

## 2 Kultur, Kulturdimensionen und Kulturstandards

Alexander Thomas und Astrid Utler

### Kultur – Definition

Der Versuch Kultur greifbar zu machen und zu definieren, füllt in den Sozial- wie Geisteswissenschaften Bücher (z. B. Lüddemann, 2010; Larise, 2009). Die Resultate reichen dabei von der These, dass Kultur überhaupt nicht definiert werden solle (Segall, 1984) bis zu sehr differenzierten Begriffsbestimmungen (Straub, 1999). Als Ausgangspunkt für die Bestimmung kultureller Unterschiede und im Hinblick auf die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, scheint eine anwendungs- und handlungsbezogene Definition hilfreich. Doch auch solche Definitionen unterscheiden sich oft stark voneinander. Trompenaars und Hampden-Turner (1997) verstehen Kultur in Anlehnung an Schein (1985) als „the way in which a group of people solves problems and reconciles dilemmas“ (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, S. 6). Damit nehmen sie zwar eine anwendungsbezogene Perspektive ein, beschränken die Funktion von Kulturen jedoch ausschließlich auf die Lösung von Problemen. Hofstede wiederum bezeichnet Kultur als „the collective programming of the mind“ (Hofstede, 2001, S. 9). Diese Vorstellung, Kultur sei die kollektive Programmierung der Gedanken, Gefühle und des Handelns der Menschen, erscheint mechanistisch-technizistisch, dabei wird ausgeblendet, dass Kultur aktiv von Menschen geschaffen und konstruiert wird. Thomas (1993) hingegen entwirft eine anwendungsbezogene und doch differenzierte Definition von Kultur:

„Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung.“ (Thomas, 1993, S. 380). Der implizit enthaltene Ausgangspunkt dieser Definition, nämlich, dass alle Menschen zu allen Zeiten und in allen Gegenden Kultur entwickeln, bildet in anderen Definitionen den einzigen und zentralen Bestandteil, wie beispielsweise bei Herskovits (1955), der Kultur als den vom Menschen gemachten Teil der Umwelt definiert. Dieser Auszug allein sagt jedoch noch nichts darüber

aus, was der Mensch konkret geschaffen hat. Thomas beantwortet dies mit dem zentralen Begriff *Orientierungssystem*: Dadurch, dass Kultur als Orientierungssystem gefasst wird, erklärt sich dessen Entstehung, Aufrechterhaltung und Weitergabe. Denn aus der psychologischen Forschung ist bekannt, dass es sich bei dem Bedürfnis nach Orientierung um ein zentrales menschliches Bedürfnis handelt, weshalb auch nachvollziehbar ist, warum Kultur nicht nur auf nationaler Ebene entwickelt wird, sondern in allen Formen des menschlichen Zusammenlebens. Teil der Orientierungsfunktion von Kulturen ist es demnach auch, den Mitgliedern Sinnstiftungs- und Bewertungsmaßstäbe zur Verfügung zu stellen, mit deren Hilfe die komplexen Umwelтанforderungen bewältigt werden. Diese Bewertungsmaßstäbe werden im Laufe der menschlichen Sozialisation erworben und wirken daher auch meist automatisch, also ohne eine bewusste kognitive Steuerung (Thomas, 1996).

Die angeführten theoretischen Annäherungen an den Begriff Kultur bilden die Grundlage für die Entwicklung von Kulturdimensionen und Kulturstandards, die in den letzten Jahrzehnten als zentrale Modelle zur Bestimmung kultureller Unterschiede bekannt wurden und im Folgenden vorgestellt werden.

## **Kulturdimensionen**

Das Konzept der Kulturdimensionen basiert auf der grundlegenden Idee, dass es universelle Kategorien oder Themen gibt, mit denen sich alle Kulturen dieser Welt auseinandersetzen und für die sie Antworten entwickeln müssen. Von dieser These ausgehend, entwickelten erstmals die US amerikanischen Soziologen Parsons und Shils (1951) sowie die US amerikanischen Anthropologen Florence Kluckhohn und Fred Strodtbeck (1961) spezielle Kategorien.

Diese Annahme der grundlegenden Themen oder Wertvorstellungen, impliziert in logischer Konsequenz, dass alle Kulturen miteinander vergleichbar sein müssen, sobald deren Antworten und Positionen zu den jeweiligen Wertfragen bekannt sind. Damit kann diese Herangehensweise auch als universalistisch bezeichnet werden, da sie kulturübergreifende allgemeine Gültigkeit für sich beansprucht. Ausgehend von diesen Überlegungen wurden im Laufe der vergangenen Jahrzehnte verschiedenste Kulturdimensionenkonzepte entwickelt (Hofstede, 2001; Trompenaars, 1993; Schwartz, 1994; Hall, 1977), wobei der wohl bekannteste Vertreter und Pionier der wissenschaftlichen Untersuchung kultureller Wertorientierungen der Niederländer Geert Hofstede ist.

### ***Die Kulturdimensionen von Hofstede***

Hofstede führte in den 1960er und 1970er Jahren in mehr als 70 Ländern Fragebogenerhebungen durch. Teilnehmende waren 116 000 Mitarbeiter eines multinational agie-

renden Computerkonzerns, weshalb sich die Fragen auch hauptsächlich auf Wertvorstellungen im Arbeitsleben bezogen (Hofstede, 2001, S. 41). Mithilfe von Korrelations- und Faktorenanalysen extrahierte Hofstede schließlich vier grundlegende Wert- bzw. Kulturdimensionen, die er in den 1980er nach Studien in China um eine fünfte Dimension erweiterte. Die vier ursprünglichen Dimensionen werden im Folgenden kurz dargestellt. Jede Dimension verfügt dabei über zwei Extrempole, die Hofstede mit den Werten 0 und 100 beziffert. Die von ihm untersuchten Kulturen bekommen, auf der Grundlage der Fragebogenresultate, eine Zahl zugeordnet und lassen sich somit auf den Dimensionen verorten und mit den anderen erfassten Kulturen vergleichen.

*Individualismus – Kollektivismus:* Von Hofstede (2001, p. 209) als dritte Dimension eingeführt, bildet die Individualismusskala eine der am häufigsten untersuchten und in Studien verwendeten Dimensionen des Hofstede Konzepts (vgl. Hofstede 2001, S. 219). Sie bildet die Beziehung ab, in der das Individuum zur Gesellschaft steht, also ob das Individuum in sehr enge Beziehungen mit anderen eingebunden ist (Kollektivismus), oder ob die Verbindungen zwischen dem Individuum und anderen Gesellschaftsmitgliedern eher lose sind (Individualismus). Hofstede (2001) illustriert dies für die familiäre Ebene mit dem Beispiel der Großfamilien in kollektivistischen und der Kernfamilie, bestehend aus Mutter, Vater, Kind, in individualistischen Kulturen. Darüber hinaus zeichnen sich kollektivistische Kulturen, wie in China oder Pakistan, dadurch aus, dass die Mitglieder die Ziele ihrer sozialen Bezugsgruppen (Familie, Arbeit, ...) über ihre persönlichen Ziele stellen. Im Gegenzug erhalten sie von der Gemeinschaft bedingungslose Unterstützung und Schutz. In individualistischen Kulturen, wie den USA oder Großbritannien, genießen Unabhängigkeit und Autonomie des Einzelnen wiederum eine höhere Wertschätzung.

*Machtdistanz:* Die Dimension Machtdistanz hat die Ausprägungen niedrig und hoch und bezieht sich laut Hofstede (2001, S. 79) auf die menschliche Ungleichheit, die in allen Kulturen existiert und sich insbesondere in den Bereichen Wohlstand, Prestige und Macht manifestiert. Im beruflichen Kontext bildet sich diese Ungleichheit insbesondere in der Beziehung zwischen Chef und Untergebenen ab, wobei Hofstede den Skalenwert ausschließlich aus der Sicht Letzterer ermittelt. In Kulturen mit hoher Machtdistanz akzeptieren und erwarten die Angestellten ausgeprägte Machtgefälle zwischen ihnen selbst und ihren Chefs, während die Angestellten in Kulturen mit niedriger Machtdistanz darum bemüht sind, ein möglichst geringes Machtgefälle und damit gering ausgeprägte Hierarchien zu haben. In Kulturen mit hohem Machtgefälle liegt alle Entscheidungsmacht beim Chef, während Angestellte in Kulturen mit niedriger Machtdistanz ein höheres Mitspracherecht und stärkere Entscheidungsbefugnisse beanspruchen.

*Unsicherheitsvermeidung:* Das Konzept der Unsicherheitsvermeidung bezieht sich auf den Umgang mit der unvorhersehbaren Zukunft, die der Mensch mithilfe von Reli-

gion, Regeln oder Technik hofft in den Griff zu bekommen. Kulturen mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung haben ein großes Bedürfnis nach Sicherheit und versuchen sich beispielsweise durch ein verbindliches Regelsystem für die Unwägbarkeiten des menschlichen Zusammenlebens zu wappnen. Im Arbeitsfeld zeigt sich eine hohe Unsicherheitsvermeidung in einer langen Beschäftigungsdauer bei einem Arbeitgeber und einer starken Aufgabenorientierung, während in Kulturen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung häufigere Arbeitsplatzwechsel vorgenommen werden und eine Beziehungs- statt Aufgabenorientierung vorherrscht.

*Maskulinität – Femininität:* Die Dimension mit den Polen Maskulinität (100) und Femininität (0) unterscheidet zwischen männlichen und weiblichen Werten. Während erstere hauptsächlich Karriere, Wettbewerb und Verdienst umfassen, stellen weibliche Werte soziale Werte dar, wie Kooperation, Fürsorglichkeit und Warmherzigkeit. In maskulinen Kulturen, wie Japan (95) oder Österreich (79) herrscht eine starre Rollenverteilung und Geschlechtertrennung vor, d. h. Männer übernehmen die entsprechenden männlichen und Frauen die weiblichen Werte, was sich auch in der Berufswahl zeigt. In Kulturen mit einer hohen femininen Ausprägung (z. B. Norwegen (8) oder Schweden (5)) gibt es keine so klare Rollenverteilung und -abgrenzung. Demnach können auch Frauen männliche Werte für sich beanspruchen und umgekehrt.

Hofstede's Maskulinitätsdimension ist die am stärksten kritisierte Dimension seines Konzepts (vgl. Emrich et al., 2004), unter anderem deshalb, weil sie nicht trennscharf von der Individualismusdimension abgrenzbar ist und weil konventionelle Geschlechterrollen überbetont werden.

Das Kulturdimensionskonzept von Hofstede erfreut sich, trotz lebhafter Kritik (vgl. z. B. Gooderham & Nordhaug, 2003), sowohl im wissenschaftlichen (z. B. Studien zu Lehr- und Lernstilen: Joy & Kolb, 2009; oder als Ausgangskonzept mit Überarbeitung in der GLOBE Studie: House et al., 2004) als auch im anwendungsbezogenen Bereich immer noch unerreichter Popularität. Dies liegt sicher an einem Zusammenspiel verschiedenster Faktoren: Hofstede ist der „Vater“ der Kulturdimensionen, seine Ergebnisse stützen sich auf eine breite Datenbasis und sind gleichzeitig leicht verständlich und gut nachvollziehbar. Abgesehen von der Kritik an dem Konzept der Kulturdimensionen im Allgemeinen, auf die an anderer Stelle noch eingegangen wird (s. u.), ist in Bezug auf Hofstede anzumerken, dass der Großteil des Datenmaterials sich auf mehr als 40 Jahre alte Untersuchungen stützt. Außerdem bildet Hofstede mit der Fokussierung auf Mitarbeiter eines multinational agierenden Computerunternehmens eine Firmenkultur ab, die eine Generalisierung auf alle Berufs- und Lebensbereiche, wie von Hofstede praktiziert, nicht automatisch zulässt.

### ***Kulturdimensionen anderer Vertreter***

Neben Hofstedes Arbeit erfahren vor allem die Kulturdimensionskonzepte von Hall (1977, 1987 sowie Hall & Hall 1990), Trompenaars (1993 und Trompenaars & Hampden-Turner, 1997) und Schwartz (1994) Aufmerksamkeit (z. B. House et al. 2004, Layes, 2005). Deshalb sollen diese, auch in Bezug auf ihre Gemeinsamkeiten und Abgrenzungen zu Hofstedes Dimensionen, kurz dargestellt werden.

Trompenaars (1993) und Hall (1987) richten ihre Werke auf eine konkrete Zielgruppe hin aus: auf Fach- und Führungskräfte, die im Berufsleben mit verschiedenen kulturellen Gruppen in Kontakt kommen. Der Forschungshintergrund der beiden ist jedoch ein anderer, was sich auch in unterschiedlichen (methodischen) Herangehensweisen niederschlägt.

Hall ist Anthropologe, weshalb er sich der Thematik der kulturellen Unterschiede weniger quantitativ als qualitativ nähert. Sein Fokus liegt auf der Bestimmung der entsprechenden Themen, die in allen Kulturen von Interesse sind, weniger auf der Generierung einer großen Datenmenge. Die Kulturen, die er, später in Zusammenarbeit mit seiner Frau, in seine Analysen miteinbezieht sind Japan, Frankreich, Deutschland und die USA. Als Themen macht Hall insbesondere aus: Kontext der Kommunikation, Raum und Zeit.

Nach Hall kommunizieren Menschen in verschiedenen Kulturen, indem sie in unterschiedlichem Ausmaß den sie umgebenden Kontext miteinbeziehen. In low-Context Kulturen wird die zentrale Information verbal und explizit übermittelt, der Zuhörer muss sich allein auf das Gesagte konzentrieren um den Inhalt der Botschaft zu verstehen. In high-Context Kulturen wiederum kann die Information nur unter Einbezug des gesamten Kommunikationskontextes, wie nonverbale Signale, Atmosphäre usw., entschlüsselt werden.

Das Thema Raum bezieht sich zum einen auf die Distanz, die Menschen in verschiedenen Kulturen in der Interaktion im persönlichen und öffentlichen Bereich als angenehm empfinden, aber auch darauf, inwieweit Räume als solche, z. B. durch die Dicke der Mauern oder Verschlussenheit der Türen zur Abgrenzung von anderen eingesetzt werden.

Das Thema Zeit untergliedert Hall in monochron und polychron. Während Vertreter monochroner Kulturen eine Sache nach der anderen erledigen und strikte Zeitplanungen vornehmen, haben Vertreter polychroner Kulturen ein flexibleres Verständnis von zeitlichen Vereinbarungen und erledigen meist mehrere Dinge gleichzeitig. Darüber hinaus verweist Hall darauf, dass das Thema Zeit auch stets die Frage der zeitlichen Orientierung mit einschließt, also ob die Mitglieder einer kulturellen Gruppe auf die Vergangenheit, die Gegenwart oder die Zukunft fokussieren.

Halls Kontextdimension wird von Hofstede in dessen Individualismus-Dimension inkorporiert, mit dem Argument, in individualistischen Kulturen werde mit wenig und in kollektivistischen Kulturen mit hohem Kontext kommuniziert (Hofstede, 2001,

p. 212), denn viele Dinge, die in kollektivistischen Kulturen ohnehin selbstverständlich seien, müssten in individualistischen Kulturen direkt ausgesprochen werden.

Im Vergleich zu Hall (1987) liegt Trompenaars Fokus nicht ausschließlich auf der Erforschung von Kulturdimensionen, sondern er zielt als Chef seiner eigenen international tätigen Unternehmensberatung auch auf die professionelle Vermarktung seines Konzeptes ab: Trompenaars und Hampden Turner (1997) erstellten einen Kulturkompass, der zahlreiche Kulturen umfasst und für Trainingsteilnehmende auch als Diagnoseinstrument gedacht ist (vgl. auch [www.thtconsulting.com](http://www.thtconsulting.com)). Methodisch greift Trompenaars auf die fünf Themen zurück, die Parsons (1951) als zentral für das *zwischenmenschliche Zusammenleben* definiert hat und ergänzt diese um die Komponenten *menschlicher Umgang mit Zeit* und *menschliches Verhältnis zur Natur*. Daraus erhält er letztlich sieben Dimensionen, die hier kurz genannt und mit den damit verbundenen Kernfragen dargestellt werden: „Universalismus vs. Partikularismus“: Was ist wichtiger – Regeln oder Beziehungen?, „Neutralität vs. Emotionalität“: Verhalten wir uns möglichst objektiv oder ist es gestattet Emotionen zu zeigen?, „Individualismus vs. Kommunitarismus“: Funktionieren wir als Individuum oder sind Teil einer Gruppe?, „Spezifisch vs. Diffus“: Steht im zwischenmenschlichen Kontakt die Sache oder die Beziehung im Vordergrund?, „Leistung vs. Herkunft“: Werden wir danach beurteilt, was wir geleistet haben, oder nach unserem ererbten Status?

Ausgehend von dieser Vorabfestlegung der Themen nimmt Trompenaars die Zuweisung der Skalenwerte zu den von ihm erfassten Kulturen über Fragebogenerhebungen, aber auch über das Expertenwissen seiner Trainer vor. Demnach steht im Vordergrund des Konzepts dessen praktische Anwendbarkeit im Trainings- und Arbeitsbereich.

Der Sozialpsychologe Schwartz (1994) wiederum setzt einen Schritt früher an als die anderen Forscher: Er greift eine Kritik Hofstede (1980) an dessen eigenem Konzept auf, in der er darauf hinweist, es wäre durchaus möglich, dass nicht alle wertbedingten Unterschiede erfasst wurden, weil nicht die entsprechenden Fragen gestellt wurden. Daher versucht Schwartz (1994) zunächst herauszufinden, welche menschlichen Werte es überhaupt gibt und welche kulturübergreifend wirksam werden, wobei er 45 Werte ausfindig macht. Mithilfe statistischer Analysen und theoretischer Ableitungen erhält Schwartz schließlich 7 Werte-Typen, die er den beiden Dimensionen „Offenheit für Veränderungen vs. Bewahrung (engl. conservation)“ und „Selbsttranszendierung (engl. self-transcendence) vs. Selbstaufwertung (engl. self-enhancement)“ zuordnet. Schwartz Ansatz ist im Bereich der Kulturdimensionen sicherlich einer der am methodisch ausgefeiltesten, doch gerade dadurch erhält sein Konzept auch eine gewisse Komplexität, die dessen Anwendbarkeit erschwert.

### ***Kritik am Konzept der Kulturdimensionen***

Neben der im Zusammenhang mit dem Hofstede Modell geäußerten Kritik bzw. den möglichen Kritikpunkten an den anderen vorgestellten Modellen, gibt es auch zentrale Kritikpunkte, die sich auf das Konzept der Kulturdimensionen im Allgemeinen beziehen. Denn unabhängig von der methodischen Herangehensweise, sei sie eher quantitativ oder qualitativ ausgerichtet, die Anordnung von Kulturen auf bipolaren Dimensionen impliziert eine Quantifizierbarkeit kultureller Unterschiede. Besonders deutlich wird dies an den Modellen, die den untersuchten Kulturen Zahlen zuordnen, wie beispielsweise bei Hofstede. Daraus kann dann zwar entnommen werden, dass beispielsweise die Ausprägung des Individualismus in den USA mit (91) sehr hoch ist, größer beispielsweise als in Deutschland (67), wobei Deutschland immer noch individualistischer ist, als beispielsweise Griechenland (35). Allerdings liefern diese Vergleiche keinerlei Informationen darüber, wie und woran sich die individualistische Orientierung in den USA im Vergleich zu Deutschland zeigt. Dies lässt sich auch an einem anderen Beispiel illustrieren: Bei Hofstede haben die Länder Großbritannien und Deutschland beide den Wert 35 für Machtdistanz, demnach ist die Machtdistanz in beiden Ländern gleich hoch. Dies bestätigt sich zwar auch in der interkulturellen Studie von Schmid und Thomas (2003), allerdings weisen die beiden Forscher nach, dass die Hierarchien in Großbritannien subtiler und indirekter deutlich werden (ebd., S. 116), weshalb Deutsche oft fälschlicherweise davon ausgehen, dass die Distanz zwischen Chef und Angestellten geringer ausgeprägt ist. Dieses Problem der Unidimensionalität, das keine qualitativen Unterschiede abbildet, kann auch dadurch nicht gelöst werden, dass – wie bei Hofstede üblich – Dimensionen, die miteinander korrelieren, kombiniert werden, woraus dann zweidimensionale Landkarten entstehen. Diese liefern zwar ein etwas detaillierteres Bild, können aber die mangelnde qualitative Feinheit nicht wettmachen.

Ein weiteres Problem an den Kulturdimensionen ist deren Anspruch der übergreifenden Gültigkeit und Neutralität, und dass die westliche Perspektive, aus der heraus die Forschung erfolgt, ausgeblendet bleiben soll. Dass beispielsweise die postulierte Neutralität nicht immer gegeben ist, zeigen allein schon bestimmte Formulierungen in der Beschreibung einzelner Kulturdimensionen, die durchaus eine gewisse Wertung, wenn nicht beinhalten, so doch implizieren, wie folgendes Zitat zur Beschreibung der Dimension Machtdistanz auf Hofstedes Homepage zeigt: „Power and inequality, of course, are extremely fundamental facts of any society and anybody with some international experience will be aware that ,all societies are unequal, but some are more unequal than others.“ (www.geert-hofstede.com). Gleichheit ist nicht nur in Europa und den USA, sondern weltweit ein sehr zentraler Wert, weshalb der Begriff der Ungleichheit nicht nur aus westlicher Perspektive eine Negativwertung beinhaltet.

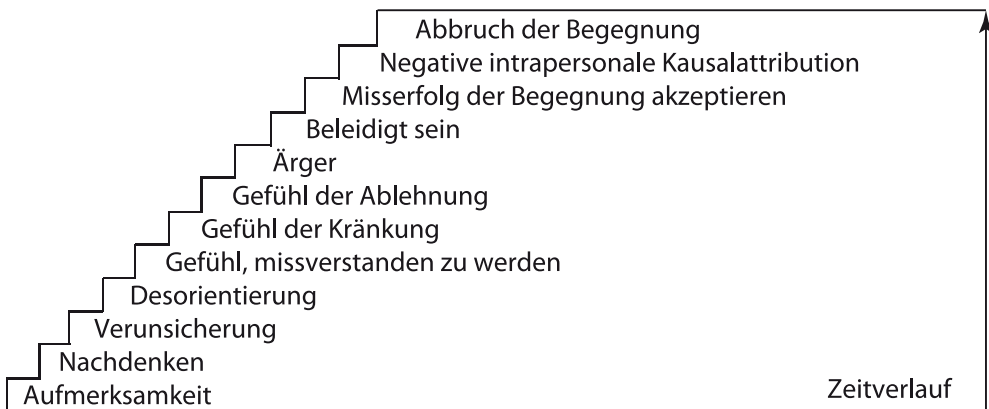
## Das Kulturstandardkonzept

Die bisher beschriebenen Kulturdimensionen erheben, wie bereits erwähnt, einen universalistischen Gültigkeitsanspruch.

Das Kulturstandardkonzept ist demgegenüber im Kern als ein kulturrelativistischer Ansatz zum Verständnis von Verhaltensunterschieden zu verstehen. Ausgangspunkt ist eine Kulturdefinition (s. o.), die Kultur als spezifisches Orientierungssystem versteht, das für eine Nation, Gesellschaft, Gruppe verbindliche Deutungen und sinnstiftende Funktionen erfüllt.

Die Entwicklung des Hineinwachsens in die Gesellschaft, in die man hineingeboren wird und zu der man sich selbst und zu der sich das nähere soziale Umfeld, wie Eltern und Geschwister, die erweiterte Familie, Peers, Erzieher etc. zugehörig fühlen (Enkulturation) und durch die man seine soziale und damit auch in der Regel seine kulturspezifische Identität aufbaut und festigt, ist im Rahmen der Entwicklungspsychologie, der Sozialpsychologie sowie der Biographieforschung gut untersucht. Es hat allerdings immer schon eine Anzahl von individuellen und familiären biografischen Entwicklungen gegeben, die von Brüchen in diesem Prozess geprägt sind, z. B. durch freiwillige oder erzwungene berufsbedingte Migration, Exilierung, Flucht und Vertreibung, Auslandseinsatz etc. oder durch Eltern und Mitglieder der erweiterten Familie, die aus unterschiedlichen Kulturen stammen. Wenn diese „hybriden“ Biographien im Zuge der Internationalisierung und Globalisierung der Gesellschaften und Lebensräume auch zunehmen, so sind sie nach wie vor Ausnahmen, die zweifelsohne der genaueren Betrachtung bedürfen, die aber deshalb noch keineswegs als typisch für die individuelle Enkulturation in unserer Gesellschaft angesehen werden können. Da im Zuge der Enkulturation ein spezifisches kulturelles Orientierungssystem aufgebaut wird, das maßgeblich daran beteiligt ist, was wie wahrgenommen und bewertet wird, wie Entscheidungen getroffen werden, was motiviert, welche Ziele verfolgt werden, welche Maßstäbe und Bezugssysteme zur Beurteilung des eigenen Verhaltens und das der anderen zu gelten haben, welche emotionalen Zustände bestimmter Ereignisse auslösen, wie Problemlagen bewältigt und wie Vielfalt gesteuert und reguliert wird, kommt es in der Begegnung von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen häufiger als bei Begegnungen mit Menschen aus der vertrauten Kultur, zu Irritationen. In kulturellen Überschneidungssituationen werden Menschen unterschiedlicher Kulturen füreinander bedeutsam und die eigenen und die fremden Orientierungssysteme werden so weit handlungswirksam, dass die eigenen Erwartungen an das Partnerverhalten, den Interaktions- und Kommunikationsverlauf und den gesamten situativen Kontext nicht erfüllt werden. Der Handelnde ist irritiert und kann sich das Geschehen nicht recht erklären. Er kann sich keinen Reim darauf machen, da ihm geeignete Interpretationsregeln und passende Erfahrungen aus früheren Begegnungen in ähnlichen Situationen fehlen. Um nicht vollständig orientierungslos zu werden, rettet sich der Handelnde in dieser Situation damit, dass er das beobachtete, erwartungswidrige und unvertraute Verhalten der Person des Partners zuschreibt (personale Attri-



**Abbildung 2** Kritischer Verlauf einer interkulturellen Begegnungssituation

buierung). Aus seiner Sicht handelt der Partner falsch, er hat nicht genug aufgepasst, er weiß nicht wie er sich „richtig“ zu verhalten hat, er ist unfähig oder unwillig sich so zu verhalten wie es „angemessen“ ist oder er handelt absichtlich „falsch“, um einen zu provozieren oder zu beschädigen. Je nachdem welche Attribution zum Zuge kommt, ergeben sich neue problematische und womöglich für beide Partner unverständliche Reaktionen und Situationsgestaltungen oder es kommt zum Abbruch der Interaktion. Solche Wahrnehmungs-, Attributions- und Interpretationsprozesse und die ihnen folgenden Handlungen verlaufen sehr schnell und sind im Detail nicht bewusstseinspflichtig.

Die Abbildung 2 zeigt den kritischen Verlauf eines solchen Entwicklungsprozesses vom Aufmerksam werden auf eine erwartungswidrige Partnerreaktion bis zum Abbruch der Begegnung.

Für das Kulturstandardkonzept sind solche sog. kulturell bedingt kritischen Interaktionssituationen von besonderer Bedeutung, besonders dann wenn sie häufig, evtl. alltäglich wahrgenommen werden und wenn viele Personen sie in ähnlicher Weise erleben, wie die folgende Begebenheit zeigt:

### 1. Beispiel: Schulung

„Herr Graf arbeitet in Deutschland bei einer Firma, deren Mutterkonzern in Frankreich ansässig ist. Um die Bestandsführung in den verschiedenen Filialen zu verbessern, findet eine Schulung am Hauptsitz in Frankreich statt, an der sowohl französische als auch deutsche Mitarbeiter teilnehmen. Nach einem arbeitsreichen Vormittag wird zusammen zu Mittag gegessen. Zu Beginn des Mittagessens wird zuerst ein Aperitif serviert und bis die Vorspeise kommt, vergeht eine geraume Zeit. Herr Graf und seine deutschen

Kollegen werden etwas unruhig. Sie weisen ihre französischen Kollegen darauf hin, dass man nun schon eine halbe Stunde nur wegen der Vorspeise verloren hat. Da verschiedene Gänge serviert werden, zieht sich das Essen weiter in die Länge. Die deutschen Kollegen fragen immer wieder nach, wann man denn endlich zu einem Ende kommt. Als man nach zwei Stunden mit dem mehrgängigen Essen fertig ist, sind Herr Graf und seine deutschen Kollegen sehr verärgert, weil sie doch wegen der Schulung hierher gekommen sind und nicht, um stundenlang ihre Zeit mit Essen zu verschwenden.“ (Mayr & Thomas, 2009, S. 49).

## **2. Beispiel: Klinken putzen**

„Herr Hinz arbeitet in einem deutschen Konsulat in Indien. Im Rahmen seiner Tätigkeit benötigt er öfter Informationen von indischen Regierungsbeamten. Diese sind am Telefon zwar immer freundlich und versichern ihm, dass seine Anfragen in Bearbeitung seien, doch tatsächlich passiert gar nichts. Herr Hinz ist schon ganz verzweifelt, denn wie ihm scheint, werden die Anfragen seiner Kollegen von den Beamten meist viel schneller erledigt. Er fragt daher bei ihnen nach, woran das liegen könnte. Sie erklären ihm, er müsse doch wohl einmal persönlich hingehen, dann würde sicher alles viel besser laufen. Also geht er widerwillig zu der Behörde und stellt sich bei den Beamten vor. Er fühlt sich, als würde er „Klinken putzen“. In der darauf folgenden Zeit werden seine Anfragen tatsächlich viel schneller bearbeitet.“ (Mitterer, Mimler & Thomas 2006, S. 55).

Die hier aufgeführten Beispiele kritischer Interaktionssituationen wurden aus Interviews mit deutschen Fach- und Führungskräften in Frankreich und Indien gewonnen. Diese Situationen stehen beispielhaft für eine Fülle von, in den Interviews geschilderten, Situationen ähnlicher Art, in denen die Deutschen nicht verstehen, warum ihre Partner so viel Zeit damit vergeuden, sie näher kennen zu lernen, da es doch ausreicht zu wissen, welche fachlichen Qualifikationen und Erfahrungen jemand hat. Das aber ergibt sich problemlos aus der beruflichen Stellung und der Position in der Hierarchie bzw. im Verlauf sachbezogener Gespräche, Verhandlungen und der Zusammenarbeit. Dazu bedarf es nicht eines stundenlangen Essens oder Zeit vergeudender Behördengänge.

Aus den folgenden kulturspezifischen Erläuterungen zu diesen Beispielfällen wird allerdings schnell klar, warum den Partnern genau dieses persönliche Kennenlernen so wichtig ist:

Zum Beispiel „Schulung“ in Frankreich heißt es: „Die französischen Mitarbeiter nutzen die Gelegenheit, in entspannter Atmosphäre beim Essen ihre deutschen Kollegen etwas näher kennen zu lernen. Franzosen sind der Meinung, dass ein ausgedehntes und exzellentes Essen eine ideale Möglichkeit bietet, um sich kennen zu lernen. In der beschriebenen Situation ist den französischen Teilnehmern das Kennenlernen besonders wichtig, weil an der Schulung französische und deutsche Mitarbeiter teilnehmen. Da die



<http://www.springer.com/978-3-531-17498-3>

Handbuch Stress und Kultur

Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven

Genkova, P.; Ringeisen, T.; Leong, F.T.L. (Hrsg.)

2013, XV, 500 S. 14 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-531-17498-3