

Interkulturelle Kommunikation Kompakt

Ihr Trainer:

Prof. Dr. Florian Müller-Plathe,
Fachbereich Chemie, TU Darmstadt
und *inter Culturas, Frankfurt*

www.inter-culturas.com



Was ist Kultur?

Praktische Definition:

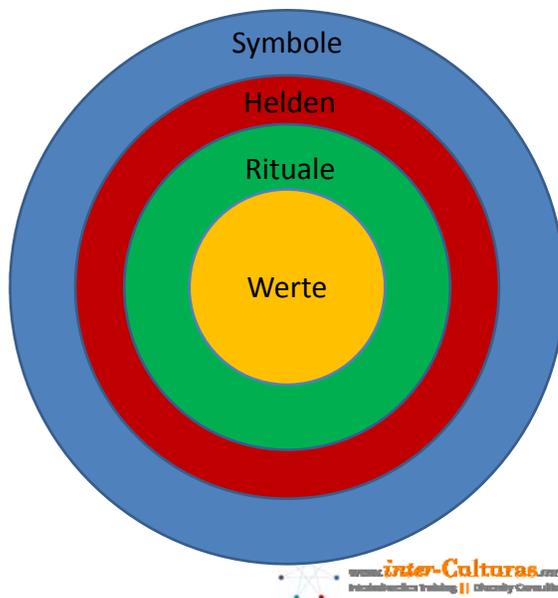
Kultur ist eine kollektive Programmierung des Bewusstseins, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von anderen Menschen unterscheidet.



Kultur äußert sich in Kulturstandards

Zwiebelmodell

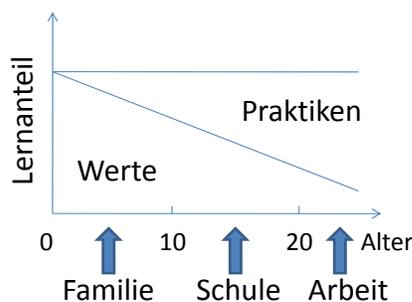
- Werte
- Praktiken
 - Rituale
 - Helden
 - Symbole



Kulturstandards

Werte: werden früh erworben

- Beispiele
 - böse – gut
 - gefährlich – sicher
 - verboten – erlaubt
 - anständig – unanständig
 - unmoralisch – moralisch
 - hässlich – schön
 - unnatürlich – natürlich
 - anomal - normal
 - paradox – logisch
 - irrational – rational



Kulturstandards

Praktiken: werden später erworben; sind zum Teil wandelbar

- Symbole: Worte, Gesten, Bilder, Objekte mit bestimmter Bedeutung für Mitglieder *einer* Gruppe. Werden häufig durch andere Gruppen adaptiert oder kopiert.
- Helden: Personen (echt oder fiktiv), die positive Werte einer Gesellschaft verkörpern.
- Rituale: kollektive Tätigkeiten, die für das Erreichen objektiver Ziele überflüssig sind.



Kulturdimensionen

- Kulturelle Unterschiede quantifizieren
- Wieviele Unterscheidungsmerkmale brauche ich?
- Welche Unterscheidungsmerkmale sind unabhängig voneinander?
- *Kulturdimensionen sind voneinander unabhängige, quantifizierbare Unterscheidungsmerkmale von Gesellschaften.*



Kulturdimensionen

Geert Hofstede "IBM-Studie" (1970er Jahre) und
Folgestudien:
5 Dimensionen

- Machtdistanz
- Individualismus vs. Kollektivismus
- Maskulinität vs. Femininität
- Unsicherheitsvermeidung
- Langzeitorientierung



Kulturdimensionen

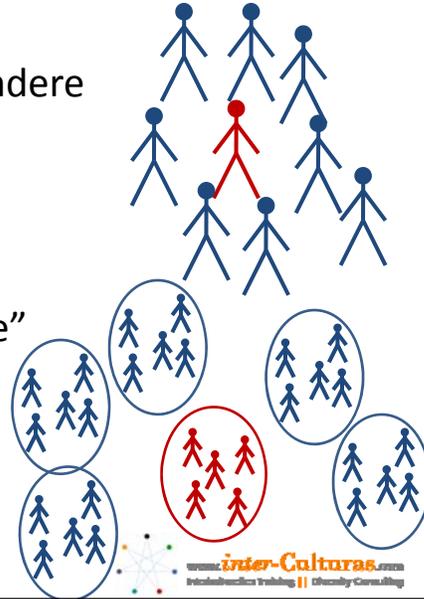
Machtdistanz

- Hoch: soziale Ungleichheit wird akzeptiert, Vorgesetzter wird wegen seiner Stellung akzeptiert, emotionale Distanz zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten, Gespräch wird selten gesucht
- Niedrig: egalitär, Vorgesetzter wird aufgrund seiner Leistung akzeptiert, Gesprächskultur



Kulturdimensionen

- Individualistisch: ich – andere
- Kollektivistisch: wir – “sie”



Große Schwankungen innerhalb einer Gesellschaft möglich

Kulturdimensionen

Individualistisch

- Kleinfamilie
- Kind fühlt sich als Individuum.
- Andere Individuen werden nach ihren Eigenschaften klassifiziert.
- Wirtschaftlich erfolgreiche Gesellschaften.

Kollektivistisch

- Großfamilie, Stamm
- Lebenslange Loyalität
- Andere Individuen werden nach Gruppenzugehörigkeit klassifiziert.
- Mehrheit der Gesellschaften.

Kulturdimensionen

Individualistisch

- Persönliche Zeit
- Freiheit in der Arbeitsgestaltung
- Herausforderung
- "Etwas erreicht haben"

Unabhängigkeit des Mitarbeiters von der Firma

Kollektivistisch

- Fortbildungsmöglichkeiten
- Atmosphäre, Arbeitsumfeld, Räumlichkeiten
- Fertigkeiten in der Arbeit einsetzen können

Leistung der Firma für den Mitarbeiter



Kulturdimensionen

feminin – maskulin

Personen

- weiblich, männlich: biologisches Geschlecht
- feminin, maskulin: erwartetes geschlechtsbedingtes Verhalten, "typische" Geschlechterrollen

Gesellschaften

- feminin: Geschlechterrollen überschneiden sich emotional; Frauen und Männer sollen bescheiden, feinfühlig sein und auf Lebensqualität wert legen.
- maskulin: klare emotionale Abgrenzung der Geschlechterrollen; Männer sollen bestimmt, hart und materiell orientiert sein; Frauen sollen bescheidener, sensibler und an Lebensqualität orientierter sein.



Kulturdimensionen

“Wie stellen Sie sich Ihren idealen Arbeitsplatz vor?”

feminin

- Gutes Arbeitsverhältnis zum direkten Vorgesetzten
- Zusammenarbeiten
- Umgebung (Arbeit + Familie)
- Arbeitsplatzsicherheit

maskulin

- Chance auf gutes Einkommen
- Anerkennung
- Aufstiegsmöglichkeit
- Herausforderung, zufrieden mit der Arbeit



Kulturdimensionen

Unsicherheitsvermeidung (besser: Bedürfnis nach Planbarkeit und klaren Regeln)

- Bedürfnis nach Regulierung, auch wenn sie nicht immer funktioniert
- Chef muss im Zweifelsfall besser über die Arbeit bescheid wissen als Mitarbeiter
- Klare Anweisungen, schriftliche Arbeitsanweisungen
- Nie mehr als einen Vorgesetzten haben



Kulturdimensionen

Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung

- **Langzeit:** auf zukünftigen Erfolg gerichtet
 - Ausdauer und Beharrlichkeit
 - Sparsamkeit
 - Ordnen von Beziehungen nach Status
 - Schamgefühl
- **Kurzzeit:** auf Gegenwart und Vergangenheit gerichtet
 - Erwidern von Gruß, Gefälligkeiten und Geschenken
 - Respekt vor Tradition
 - Gesichtswahrung
 - Persönliche Prinzipienfestigkeit



Kulturdimensionen

Langzeitorientierung und Arbeitswelt

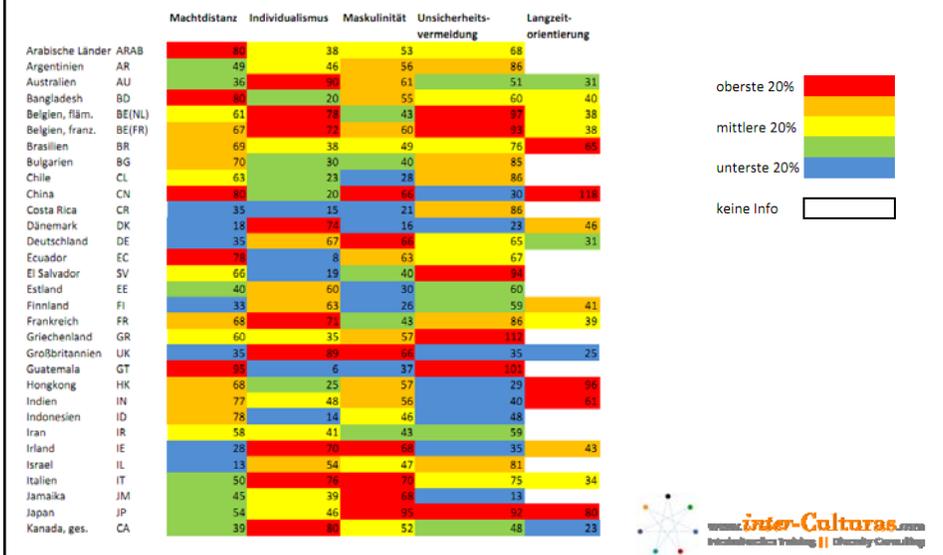
Langzeit

- Werte: Lernen, Ehrlichkeit, Anpassungsfähigkeit
- Freizeit unwichtig
- Marktposition steht im Mittelpunkt
- Gewinn in 10 Jahren
- Inhaber, Vorgesetzte und Mitarbeiter haben dieselben Ziele
- Große wirtschaftliche Unterschiede nicht erwünscht
- Geld in Immobilien
- Familienunternehmen

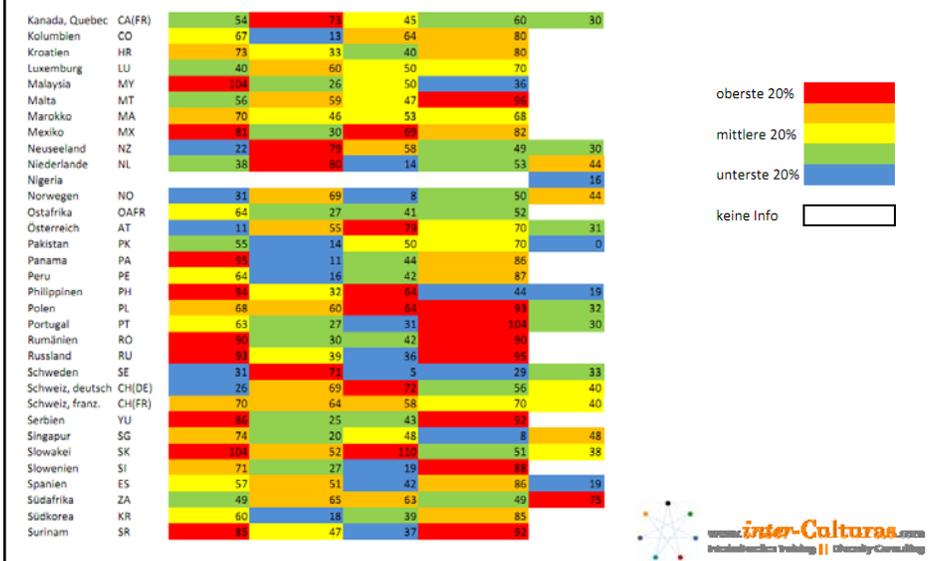
Kurzzeit

- Werte: Freiheit, Rechte, Leistung, selbständiges Denken
- Freizeit wichtig
- Bilanz steht im Mittelpunkt: Quartalsberichte, Controlling
- Gewinn des laufenden Jahres
- Vorgesetzte und Mitarbeiter psychologisch in zwei Lagern
- Entlohnung nach Fähigkeiten
- Geld in Investmentfonds
- Börsennotierte Unternehmen

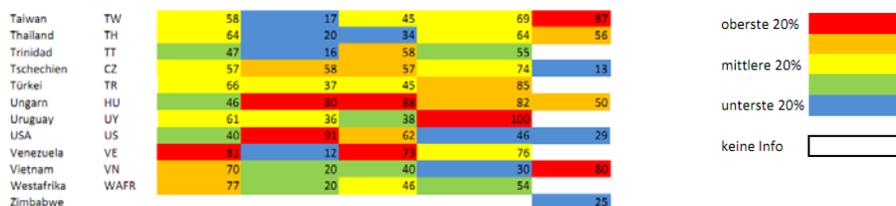
Kulturdimensionen Länder-Übersicht



Kulturdimensionen Länder-Übersicht – 2



Kulturdimensionen Länder-Übersicht – 3



Siehe auch Apps mit diesen Informationen: CultureGPS (Apple), CultureCompass (Android)



Interkulturelle Kommunikation

Nähe

- Beziehungsorientierung
- Smalltalk
- Preisgabe von Intimem
- Tee 3 mal anbieten, bis er angenommen wird
- Körperkontakt

Distanz

- Sachorientierung
- Direkter Einstieg ins Geschäft
- ... wäre aufdringlich
- Tee ablehnen heißt: ich möchte keinen Tee.
- ... wird als unangemessen empfunden



Interkulturelle Kommunikation Respekt

- Individuelle Eigenschaften
 - Status
 - Hierarchie
 - Seniorität
 - Alter
 - Bildung
 - Geschlecht
 - Erworbene
 - Fähigkeiten, Intelligenz
 - Leistung
 - Erfahrung, Weisheit
 - Ausbildung
 - Soziale Kompetenz
- Gruppeneigenschaften
 - Klasse, Vermögen
 - Sozialer Status, Beruf
 - Gruppenzugehörigkeit (Extremform: Kastenzugehörigkeit)
 - Beziehungen



Interkulturelle Kommunikation Bildung

- Bildungssysteme** haben unterschiedliche Ziele und bilden unterschiedliche Fertigkeiten aus, z.B.
- D, A, CH, Osteuropa:
 - Duales System: berufliche und Hochschulbildung nebeneinander
 - Ausbildungsgänge, Fächerkanon und Abschlüsse stark normiert
 - Angelsächsische Ländern (und ehemalige britische Kolonien), Skandinavien, viele Schwellenländer
 - Ausbildung fast nur durch “Hochschulen”
 - Ausbildungsabschlüsse, Fächerkanon, Ausbildungsdauer variiert stark
 - Sehr durchlässiges System
 - Frankreich und Ex-Kolonien
 - Vorwiegend “Hochschulausbildung”
 - Viele spezialisierte Ausbildungsgänge, unübersichtlich



Interkulturelle Kommunikation Bildung

Bildungssysteme haben unterschiedliche Ziele und bilden unterschiedliche Fertigkeiten aus, z.B.

- D, A, CH, Osteuropa, Skandinavien, NL:
 - Umfängliche Ausbildungsgänge, Ausbildung von Generalisten
 - Ausbildung reicht für ein Erwerbsleben im erlernten Beruf
 - Ziel: Berufseinsteiger können ihre Aufgaben unabhängig und selbsttätig erfüllen
 - Ausbildung ist problemlösungsorientiert, Ausbildung von Generalisten
- Angelsächsische Ländern (und ehemalige britische Kolonien), viele Schwellenländer
 - Ausbildungsgänge deutlich kürzer
 - Lebenslange Weiterbildung wird vorausgesetzt
 - Nicht im erlernten Beruf zu arbeiten ist normal
 - Ziel: Berufseinsteiger haben genug Methodik erworben, dass sie "on the job" weitergebildet werden können
 - Ausbildung konzentriert sich auf allgemein einsetzbare Fertigkeiten
 - In der Praxis häufig: Fähigkeiten müssen nur für Routinetätigkeiten ausreichen
- Frankreich und Ex-Kolonien, viele Entwicklungs- und Schwellenländer
 - Ausbildungslänge vergleichbar, Ausbildung von Spezialisten
 - Unklare Ausbildungsinhalte erschweren Einstellung
 - Vielzahl der Diplome führt dazu, dass meist inhaltsverwandten Tätigkeiten nachgegangen wird
 - Ausbildung ist stark verschult; das Gelernte und Eingebühte soll angewandt werden können



Interkulturelle Kommunikation Bildung

Bildungssysteme

- Die Bezeichnung *Universität* ist fast nur in Deutschland geschützt. Eine Universität benötigt die Zulassung durch ein Bundesland.
 - Mindeststandards werden kontrolliert.
- In fast allen anderen Ländern kann jedermann eine "Universität" als Firma gründen.
 - Erhebliche Unterschiede in Anspruch, Qualität und Zugangsvoraussetzungen, entspricht in etwa: Briefkasten-Universitäten (Titelverkauf), Berufsschulen, Technikerschulen, Fachhochschulen, Hochschulen, Elite-Universitäten
 - In vielen Ländern Universitätsrankings: spezialisierte Unternehmen, Verbände, Medien, staatliche Stellen, Fachgesellschaften
 - In anderen Ländern (besonders Entwicklungs- und Schwellenländer): Die Reputation einer Universität ist Allgemeinwissen.
- Besonderheiten, z.B.
 - USA: Die besten Unis sind privat.
 - Indien, Brasilien: Die besten Unis sind staatlich, Studentenauswahl nach Eingangstests.
 - Europa: Private Unis sind eine Randerscheinung.



Interkulturelle Kommunikation Geschlechterrollen

Maskuline Kulturen, mögliche Probleme

- Männer haben Probleme mit weiblichen Vorgesetzten.
- Männer behandeln Kolleginnen als rangniedriger.
- Frauen beziehen keinen Standpunkt.
- Frauen haben niedrigere Berufsqualifikation.
- Männliche Annäherungsversuche haben manchmal den Charakter sexueller Belästigung. Frauen haben Abwehrmechanismen entwickelt.
- Karriereförderung gegen sexuelle Gefälligkeiten kommt vor.
- Männer haben in Heim und Familie nichts zu sagen.
- Frauen bestimmen z.B. den Wohnort der Familie.



Interkulturelle Kommunikation Geschlechterbeziehungen

Akzeptiertes Werbungsverhalten sehr unterschiedlich

- Bedeutung des Flirtens
 - Kleidung, Nacktheit
 - Dating
 - Welches Verhalten ist akzeptabel, was wird als sexuelle Belästigung empfunden?
 - Akzeptanz außerehelicher Beziehungen
 - Formalisierte Brautwerbungsverfahren, arrangierte Ehen
 - Sehr unterschiedliche Akzeptanz von Homosexualität
- Wenn unterschiedliche Kulturen aufeinander treffen:
- Probleme auf Grund unterschiedlicher erlernter Praxis
 - Attraktion des Exotischen



Teammaßnahmen

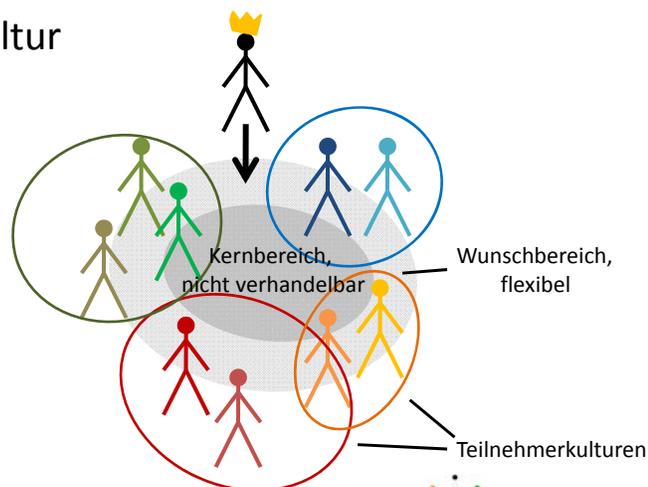
Teamkultur: Definitionsbedarf

- Umgang miteinander
- Zuständigkeiten
- Bedeutung von Zeit und Fristen
- Bedeutung von Qualität
- Raum für und Wunsch nach Eigeninitiative
- Zusammenarbeit
- Informationsfluss
- Konfliktlösung
- Externe Parameter, Organisationsstruktur, rechtlicher Rahmen



Teammaßnahmen

Teamkultur



Teammaßnahmen

- Elemente der Kernkultur klar kommunizieren
- Schriftliche Arbeitsanweisungen
- Prozedural, elektronisch
- Mündlich, ad hoc und im Mitarbeitergespräch
- Nicht nur Vorgesetzter zu Mitarbeiter, sondern auch Mitarbeiter zu Mitarbeiter
- Rückfragemöglichkeit und Erklärungshilfen
- Zero-tolerance: Verletzungen der Kernkultur sofort ansprechen



Teammaßnahmen

Interkulturelles Verständnis im Team fördern und fordern

- Interkulturalität ist ein zentraler Teamwert
- Interkulturalität zwischen Teammitgliedern einfordern, in Teamsitzungen thematisieren
- Cultural awareness situationsbezogen propagieren
- Teamtrainings, wenn Team länger besteht
- Deutschlandtraining
- Kulturelle Konvergenz fördern



Führungstools im interkulturellen Kontext

Führungsstil anpassen, situativ

- (Mitarbeiterreife, Aufgabentypus, ...)
→ auch Mitarbeiterkultur
- Insbesondere Machtdistanz und Individualismus/Kollektivismus berücksichtigen
- Mitarbeiter je nach Kultur unterschiedlich behandeln, “ungleiche Behandlung” in Kauf nehmen



Führungstools im interkulturellen Kontext

Anreize/Motivatoren anpassen

- Feminin/maskulin und individualistisch/kollektivistisch berücksichtigen
- Bestehende Anreizsysteme sind für maskuline und individualistische Kulturen entworfen:
 - individuelle Anerkennung
 - Zielvereinbarung
 - Boni
 - Übertragung von Verantwortung
- Femininere Kulturen:
 - Arbeitsumgebung
 - Vereinbarkeit mit Privatleben
- Kollektivistischere Kulturen
 - Team-Belohnung
 - Events mit Familien
 - wohlwollendes Patriarchat



Führungstools im interkulturellen Kontext

Feedback anpassen

- Machtdistantere Kultur:
 - Chef sein
- Individualistischere Kultur:
 - Individuelle Leistung würdigen
 - Schuld zuweisen
 - An persönliche Ziele appellieren
- Kollektivistischere Kultur:
 - Teamleistung würdigen
 - Scham induzieren
 - An höhere Werte appellieren
- Maskulinere Kultur: “du schaffst das, ich vertraue dir.”
- Femininere Kultur: “du schaffst das, wir unterstützen dich.”
- Langzeitorientierte Kultur
 - An nachhaltige, langfristige Ziele appellieren



Führungstools im interkulturellen Kontext

Entscheidungen

- **Große Machtdistanz:** Chef soll entscheiden
- **Hohe Unsicherheitsvermeidung:**
Klare Regeln für Entscheidungsfindung
- **Hoher Partikularismus:**
Durch Entscheidung dürfen nahestehende Personen nicht benachteiligt werden.
- **Hoher Kollektivismus:**
 - Entscheidung nicht fachlich.
 - Muss mit Statusinhaber (Herkunft, Alter, Seniorität, Beziehungen) oder Loyalitätsempfänger abgestimmt sein.



Expats: Sicht auf Deutschland

- *Aus Deutschland im Blick – Wie ausländische Wissenschaftler Deutschland sehen*, Studie der Alexander-von-Humboldt-Stiftung, 2011
- Befragt wurden ausländische Gastwissenschaftler an deutschen Forschungseinrichtungen und ihre Gastgeber



Allgemein

- “I had a wonderful time in Germany both academically and personally.”
- “In contrast to Russia, here, I feel respect for my profession. The working atmosphere in my host institute is nearly perfect – students and professors supported and helped me and I never felt alone.”



Sprach- und Integrationsprobleme: Gastwissenschaftler

- “From the personal perspective my stay was not satisfactory, but I credit this not only to the extreme coldness of the German colleagues in the department but also to a lack of good German language skills, reasonable but not enough for fluent communication.”
- “At my host institute, English is spoken all the time by everyone. I took a course to learn German, but I found it difficult to keep up with it. I suppose this is because I never had to speak it at work and had relatively few interactions outside of work in which I had to communicate much in German.”



Sprach- und Integrationsprobleme: Gastgeber

- „Die Zusammenarbeit mit Dr. (...) war fachlich hervorragend, kulturell und bezogen auf die Integration in Deutschland allerdings eher mäßig. Gründe waren vor allem mangelnde Sprachkenntnisse und die ausschließliche Konzentration auf die Arbeit, auch am Wochenende. Es war teilweise schwierig, ihn zur Teilnahme an Festen oder Ausflügen zu bewegen. Das mag an der guten Vernetzung seiner Landsleute an der Universität liegen, die lieber unter sich bleiben.“
- „Vielleicht wären noch bessere wissenschaftliche Fortschritte während des Aufenthalts möglich gewesen, wenn er sich etwas besser in die Arbeitsgruppe integriert und ein wenig mehr um deutsche Sprachkenntnisse bemüht hätte.“
- „Dr. (...) war vom ersten Tag seiner Arbeit an ein echtes Mitglied in unserer Gruppe. Sein Integrationsvermögen und seine große Hilfsbereitschaft besonders den vielen kurzzeitigen Gästen gegenüber haben ihn zu einem sehr wertvollen Teammitglied gemacht. Er wird uns allen fehlen, wenn er Ende Juni in Richtung Frankreich abreist.“



Umzug, Bürokratie

“I have only one remark concerning the German health insurance system. For foreigners it is not totally clear how to proceed, especially with a pregnant spouse.”

“For a researcher with family (wife and child) the first months in Germany can be really annoying. You need a place to live, school, and a lot of papers. You don't know how the house rent system works, how the school system works etc. Discovering these things by your own can some times be traumatic.”

“Communication with the staff of the Foundation is a pleasure, but with staffs of other government offices in Germany it is terrible.”

“I called more than 50 kindergartens in Frankfurt and could find only one place.”



Expats

Motivation für Akademiker-Emigration

- Verdienst und Karriere
- Entsendung, Delegation
- Bildungs-/Ausbildungsmöglichkeiten
- Liebe und Familie
- Allgemeine wirtschaftliche Lage, mangelnde Perspektiven
- Politische Lage
- Kulturelle Präferenz, Neugier
- Schlechte Integration ins gegenwärtige berufliche oder persönliche Umfeld



Expats

Probleme am Arbeitsplatz

- Sprachprobleme (englisch, Landessprache)
- Kommunikation mit einheimischen Nichtakademikern
- Akzeptanz durch unterstellte Mitarbeiter
- Informelle Informationskanäle: Kaffeepause, Tratsch
- Ausschluss von gruppendynamischen Entscheidungen (Pflanze im Büro)
- (Selbst)ausschluss von spontanen Gruppenaktivitäten (Bier nach der Arbeit)
- Einheimische stehen in der Freizeit nicht zur Verfügung, weil sie eigenes soziales/familiäres Umfeld am Ort haben.



Expats

Mögliche Probleme außerhalb des Arbeitsplatzes

- Mangelnde Beherrschung der Landessprache
- Wenig Wechselwirkung mit Einheimischen außerhalb der Arbeit, Freunde finden
- Ablehnung/Vorurteile durch Einheimische
- Lösung alltäglicher Probleme: Behörden, Einkaufen, Vermieter, Bank, Versicherung, Schule
- Teilnahme an Kulturleben, Sport
- Keine adäquate Arbeitsmöglichkeit für Partner
- Familie weiter im Heimatland
- Psychische Probleme bis hin zu Depressionen



Expats

Ausweichstrategien

- Parallelgesellschaft: “Expatriate community”
- Partnersuche im Heimatland
- Rückgriff auf Heimat bei Freizeit und Unterhaltung:
Satellitenfernsehen, Internet, DVD
- Rückzug in die Familie



Expats

Chancen

- Expatriate erlebt Firma als vertraut, Gastland als unsicher
- Expatriate fühlt sich am Arbeitsplatz wohler als im Gastland
- Firma/Abteilung leicht als Wir-Gruppe zu etablieren
- Funktioniert kurzfristig



Expats

- Langfristig Integration fördern
- Kümmerer, Firmenpate, evt. Kulturdolmetscher
- Über Hürden hinweghelfen (Behörden, Wohnung, Schule/Kindergarten)
- Erstkontakte vermitteln
- Anlaufstellen aufzeigen
- Patenfamilien, Netzwerke, Stammtische
- Kirchengemeinden
- Deutschkurse: privat, Sprachschule, Goethe-Institute, VHS
- Integrationsfördernde Hobbys ermöglichen (Sportverein)
- In deutsche WG ziehen
- Familie mitintegrieren
- Firmen: Integrationsbeauftragte oder externe Dienstleister



Sprache

- Einfaches Deutsch/Englisch benutzen
- Zitate und Bilder vermeiden, die
 - bildungsbürgerlich sind: “to be or not to be”, “die Gretchen-Frage ist ...”
 - nur abendländisch-christliche Bedeutung haben: “ein guter Samariter”, “Leben wie Gott in Frankreich”
 - allzu geistreich sind oder auf Sprachwitz basieren: “Time flies like an arrow; fruit flies like a banana.” (Marx Brothers); “Kunst kommt von Können und nicht von Wollen, sonst hieße sie ja Wulst.”
 - auf Englisch hoffnungslos veraltet sind (“it’s raining cats and dogs”) oder nie existiert haben (“handy”, “smoking”).
- *Naturellement* eingestreute französische oder lateinische Brocken vermeiden. *Quod erat demonstrandum!*



Sprache

- Kein Satz hat mehr als 20 Wörter.
- Kein Satz hat mehr als einen Nebensatz.
- Schriftliches orientiert sich am Kochrezept statt am Epos.
- Klare Aussagen, einfache Sprache
- Aber: korrekte Sprache, kein (Film)indianer-Deutsch
- Fallen vermeiden: komplizierte Sachverhalte in einfacher Sprache erklären
- Teamkultur:
 - Sprecher haben die Bringschuld, verständlich darzustellen.
 - Hörer haben die Holschuld, solange nachzufragen, bis sie verstanden haben.



Sprache

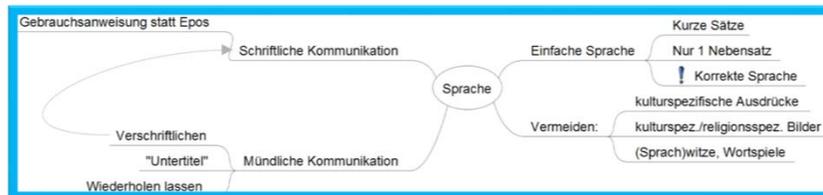
Schriftlich oft leichter als mündlich

- Bei Referaten “Untertitel” mitlaufen lassen:
Powerpoint enthält nicht nur Bilder und Diagramme sondern auch Text.
- Bei Besprechungen wesentliche Ergebnisse sofort auf Flipchart oder Laptop/Beamer festhalten.
- Vom Gegenüber zusammenfassen/wiederholen lassen
- Kommunikation/Nachfassen per E-mail
- Schriftliches Material: Arbeitsanweisungen, Dokumentation



Sprache

- Ad hoc mind map entwickeln:



- Freie mind map Programme:
z.B. FreeMind, Xmind



Wir Deutsche

Deutsche Kulturstandards

- Sachorientierung
- Wertschätzung von Strukturen und Regeln
- Regelorientierte, internalisierte Kontrolle
- Zeitplanung
- Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen
- Direktheit der Kommunikation, schwacher Kontext
- Individualismus



Wir Deutsche

Sachorientierung: “Komm zur Sache!”

- Die Sache steht im Zentrum der Aufmerksamkeit.
- Argumentation mit Fakten
- Objektivität wichtiger als Gefühle
- Sachlich gute Zusammenarbeit als Voraussetzung für Vertrauen
- Sachliche Konflikte können Beziehungsebene belasten.



Wir Deutsche

Strukturen und Regeln

- Strukturen gelten als hilfreich, “geronnene Erfahrung”.
- Wenn Strukturen nicht greifen, werden sie geändert, nicht umgangen.
- Abweichungen von der Norm sind zu vermeiden.
- Vorher planen, damit keine Fehler entstehen. Dann wie geplant durchziehen.
- Zuständigkeit ist wichtig
 - Wer nicht zuständig ist, tut nichts.
 - Der Zuständige darf nicht umgangen werden.
- Detailorientierung
- Transparenz



Wir Deutsche

Regelorientierte, internalisierte Kontrolle

- Selbstdisziplin
- Nachdem Konsens/Zielvereinbarung erzielt ist, halten sich alle daran.
- Wenig Kontrolle notwendig, übernommene Aufgaben werden selbstständig bearbeitet.
- Ostentatives Vorleben, moralischer Anspruch
- Regeln gelten für alle gleichermaßen.
- Von Einzelnen beanspruchte Ausnahmen werden als ungerecht empfunden.
- Bringschuld, "Melden macht frei."



Wir Deutsche

Zeitplanung

- Pünktlichkeit
- Zeitplan sachlich geboten und begründet
- Zeitmanagement
- Termine
 - sind Regulativ zwischen Aufgaben und Personen.
 - reichen bis ins Privatleben hinein.
 - Ohne Termin habe ich keine Zeit für Dich, mit Termin habe ich Zeit nur für Dich.
- Konsekutivität
- Störungen der, Verstöße gegen die Zeitplanung
 - werden als Belastung empfunden, sind daher zu vermeiden
 - passieren ständig. Daher wird viel Zeit mit Aktualisierung der Zeitplanung verbracht



Wir Deutsche

Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen

- Beruf – Privatleben
 - Freundschaften entstehen v.a. im Privatleben, weniger bei der Arbeit.
 - Kollegen wissen häufig wenig vom Privatleben der anderen.
 - In der Arbeit Konzentration auf die Inhalte, in der Freizeit Konzentration auf die Regeneration. Keine Vermischung!
- Rational – emotional
 - Arbeit: rational. Emotionen zu zeigen, gilt als Schwäche.
- Rolle – Person
 - Arbeit: Ausfüllen der Rolle, persönlich distanziert
 - Niemandem wird vorgeworfen, was er in seiner Funktion tun muss.
 - Wenn Führungskraft Rolle mit Persönlichkeitsanteilen mischt, verliert sie Autorität.
- formell – informell
 - Informell geäußertes gilt erst, wenn es im formellen Rahmen (Besprechung, schriftlich) wiederholt wurde.
 - Offizielle Abläufe, Dienstweg.
 - Informelle Beziehungen sollen die formellen Abläufe nicht ersetzen.
 - Ausnutzen von "Beziehungen" nur bei tatsächlich bestehender Bekanntschaft/Freundschaft. Durch Dritte vermittelte Beziehungen reichen nicht.
 - Informelle Beziehungen werden zu "Politik" benützt und gelten daher als etwas anrühlich.



Wir Deutsche

Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen

- Rolle verleiht Selbstsicherheit
- In der Rolle distanz, als Person nah
 - Kontakte entwickeln sich von formell-distant nach informell-persönlich-nah
 - Nähe als Zeichen persönlicher Wertschätzung
- Keine spontane Kontaktaufnahme mit Fremden
- Kontakt wird durch Interessen/Sachthemen als Aufhänger ermöglicht
- Fragen nach Privatleben erst wenn guter Kontakt besteht, sonst tabu.
- Arbeitsleben nimmt wenig Rücksicht auf persönliche und familiäre Belange von Einzelnen.
- Vgl. amigo – friend – Freund



Wir Deutsche

Schwacher Kontext als Kommunikationsstil

- Ehrlich: "Sagt, was er meint, und tut, was er sagt."
- Was gesagt wird ist wichtig, nicht wie es gesagt wird. "Der Ton macht die Musik" in Deutschland wenig.
- Auf klare Frage erfolgt klare Antwort.
- Offene Meinungsäußerung ist ein Wert an sich.
- Sachliche, begründete Kritik sollte ohne Gesichtverlust akzeptiert werden.
- Keinen Interpretationsspielraum lassen.
- Direkte Aussagen können für Nichtdeutsche verletzend sein.
- Deutsche dekodieren nur den Text, nicht die "Schwingungen".
- Was wichtig ist, wird auch formuliert.
- Konflikte werden offen angesprochen. Konfrontation ist akzeptierte Lösungsstrategie.



Literatur

Interkulturelles Management

- *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Deutscher Taschenbuch Verlag (2011), 978-3423508070, ca. €20.00 (auch auf Englisch verfügbar)
- *Interkulturelles Management*, Niels Bergemann und Andreas Sourisseaux (Hg.), Springer (2002), 978-3540429760, ca. €80.00
- *Internationales Projektmanagement: Interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis*, Hans-Erland Hoffmann, Yvonne-Gabriele Schopers und Conor John Fitzsimons, Deutscher Taschenbuch Verlag (2004), 978-3423508834, ca. € 14.00

Führung allgemein, z.B.

- *Führen*, Johannes Sattler, Lars Förster, Thomas Saller, Thomas Studer, 2. Aufl., Haufe (2011) 978-3648015902, ca. €25



Literatur

Sicht auf Deutschland und Deutsche

- *Briefe in die Chinesische Vergangenheit*, Roman, Herbert Rosendorfer, dtv, €8.90
- *Grüezi, Gummihäse: Warum uns die Deutschen manchmal auf die Nerven gehen*, Bruno Ziauddin, Rororo, €8.95
- *Ein Brasilianer in Berlin*, João Ubaldo Ribeiro, Suhrkamp, €6.99
- *Die Deutschen – Wir Deutsche*, Sylvia Schroll-Machl, Vandenhoeck & Ruprecht, 2007 (englischer Titel: *Doing Business in Germany*, gleicher Verlag)
- *German Secrets*, Paul Smith & Ken Taylor, books on demand (engl.)



Interkulturalität in Literatur/Film

- *Gran Torino*, Clint Eastwood: Amerikaner und Exil-Hmong
- *Lost in Translation*: Amerikaner in Japan
- *Monsieur Claude und seine Töchter*: Migranten in Frankreich
- *Der Koch*, Martin Suter, Diogenes: Schweizer und Exil-Tamilen
- *Wolkenbruchs wunderliche Reise in die Arme einer Schickse*, Thomas Meyer, Diogenes: Parallelgesellschaft orthodoxer Juden in Zürich
- *Feuerwagen*, Miyuki Miyabe, be.bra Verlag: Japan
- *Tage in Burma*, George Orwell, Diogenes: Kolonial-Briten in Burma
- *Schlumpf Erwin Mord (Wachtmeister Studer)*, Friedrich Glauser, Unionsverlag: Schweiz
- *Tokyo Tango*, Uwe Schmitt, Eichborn: Deutscher in Japan
- *Der Staub Gottes*, Ian Buruma, Eichborn: Ost- und Südostasien

