



## KULTURSTANDARDS Und wie wirke ich?

„Typisch!“ denken wir wahrscheinlich, wenn unser Gegenüber sich genau so verhält, wie wir es erwartet haben. Dennoch bemühen sich die meisten von uns, andere Menschen nicht „in eine Schublade zu stecken“. Über den sinnvollen Umgang mit Stereotyp und Vorurteil – und warum es so wichtig ist, auch mal in die eigenen Schubladen zu schauen.

➔ Der Geschäftsbesucher aus dem arabischen Raum gibt der Assistentin nicht die Hand, der Schweizer Kollege schickt ständig Mails mit Fragen und Anmerkungen, obwohl das gemeinsame Meeting doch schon vereinbart ist: Andere Länder, anderes Businessverhalten. Wer im geschäftlichen Miteinander möglichst reibungslos rund um die Welt kommunizieren und zusammenarbeiten möchte, braucht nicht nur eine gute Kenntnis anderer Kulturen. Er muss sich auch selber gut kennen und sollte einschätzen können, wie er wohl auf Menschen aus anderen Kulturkreisen wirkt. Die Diplom-Psychologin und interkulturelle Trainerin Dr. Sylvia Schroll-Machl erklärt, wie man mit Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben am besten umgeht.

**w@o: Andere Menschen sind anders. Das beziehen wir bei Begegnungen in der Regel auf unser Gegenüber. Fehlt bei dieser Betrachtungsweise nicht etwas?**

„Gehen Sie davon aus, dass Ihr Gegenüber sich ebenso höflich verhalten möchte wie Sie“



Dr. Sylvia Schroll-Machl, Diplom-Psychologin und Diplom-Religionspädagogin (FH), arbeitet seit 1992 als freiberufliche Trainerin und Coach für interkulturelles Training. Ihre Auftraggeber sind Organisationen, Ministerien und Unternehmen, die sie bei internationalen Aufgabenstellungen unterstützt, beispielsweise bei der Gründung von Tochterfirmen und Arbeitsverlagerungen ins Ausland, bei der Schulung von weltweiten Vertriebs- und Einkaufsaktivitäten, bei Firmenübernahmen aus dem Ausland und bei interkulturellen Personalfragen. Sie ist Autorin interkultureller Standardwerke und bietet als Gründungsmitglied der Senior-Expert-Plattform triangle intercultural zusammen mit Kollegen komplexe Beratungsdienstleistungen für interkulturelle Problemstellungen auf Organisationsebene an. Mehr Infos unter [www.schroll-machl.de](http://www.schroll-machl.de) und <http://triangle-intercultural.de>.

**Dr. Sylvia Schroll-Machl:** Oft fehlt tatsächlich etwas, nämlich das Bewusstsein, dass wir selber auf unser Gegenüber häufig auch „anders“ wirken. Unser eigenes Verhalten erscheint uns selbstverständlich, es sind verinnerlichte Kulturstandards, die wir normalerweise gar nicht mehr wahrnehmen. Erst wenn es in einem starken Kontrast zu Verhaltensweisen anderer Kulturen steht, bemerken wir vielleicht, dass wir eine Besonderheit an den Tag legen.

**w@o: Was bedeutet das für eine interkulturelle – geschäftliche – Situation?**

**Schroll-Machl:** Wer sich das vor einem interkulturellen Meeting ins Bewusstsein ruft, reagiert wahrscheinlich deutlich souveräner auf Irritierendes, und nicht etwa gleich mit Verärgerung. Denn dann ist klar, dass jemand vielleicht gerade etwas sagt oder tut, das zwar nicht meiner Erwartung entspricht – aber umgekehrt geht es meinem Gegenüber wohl ebenso mit mir. So eine Offenheit scheint mir die wichtigste Voraussetzung für das Gelingen eines interkulturellen Meetings zu sein.

**w@o: Wie unterscheidet man zwischen objektiver Einschätzung und Vorurteil?**

**Schroll-Machl:** Die Wissenschaft spricht von Stereotypen und von Kategorien: Kinder sind so, Erwachsene so; Frauen sind so, Männer so ... Das dient der sozialen Orientierung und basiert auf eigenem Erfahrungswissen und auf dem, was man uns beigebracht hat. Allerdings treffen generalisierende Aussagen nicht immer alle auf jedes Einzelindividuum zu. Jeder von uns kennt einen ganz „untypischen“ Franzosen, Italiener ... oder entspricht in einigen Verhaltensweisen selbst nicht (immer) allen landestypischen Kategorien. Deshalb ist zweierlei wichtig: Erstens, jeden Menschen in seiner Individualität wahrzunehmen und nicht nur in dem Bezugsrahmen von Kulturstandards. Und zweitens, Stereotype bzw. Kulturstandards möglichst wertfrei zu betrachten und nicht etwa negativ, denn das macht aus einem Stereotyp ein Vorurteil beziehungsweise ein Klischee. Am besten nimmt man sich vor, hinter einer – für uns – irgend-

wie ungewöhnlichen Verhaltensweise zunächst eine gute Absicht zu vermuten. Gehen Sie davon aus, dass Ihr Gegenüber genau wie Sie seine Aufgabe erfüllen möchte und dass er sich, genau wie Sie, höflich verhalten möchte.

**w@o: Was könnte denn so ein missverständliches Verhalten sein?**

**Schroll-Machl:** Ein klassisches Beispiel ist das körperliche Berühren zwischen den Geschlechtern. In den meisten islamischen Ländern ist das nicht üblich, weshalb ein Geschäftspartner aus einem muslimischen Land der Mitarbeiterin aus Deutschland womöglich nicht die Hand gibt. Er bleibt damit in respektvoller Distanz zum anderen Geschlecht, wie es ihm seine Kultur vorgibt, wirkt auf uns jedoch zunächst unhöflich. Doch das ist nicht seine Absicht. Ein zweiter Punkt ist die Tatsache, dass in vielen Kulturen Hierarchien eine größere Rolle spielen als bei uns. Es werden dort womöglich nicht so viele Kompetenzen und Verantwortung an die Mitarbeiter delegiert wie bei uns. Wenn dann die Sekretärin oder Assistentin versucht, mit dem ausländischen Firmenchef einen Termin zu vereinbaren oder gar Inhalte für ein bevorstehendes Meeting mit ihm zu besprechen, dann reagiert der womöglich befremdet, weil er sich nicht vorstellen kann, dass die Sekretärin das wirklich darf. Er besteht dann vielleicht darauf, solche Absprachen mit dem Chef persönlich zu besprechen. Auch das ist nicht unhöflich gemeint, sondern aus seiner Kultur heraus nachvollziehbar. Uns geht es umgekehrt oft genauso.

**w@o: Welche Verhaltensweisen sind denn überhaupt „typisch deutsch“?**

**Schroll-Machl:** Na ja, das sind schon die Klassiker, wie deutliche Sachorientierung, eine große Sympathie für Regeln und Strukturen, eine verbindliche, enge Zeitplanung, das Auseinanderhalten von Privatem und Beruflichen, eine sehr direkte Kommunikation. Und auch unser Individualismus sorgt in anderen Kulturkreisen manchmal für Irritationen, zum Beispiel bei der Frage, wer was entscheiden darf. Unser betont selbstbewusstes und eigenverantwortliches Handeln führt manchmal zu Unsicherheiten bei unseren Geschäftspartnern aus anderen Ländern, und dann wird womöglich nach den Vorgesetzten gefragt. Das irritiert uns wiederum.

**w@o: Wie kann man sich die eigenen Kulturstandards bewusst machen?**

**Schroll-Machl:** Das hängt stark von der Selbstreflexivität ab, das heißt, wie intensiv und möglichst objektiv nehme ich mich

## So nah und doch anders

Nicht nur geografisch sehr fernliegende Kulturen haben andere Standards als wir. Auch unsere nahen Nachbarn im deutschsprachigen Raum verhalten sich durchaus mal so, wie wir es nicht vermuten würden – obwohl wir uns wegen der sprachlichen Gemeinsamkeit vielleicht besonders ähnlich wähnen. Ein typischer Schweizer zum Beispiel hat eine ausgeprägtere Besprechungskultur als wir, er „braucht“ mehr informelle Gespräche zwischendurch, Probleme werden gern unter vier Augen besprochen und ein Meeting wird oft vor- und auch noch nachbesprochen. Es hilft natürlich auch hier, das zu wissen – und entsprechend darauf einzugehen!

selber wahr. Sich zu beobachten hilft in der Regel, den eigenen Anteil an der jeweiligen Situation zu erkennen. Erst dann kann man die Situation besser steuern und bewusst Einfluss nehmen. Man sollte sich aber auch immer fragen: Was ist die Erwartungshaltung des anderen oder was könnte er mit einem bestimmten Verhalten meinen?

**w@o: Was macht interkulturelle Handlungskompetenz wirklich aus: Wie erreicht man ein Gleichgewicht zwischen Authentizität, also Bewahren des Eigenen, und Akzeptanz, also Anerkennen des Anderen?**

**Schroll-Machl:** Das gelingt am besten, indem man sich in der anderen Kultur auskennt, aber auch über die eigene gut Bescheid weiß. Man kann es trainieren, die Besonderheiten einer anderen Kultur wahrzunehmen und sich kulturell angemessen zu verhalten. Dabei muss man die eigene kulturelle Identität nicht aufgeben. Man verliert dabei auch nicht die Ziele der Geschäftsbeziehung aus den Augen. Doch man realisiert idealerweise, dass woanders nicht Deutschland ist und dass sehr viele, uns geläufige Selbstverständlichkeiten nicht einfach übertragbar sind. Wir müssen unser eigenes Verhalten oft durch andere Handlungsweisen ergänzen. Zum Beispiel mit Herzlichkeit – im Privaten erlauben wir uns ein herzliches Miteinander durchaus. Wenn wir diese Herzlichkeit auch im Geschäftsleben zeigen könnten, dann empfinden uns andere Kulturen als deutlich angenehmer und charmanter im Umgang. ←

Das Interview führte Kirsten Wolf.

## In der Reihe „Interkulturelle Kompetenz“ sind bisher erschienen:

Weltweit vernetzt – Gefühlte Nähe macht noch keinen echten Partner (05/17)

Vielsprachige Teams – Wer sich kennt, versteht sich besser (07/17)

Kulturstandards – Und wie wirke ich? (09/17)

Demnächst: Welcome – Begrüßung in einem internationalen Team (12/17-1/18)

## Zum Weiterlesen

**Die Deutschen – Wir Deutsche, Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben**, von Sylvia Schroll-Machl, Vandenhoeck & Ruprecht, 2016 (5. Auflage), 227 Seiten, 30 Euro

