauso schnell näher kennen, wie auch wir unsere Erfahrungen mit Menschen aus anderen Kulturen machen.

(kkp)



Dr. Sylvia Schroll-Machl arbeitet als Trainerin und Coach für Firmen, Organisationen und Ministerien im Bereich interkulturelle Personalentwicklung. Sie verfolgt das Konzept der "Kulturstandards", d.h. Werthaltungen, Grundeinstellungen und Erwartungen, die das Erleben und Verhalten bestimmen, sich aber von Kultur zu Kultur unterscheiden.

www.schroll-machl.de