

Interkulturelle Souveränität als individuelles Bildungsziel

von Patrick Schmidt

gehalten zum Stipendiatentreffen der Markel Stiftung am 20.10.2001 in Stuttgart-Höhenheim

Guten Morgen, meine sehr vereehrten Damen und Herren!

Es ist für mich eine grosse Freude von Herr Dr. Waldruff zu dieser Tagung als Referent eingeladen worden zu sein!

Gerne möchte ich Ihnen heute Verschiedenes über das Thema interkulturelle Souveränität als individuelles Bildungsziel berichten. Lassen Sie mich folgendes sagen: Da ich Amerikaner bin und mich auf deutsche und amerikanische Kulturen spezialisiert habe, werde ich bezüglich dieses Themas hauptsächlich Beispiele aus deutschen-amerikanischen Beziehungen vortragen.

Die Botschaft, die Ich Ihnen vermitteln moechte, lautet: das Lernen und das Verständnis der interkulturellen Unterschieden machen eine grosse Differenz in Ihrem Kommunikationsstil, besonders wenn Sie Geschäftsbeziehungen im Ausland aufbauen und interkulturelle Souveränität erreichen wollen. Das sicherlich ist Ihnen nicht neu. Wenn ein Deutscher in Japan oder China Fuß fassen will, ist es eine Selbstverständlichkeit, an einem interkulturellen Training teilzunehmen. Aber was passiert, wenn Deutsche in ein Land ziehen, das fast die gleichen Werte wie sein eigenes Land besitzt, z.B. die Vereinigte Staaten?

Meine persönliche Erfahrung ist, wenn man einen amerikanischen oder deutschen Geschäftsmann vorschlägt, daß er an einem amerikanischen-deutschen interkulturellen Training teilnehmen sollte, ist die erste Reaktion normalerweise von Skeptizismus. Und dann die Frage: Gibt es wirklich einen solchen großen Unterschied zwischen den Amerikanern und Deutschen?

Vor ein Paar Jahren erzählte mir ein Direktor von einer grossen deutschen Firma, der mehrmals in den Vereingten Staaten war, daß die Deutschen viele der kulturellen Eigenschaften der Amerikaner hatten. Er hat mich darauf hingewiesen, daß beide Länder einen starken angelsächsischen Hintergrund hätten und tendierten die meisten Sachen in einer monochronik Art zu betrachten. Monochronik zu sein bedeutet, sich nur auf eine Aktivität zu konzentrieren. Die zwei Kulturen legten einen hohen Wert, punklich, direkt und ehrlich zu sein. Darüberhinaus sind beide Länder Zukunftsorientiert und pragmatisch und hatten starken Wettbewerbseigenschaften. Und die meisten Deutschen könnten Englisch sprechen. Nach dieser Aufstellung der gemeinsamen Werte stellte er mir eine einfache Frage: wie könnte die Kommunization mit Amerikanern so schwierig sein, wenn wir Deutsche ihre Sprache sprechen können und teilen viele gemeinsamen Werte?

Dieser Dirketor war der Opfer der meist genannten Fehler der U.S. – Deutsche Geschäftsbeziehungen — die "Falle der Ähnlichkeit". Die amerikanische und deutsche Kulturen sehen so ähnlich an der Oberfläche aus, daß wir annehmen, daß diese zwei Länder im Grunde genommen das Selbe sind. Aber unter dieser Oberfläche liegen viele subtile Unterschiede. Wenn eine Person oder Gruppe nicht von den unterschiedlichen Werten und Annahmen sich bewußt machen, belegt die Erfahrung, daß Mißverständnisse unbedingt vorkommen werden.

Ein Beispiel: Vor etwa 20 Jahren hat die Firma Volkswagen ein Kraftfahrzeugwerk für ihre erfolgreiche Golf in Pennsylvania aufgebaut. Nach vier Jahren in der Produktion wurde die ganze Fabrik geschlossen, weil aufgrund der schlechten Qualität die amerikanischen Konsumenten die "U.S. made" Golf nicht mehr kaufen wollten. Warum war die Qualität schlecht? Es stellte sich nachher heraus, daß das VW Management fälschlicherweise annahm, dass ein amerikanischer Fabrikarbeiter dieselbe Art von Grundausbildung hätte und genau so Qualitätbewußt wäre wie ein deutscher Fabrikarbeiter. Leider war das nicht der Fall. Das war ein klassisches Beispiel, bei der man seine kulturelle Werte unbewußt auf die anderen projiziert. Dieses nord-amerikanisches Projekt war ein spektakulärer Fehlschlag, das über eine Milliarde Mark gekostet hat, weil das VW Management glaubte, daß beide Kulturen die Selben gewesen sein.

Mit dieser kurzen Einführung möchte ich jetzt meinen Plan für den Vortrag präsentieren. Um interkulturelle Souveränität als individuelles Bildungsziel zu erreichen, ist es äußerst wichtig, zunächst die Bedeutung von Kommunikation und Kultur zu begreifen. Dies ist der erster Teil meines Referats. Diese Konzepte werden Ihnen helfen, wenn wir nachher über interkulturellen Kompetenz diskutieren.

Da mein Fachgebiet die amerikanische-deutsche Beziehungen sind, werde ich im zweiten Teil meines Referats einige interkulturelle Unterschiede zwischen Amerikanern und Deutschen, besonders in der Geschäftswelt, beschreiben. Was ich hier überbringen will, ist wie man durch die historischen und kulturellen Hintergründe unterschiedliches Verhalten erklären kann. Das Verstehen dieser Unterschiede ist eine Grundvoraussetzung für interkulturelle Souveränität.

Schließlich möchte ich Ihnen beschreiben, was interkulturelle Souveränität in einem fremden Land bedeutet, das heisst, was die Merkmale eines Menschen sind, der über interkulturelle Kompetenz verfügt. Am Ende werden Sie einsehen, dass mit dem Verständnis der manchmal gehemnisvollen Codes einer anderen Kultur und ihrer Einwirkungen auf das Verhalten, Sie mehr über sich selbst lernen. Dies ist genau das, was interkulturelles Lernen so attraktiv macht.

Zunächst ein Paar Worte über meinen Werdegang als interkulturellen Trainer. Obwohl ich einen sehr deutschen Name habe, bin ich Amerikaner, aufgewachsen in Los Angeles. Mein erster Kontakt mit Deutschland war eher ein Zufall. Als ich 23 war, wollte ich eine ehemaglige Freundin in Stuttgart besuchen. Der Besuch war nur für das Wochenende geplant. Aber mein Schicksaal hat es anders ausgedacht: Das Wochenende in Stuttgart hat sich ein bißchen ausgedehnt. Und zwar auf 20 Jahren! Durch diese kleine Änderung meiner Pläne, hat mein Leben eine radikale Wendung erfahren.

Diese lange Zeit in Stuttgart war im Grossen und Ganzen sehr positiv für mich. Da ich am Anfang kein Deutsch sprechen konnte, habe ich als Englisch Lehrer und später als interkultureller Trainer gearbeitet. Durch diese Tätigkeit habe nicht nur die Deutsche Sprache und das Land kennengelernt, das ich bis heute gern mag, sondern auch eine ganze andere Denkweise, besser gesagt, die Schwäbische. Das fasst sich so zusammen: schaffe, schaffe Häusele baue. Ich fand die Kontrasten zwischen den Deutschen und Amerikanern so faszinierend, daß ich mich mit der kulturellen Unterschieden befasst habe. Heute möchte ich meine Kenntnisse über diese Unterschiede mit Ihnen teilen.

Finden wir jetzt eine Definition des Wortes Kommunikation. "Es ist ein Vorgang, in dem

zwei oder mehr Personen "versuchen", eine Anzahl von Ideen, Gefühlen, Symbolen, Bedeutungen auszutauschen.

Was ist dann interkulturelle Kommunikation? Es ist der gleiche Vorgang, aber er spielt sich zwischen zwei Personen ab, die nicht das gleiche Bezugssystem haben. Wie Sie sich vorstellen können, macht das allein den Kommunikationsprozess schwieriger als wir denken.

Ein einfaches Beispiel wird dies klar machen. Nehmen wir an, Sie sitzen in einer Maschine, die von Frankfurt nach New York fliegt. Neben Ihnen ist ein Amerikaner, den wir Joe nennen. Da Sie Englisch sprechen, konnten Sie mit ihm während der ganzen Reise plaudern. Sie verstehen sich gut und am Ende der Reise, hat Joe eine Bitte. Er möchte Sie seiner Frau vorstellen. Als Sie vor seiner Frau stehen, sagt Joe folgendes: "Honey, I'd like you to meet my good friend Hans:". Sie sind ein bißchen überrascht von den Wörtern "my good friend". Sie betrachten Joe vielleicht als einen guten Bekannten, jedoch nicht als Freund. Aber Joe benutzt den Begriff "Freund" nach amerikanischer Art, d. h. jeder, einschließlich Bekannten, wird als "friend", also Freund, bezeichnet.

Das ist ein Beispiel von nordamerikanischer Zwanglosigkeit, die mit dem konventionellen und sogenannten korrekten Verhalten der Deutschen zusammenstößt. Welchen Schluß können wir aus diesem Beispiel ziehen? Die Quelle von kulturellen Mißverständnissen basiert auf der weit verbreiteten menschlichen Tendenz, unsere kulturelle Werte auf andere zu projizieren und wir sind verwirrt, wenn diese Leute uns nicht verstehen.

Um das Phänomen der Projektion besser zu verstehen, stellen Sie sich bitte vor, daß Ihr Geist wie ein Autopilot funktioniert. Wenn Sie in Ihrer Heimat sind, werden fast alle Bewegungen und Gedanken unbewußt und intuitiv gemacht, weil sie von Ihrem Autopiloten gelenkt werden.

Aber, ab dem Moment wo Sie außerhalb Ihrer Heimat sind, hat Ihr Autopilot Probleme, seine Orientierung zu finden. Das Leben in einer neuen Umwelt ist in den meisten Fällen ein schwieriger Prozeß, wenn es darum geht, sich an implizite Regeln und versteckte Unterschiede anzupassen. Die intelligente Entscheidung wäre, den Autopiloten abzuschalten und die neue, fremde Kultur ganz von Anfang an zu beobachten. Doch, dies ist leichter gesagt als getan. Die meisten Leute wollen nicht zugeben, daß sie in einer neuen Kultur verwirrt sind und machen weiter, als ob sie in ihrer eigenen Kultur bleiben. Das führt zwangsläufig zu Kommunikationsproblemen.

Zum Beispiel, während eines deutschen-amerikanischen Zusammentreffens, sagt Mr. Carter zu seinen amerikanischen Kollegen über den deutschen Partner: "Es ist unglaublich, wie Herr Späth mehr auf die Einhaltung des Zeitplans als auf die Diskussionen des Themas besteht. Es ist besessen von einem perfekten Zeitplan." Dagegen sagt der Herr Späth zu seinen deutschen Kollegen: "Ich kann es nicht verstehen, warum Mr. Carter gerne Witze macht, wenn das Thema sehr ernst ist. Dieser Amerikaner benimmt sich wie ein Kind."

Wie kann man also seine Unkenntnis von Anderen überwinden?

Die konventionelle Lösung wäre, über die andere Kultur zu lernen. Merkwürdigerweise ist die Basis für eine erfolgreiche Anpassung an ausländische Lebensgewohnheiten nicht so sehr das Erlernen der neuen Kultur als vielmehr ein besseres Verständnis des eigenen Hintergrundes. Anders gesagt, um die anderen zu verstehen, muß man sich selbst

verstehen. Dies wird ganz offensichtlich, wenn Sie sich zum ersten Mal in einem fremden Land befinden. Nichts ist erstaunlicher als festzustellen, daß Ihre gastronomischen Vorlieben, Arbeitsgewohnheiten, Freizeitaktivitäten, sogar Ihre Weltanschauung von den Werten abhängt, die Sie in Ihrer Kindheit gelernt haben. Ihre Persönlichkeit ist im Grunde genommen ein Ausdruck des "kulturellen Gepäcks", das Sie im Laufe des Lebens angesammelt haben. Nur wenn Sie sich Ihres "kulturellen Gepäcks" bewußt werden, wird es möglich, das "fremdes" Verhalten besser wahrnehmen und verstehen zu können.

Übrigens, die Ausbildung der Psychiater und Psychoanalytiker ist durch diesem Prinzip begründet. Bevor sie Patienten behandeln können, müssen sie selbst einer Psychoanalyse für zwei oder drei Jahren unterziehen. Sonst besteht nämlich die Gefahr, daß sie ihre eigene unbewussten Werten auf ihre Patienten projizieren, die möglicherweise zu einer falschen Diagnose führen könnte.

Also, die wahre Frage, die Sie stellen müssen, wenn Sie die anderen verstehen wollen:

Wie kann das Bewußtsein meiner nationalen Einzigartigkeit die Grundlage schaffen, das ausländische Erlebnis zu verstehen und damit effektiv umzugehen?

Um diese Frage beantworten zu können, sollten wir erst die menschliche Natur anschauen. Wenn Sie in einer fremden Kultur sind, deren Regeln Sie nicht verstehen und die Kommunikation scheint zusammenzubrechen, so gibt es etwas in uns, das uns veranlaßt, negative Gefühle gegenüber denjenigen zu entwickeln, der nicht "einer von uns" ist. Das Ergebnis dann ist oft die Grundeinstellung "wir gegen die Anderen".

Gesunder Menschenverstand besagt, daß es in einer solchen Umgebung weniger Chancen gibt, eine gute Kommunikation herzustellen. Also, was macht der normal intelligente Mensch, um eine gute Kommunikation zu erreichen? Er verhält sich nach dem Motto: "wir arbeiten mit den anderen" bzw. "wenn ich gute Absichten mit den Anderen habe, wird alles klappen". Dies ist nett und schön, führt jedoch nicht unbedingt zu besserer Kommunikation.

Was die meisten Leuten vergessen, ist, daß die Wahrnehmung des Empfängers die Echtheit der Botschaft bestimmt und nicht umgekehrt.

Dies ist ein wichtiger Grundsatz der Kommunikation. Die ganze Werbebranche arbeitet nach dieser Faustregel.

Lassen Sie mich zwei Beispiele geben, die diesen Grundsatz klar machen.

1. Produktpräsentation

Wenn Deutsche eine Produktpräsentation beiwohnen, erwarten sie normalerweise, daß alle nötigen Informationen auf eine seriöse, sachliche Weise vorgetragen werden. Wichtig jedoch, ist daß der historische Hintergrund gegeben wird. Es ist nicht ungewöhnlich, daß die Vorstellung bis eine Stunde dauert.

Im Gegensatz zu den Deutschen wollen die Amerikaner während der Produktpräsentierung unterhalten werden, d. h. der Sprecher sollte viele Witze und komische Situationen beschreiben, oder die Langweile siegt. Die Dauer der Präsentation sollte entsprechend kurz sein, nicht länger als 20 Minuten. Es ist eine große Überraschung

für Deutsche und Amerikaner, daß das, was eine Gruppe als die "richtige" Art hält, ein Produkt vorzustellen, schlichtweg in der anderen Kultur als falsch angesehen wird.

Das ist genau passiert, als Daimler-Benz und Chrysler 1998 fusionierten. Die zwei Gesellschaften haben entschieden, daß bei der ersten gemeinsamen Vorstandssitzung, beiden Firmen ihre Produkte der jeweils anderen präsentieren würde. Es kam, wie es kommen mußte und kam zu grossen Differenzen bei der Sitzung. Die Deutschen trugen ihre Themen mit langen einführenden Reden und vielen detaillierten Informationen vor. Ihre Presentation dauerte über zwei Stunden. Die Amerikaner, hingegen, kamen gleich zum Punkt und haben nicht länger als 25 Minuten gesprochen. Beide Seiten glaubten, daß ihr jeweilige Kommunikationsstil der Beste war. Aber es war früh klar, daß die Kommunikation zwischen den zwei Parteien so nicht funktionieren konnte. Chrysler CEO Robert Eaton schilderte einem Journalist der *Stuttgarter Zeitung* seine Eindrücke wie folgt: "Die Deutschen kommen zu allen Treffen bewaffnet mit Unmengen von Overheadfolien und farbigen Tabellen. Es ist ein Informations-overkill!"

2. Gastfreundlichkeit

Als der amerikanische Präsident Bill Clinton 1996 anlässlich einer G-8 Gipfelkonferenz in Colorado, Gastgeber war, wurden die Gäste gebeten, zum gemeinsamen Bankett Jeans, Cowboyhüte und Stiefel zu tragen. Obwohl Bill Clinton ehrlich glaubte, Cowboy Kleidung sollte helfen, die Atmosphäre aufzulockern und bessere Kommunikation zu schaffen, stieß sie bei den Europäern auf wenig Gegenliebe. Helmut Kohl, der damals deutsche Kanzler, war strikt dagegen und äußerte im Kreis seiner europäischen Kollegen, daß er niemals im Leben Cowboystiefel anziehen würde.

Der französische Staatspräsident Chirac, ein Mann der fast nie Jeans trägt und noch niemals mit einem Hut gesehen wurde, lehnte ebenso ab. Die Begebenheit wurde in Diplomatentreisen als "boots fiasco" (Stiefel-Fiasko) bekannt. Clinton war fälschlicherweise davon ausgegangen, daß andere dasselbe mögen wie er.

Durch diese zwei Beispiele kann man feststellen, daß die größte Barriere der Verständigung in einem fremden Land die Wahrnehmung des Empfängers ist, d. h. seine Kulturerziehung und nicht die Sprache.

Anhand dieses Beispiel lassen Sie mich eine Paar Grundsätze der Kommunikation einführen. Wenn Sie mit jemanden sprechen, wie oft ist es Ihnen bewußt, daß ein Kommunikationsprozeß stattfindet? Wenn Sie wie die meisten Leute sind, ist die Antwort: nie. Kommunikation ist wie Atmung. Wir atmen ohne weiter darüber nachzudenken und auf die gleiche Art und Weise kommunizieren wir.

Warum ist dies so?

Ein Grund dafür ist, daß wir es seit langen tun und weil es einfach und natuerlich scheint. Aber es gibt einen anderen Grund.

Die Kommunikation findet in dem Milieu der entsprechenden Kultur statt. Die Kultur erleichtert und verstärkt die Kommunikation, aber sie versteckt sie auch. Es ist wie ein Bild in einem Kinderbuch, wo die Umrisse von Tieren in einer Szene versteckt sind und die Kinder sie finden müssen. Die Kommunikation funktioniert auf die gleiche Art und Weise. Sie ist in unserer kulturellen Szene versteckt und so tief eingebettet, daß wir sie nicht bemerken.

Ich komme zurück zu meinem Autopiloten. Wenn Sie sich in Ihrer eigenen Kultur befinden, denken Sie nie an den Kommunikationsprozeß, weil Ihr Autopilot es genau steuern kann. Um dies zu verdeutlichen, nehmen wir als Beispiel den deutschen Ausdruck "Mahlzeit".

Als Deutsche verstehen Sie sofort, was das bedeutet und wann man das sagen soll. Aber versuchen Sie dieses Wort einem Amerikaner oder Japaner zu erklären. Er wird es nicht verstehen, weil das Konzept "Mahlzeit" in seiner Kultur gar nicht existiert. Oder nehmen wir ein Beispiel aus Japan. Wenn ein japanischer Vorgesetzter einem Mitarbeiter sagt: "Bitte entschuldigen Sie, wenn ich Sie mit einem kleinen Detail behellige, aber ich wäre Ihnen sehr dankbar, wenn Sie sich vielleicht einmal dieser Sache annehmen könnten", dann heisst das in der deutschen Sprache übersetzt: "Erledigen Sie das, aber sofort!" Für den Empfänger aus einem anderen Kulturkreis ist es oft schwierig, den Kommunikationsprozeß richtig zu entschlüsseln.

Nun einen anderen Aspekt der Kommunikation, den man nicht vergessen darf.

Laut der verschiedenen Forschungsergebnissen werden etwa 80 bis 90% der Kommunikation durch nonverbale Botschaften getragen. Die Anthropologen bezeichnen sie als "versteckten Signale". Was sind die versteckten Signale? Das sind Körpersprache, Sprachpausen, Betonung der Stimme, die Umgebung und Einstellungen. Diese Signale können die nicht Eingeweihten verwirren und zu einem Zusammenbruch der Kommunikation führen.

Lassen Sie mich die Bedeutung der versteckten Signale mit dem folgenden Experiment demonstrieren, das vor ein Paar Jahren von Professoren an der Harvard University durchgeführt wurde. Die Psychologen haben zwei Studenten von Harvard als Versuchsperson genommen, einen von Boston, der Englisch mit einem echten Boston Akzent sprach und einen von Chicago, der mit einem klaren Mid-West Akzent sprach. Dem Studenten von Boston wurde eine Zeitung, die Boston Globe, gegeben und ihm die Aufgabe gestellt, Fußgänger in Boston anzuhalten und sie zu fragen, "wie komme ich zum Bostoner Hafen". Die meisten Fußgänger antworteten ganz knapp, "In dieser Richtung" und gingen weiter ohne anzuhalten. Dem Studenten aus Chicago, bekam einen Fotoapparat um den Hals, anstatt einer Zeitung, sodaß er als Tourist wirkte. Er stellte die gleiche Frage mit seinem Mid-West Akzent und die große Mehrheit der Fußgänger hielten an und erklärten sorgfältig, wie man zum Bostoner Hafen komme.

Diese zwei Aspekte — wir denken kaum an den Kommunikationsprozeß und achten nicht auf nicht verbale Signale — erklären zum großen Teil warum wir ständig interkulturelle Fehler machen. Unbewußt nehmen wir an, daß alle die Welt auf die gleiche Weise erfassen und verstehen. Wir meinen deshalb, daß was auch immer wir sagen, die Kommunikationspartner das gleiche versteht. Wenn wir dies jedoch ganz objektiv anschauen, die Andere mißachten, mißinterpretieren und mißverstehen uns, auch wenn wir die gleiche Werte und Einstellungen teilen. Und wenn der Sender der Botschaft von einer anderen Kultur kommt als der Empfänger, dann kann ich Ihnen versichern, daß die Wahrscheinlichkeit, daß die Botschaft richtig übermittelt wird, sehr niedrig ist.

Die Schlußfolgerung, die wir daraus ziehen können, ist daß die Kommunikation sich auf der Realität basiert, die wir schaffen. Unser Kommunikationsstil hängt direkt mit den Wertvorstellungen und Normen der Kultur zusammen, in welcher wir aufgewachsen sind. Dies bedeutet, Sie haben eine Deutsche Wahrnehmung der Realität, die nicht unbedingt

mit der Realität Ihres fremden Partner übereinstimmt. Nun, die Frage, wie können wir unsere Kommunikationsfertigkeiten verbessern? Die Antwort lautet: zu verstehen, wie Ihrer Kommunikationsstil wirkt und wie er sich von anderen Kommunikationsstile unterscheidet.

Hier werde ich den Vergleich zwischen deutschen und amerikanischen Kommunikationsstil machen. Warum mache ich einen Vergleich? Der Vergleich hat den Vorteil, nicht nur die Unterschiede zu zeigen, sondern auch den Glauben in nur ein einziges existierendes System von Kommunikation zu erschüttern; er stelle die implizite Überlegenheit einer Kultur über einen andere in Frage.

U.S. und deutsche Sprachforscher haben in den 80er Jahren spezifische und unterschiedliche Kommunikationsstile herausgefunden und man kann sie so folgermaßen zusammenfassen: Wenn Deutsche sprechen, so legen sie Wert unbewusst auf den Inhalt und sie spielen Emotionen herunter, um glaubwürdig und objektiv zu erscheinen. Das ist besonders bei gebildeten Deutschen.

Die deutsche Kommunikationsweise hat als Ziel klar und faktenorientiert zu sein, und in den Augen der Amerikanern wirkt sie oft hart und sogar bisweilen akademisch.

Amerikaner dagegen betonen unbewusst gleichermaßen den persönlichen wie den geschäftlichen Aspekt; sie möchten gemocht und sozial akzeptiert werden.

Diese zwei Stile beeinflussen die Art und Weise, wie wir unsere Sprache gebrauchen. Da die Deutschen glaubwürdig erscheinen wollen, sind sie im allgemeinen direkter als Amerikaner, insbesondere dann, wenn es gilt, Tatsachen darzulegen, Kritik zu üben oder Weisungen zu erteilen.

Amerikaner dagegen sind direkter wenn es gilt, Freude zum Ausdruck bringen, Komplimente zu machen oder Einzelheiten ihres persönliches Lebens Menschen mitzuteilen, die sie nicht unbedingt gut kennen.

Wenn diese unterschiedlichen Kommunikationsstile nicht völlig verstanden sind, sind Fehlinterpretationen vorprogrammiert. Beispiel: Die Amerikaner haben die weit ausgebreitete Tendenz, jeder mit Vornamen anzureden und freundlich zu sein. Die Deutschen interpretieren diese Offenheit und freundlichen Stil mit der Offenheit und Herzlichkeit eines echten Freundes. Und wenn sie entdecken, dass die meisten Amerikaner nur freundlich sein wollen auf Grund ihres Kommunikationsstils und keine tiefere Freundschaft, dann tendieren Deutsche wohl dazu, Amerikaner als oberflächlich zu betrachten.

Auf der andere Seite, wenn die Deutschen sich bewußt sind, dass der Gebrauch von Vornamen und eine freundliche Einstellung ein Teil des amerikanischen sozialen Stils ist, tendieren die Deutschen dazu in einem formalen und zurückhaltenden Stil zu bleiben. Amerikaner werden dann die Deutschen als kalt und/oder arrogant abstempeln.

Ein Grund dafür, daß ich die Kommunikation so sorgfältig analysiere, ist, daß sie der Schwerpunkt der interkulturellen Souveränität ist. Ihr Erfolg im Ausland hängt viel davon ab, wie Sie Ihre Arbeits- und Privatenbeziehungen aufbauen. Wenn man über interkulturelle Souveränität verfügt, kann man von seinem Gastgeber indirekt erfahren, was für Erwartungen er hat und gleichzeitig kann man seine eigenen Erwartungen übermitteln.

Um sicher zu gehen, dass Sie alles verstanden haben, sollten Sie Ihre Wahrnehmung prüfen. Was Sie glauben, die andere Person gesagt hat, wiederholen Sie sie Ihrem Gesprächspartner. Gute Kommunikation schafft Vertrauen und ist ein Mittel Probleme vorherzusehen und sie leichter zu lösen.

Jetzt kommen wir zu dem Begriff Kultur. Was ist Ihre Interpretation von Kultur? Es gibt mehrere Definitionen von Kultur. Eine ist die Entwicklung, Verbesserung oder Verfeinerung des Geistes, Gefühle, Interesse, Manieren, Geschmack, etc. Die meisten Europäer gebrauchen diese Definition, wenn sie behaupten, daß die Amerikaner gegenüber den Europäern keine Kultur haben.

Aber für diesen Vortrag werden wir eine Definition von Anthropologen gebrauchen. Kultur beinhaltet Ideen, Sitten, die Kunst, das Können eines Volkes in einem bestimmten Zeitalter. Mit anderen Worten, sie ist die Lebensart eines Volkes.

Wir erlernen und erhalten die Kultur, in der wir aufwachsen. Da Kultur normalerweise passiv gelernt und nicht gelehrt wird, ist der Versuch, seine eigene Kultur zu begreifen und zu artikulieren eine schwierige Aufgabe. Ihre Kultur ist so tief in Ihnen eingebettet, daß Sie sich gar nicht vorstellen können, wie Ihr Lebensstil anders sein könnte.

Wir sind uns unserer eigenen Kultur nicht wirklich bewusst, bis wir auf eine andere stoßen!

Anstatt uns mit einer abstrakten Definition zu begnügen, versuchen wir den Begriff Kultur mit Metaphern zu beschreiben. Kultur ist für uns das, was Wasser für einen Fisch ist. Der Fisch hält es für ausgemacht, daß Wasser ein Teil seiner Umwelt ist. Nehmen Sie den Fisch aus dem Wasser heraus und erst in diesem Moment nimmt der Fisch wahr, daß er Wasser zum Überleben braucht. Das Gleiche gilt für uns. Nur wenn wir mit einer anderen Kultur zusammenkommen, stellen wir fest, daß unsere Grundannahmen nicht unbedingt mit anderen in der Welt geteilt werden. Es ist ab diesem Moment, daß wir einsehen, daß unsere Kultur uns ernährt; wir erleben und inhalieren sie. Und wir stellen fest, daß jede Kultur einen versteckten Sittenkodex hat, der ohne einen Codeschlüssel selten verstanden werden kann.

Um eine andere Metapher zu benutzen: Kultur ist wie ein Eisberg. Der Teil, den wir sehen können ist die Spitze, die aus dem Wasser herausragt. Dieser Teil entspricht unserem bewußten Wahrnehmen. Der wichtigste Teil ist allerdings der unbewußte Teil, unter der Wasseroberfläche, Dies beinhaltet unsere Werte, Glauben und Denkweise. Wenn Sie in einem anderen Land sind und sich die Werte, Glauben und Denkweise nicht bewußt sind, werden Sie die gleiche Erfahrung machen, wie der Titanic in 1912.

Lassen Sie mich ein Beispiel von sogenannten "universalen Begriffen", von denen Sie meinen, sie nicht mißinterpretieren zu können, aber in anderen Kulturen anders wahrgenommen werden.

Der Begriff: "Geschenk"

Nehmen wir an, Sie sind ein deutscher Geschäftsmann oder Geschäftsfrau und sind nach Shanghai geflogen um ein grosser Vertrag mit einem Chinesegeschäftsmann zu verhandeln. Nach drei harten Tagen, gelingt es Ihnen, einen Vereinbarung zu schließen. Um seine Beziehung zu Ihnen zu vertiefen, lädt der Chinese Geschäftsmann Sie dieser Abend in sein Haus ein. Sie werden seine Frau kennenlernen und ein chinesisches

Abendessen genießen. Sie nehmen seine Einladung an und gehen sofort ein passendes Geschenk einkaufen.

In einer exklusiven Boutique finden Sie eine schöne Doppelwanduhr, die die Zeit in Shanghai und Stuttgart anzeigen kann. Sie denken, sie wäre ein ausgezeichnetes Symbol für die zukünftige internationale Zusammenarbeit. Sie kaufen diese Uhr und in Ihrem Hotelzimmer verpacken Sie in einem schönen weißen Schachtel. Als Sie sein Haus betreten, und ihm und seiner Frau Ihr Geschenk überreichen, bemerken Sie von ihrer Körpersprache, dass sie nicht glücklich über ihr Geschenk sind. Als sie bei Öffnung der Schachtel entdecken, dass es sich um eine Doppelwanduhr handelt, wandelt ihre Augen in Shock. Das Abendessen, unnötig zu sagen, findet in einer kalten Atmosphäre statt. Am nächsten Tag sagt ihr Chinesepartner: "Ich möchte Ihnen mitteilen, dass unsere Vereinbarung jetzt ungültig ist."

Was haben Sie falsch gemacht? In der chinesischen Kultur ist Aberglauben sehr stark verbreitet. Das Wort 'Uhr' hört sich wie der chinesische Ausdruck 'das Lebenende' an und die Farbe Weiss symbolisiert Beerdigung. Ihrer Chinesische Partner glaubt, dass Sie ihm eine schlechte Botschaft mit der Uhr und weissen Schachtel überbringen wollen.

Anhand dieses Beispiel können wir folgendes feststellen: Ein einfacher Begriff, wie "Geschenk" kann eine ganz andere Bedeutung in anderen Kulturen haben. Die richtige Interpretation ist der Schlüssel für alles, weil das Leben oder die Realität eine Frage des Wahrnehmens ist. Wie ich zuvor gesagt habe: gute Kommunikation ist nicht von der Botschaft des Senders abhängig, sondern gilt wie der Empfänger sie interpretiert oder wahrgenommen hat. Dies müssen Sie in Betracht ziehen, wenn Sie mit ausländischen Partnern im Gespräch sind. Es gibt keine richtigen oder falschen Lösungen in interkulturellen Kommunikationen. Alles ist relativ. Um in anderer Kultur erfolgreich zu arbeiten und sich an sie anzupassen, sollte man die anderen Werte mit einem offenen Ohr akzeptieren, anstatt sie zu verurteilen oder abzulehnen.

Die Person, die im Ausland Erfolg hat, sucht ständig nach der inneren Logik einer Kultur und versucht zu verstehen, warum diese bestimmte Kultur diesen Weg eingeschlagen hat.

Nun komme ich zum zweiten Teil meines Vortrags — interkulturelle Unterschiede zwischen Deutschen und Amerikanern. Ich werde die Verhaltensweisen der zwei Kulturen vergleichen und durch diesen Vergleich wird Ihnen klar sein, wie deutsch Ihr Verhalten ist.

Das deutsche Bedürfnis, ernsthaft und ordentlich zu sein gegenüber dem nord-amerikanischen Selbstbewusstsein und "Sonny-Boy"-Image

Ein Verlangen nach Sicherheit liegt im Kern deutscher Kultur, so treffend ausgedrückt durch die Redewendung "Ordnung muß sein". Die Deutschen, um es einfach zu sagen, haben eine extrem niedrige Schwelle für Unsicherheit. Um diesem unbewußten Gefühl entgegenzuwirken, streben Deutsche danach, ernsthaft und extrem gut organisiert zu sein.

Ein Grund für diesen extremen Sinn für Ordnung kann zu einem grossen Teil einer relativ schrecklichen Vergangenheit zugeschrieben werden. Wie viele Psychiater oder Psychologen bestätigen werden, wird ein Kind, das ein Trauma erlitten hat, oft als

Erwachsener einen Weg des Perfektionismus einschlagen, um zu verhindern, sich angreifbar oder nutzlos zu fühlen. Dasselbe kann auf die deutsche Nation übertragen werden.

Der amerikanische Historiker Gordon A. Craig betont in seinem Buch *Über die Deutschen*, das das Land seit dem Dreißigjährigen Krieg mehr als anderen europäischen Länder von Kriegsfolgen gelitten habe. Deutschland hatte das Pech, in Europa, "das Land der Mitte" zu sein. Die Folgen waren verheerend. Zum Beispiel, während des Dreißigjährigen Kriegs hatte sich die Bevölkerungszahl in Württemberg von 400.000 auf 48.000 verringert. Seine Schlussfolgerung war, dass die Angst der Deutschen vor Unsicherheit und ihr Bedürfnis nach Ordnung von den erlebten Kriegen und deren Folgen herrührt.

Dieses Ordnungsverhalten manifestiert sich überall. Fremde, die zum ersten Mal nach Deutschland kommen, sind überrascht von dem deutschen Bedürfnis, alles perfekt und korrekt zu machen. Beinahe nichts ist improvisiert. Den deutschen Nachrichten im Radio zuzuhören ist ein Beispiel. Der Ansager spricht in einer gleichmäßigen Monotonität, und scheint keinerlei Emotionen zu zeigen. Egal was in der Welt passieren mag, die Ordnung bleibt.

Dieser extreme Sinn für Ordnung führt die Deutschen unter anderem dazu, rational, diszipliniert und fleißig zu sein. Laut eines Artikels von *Time Magazine*, der vor vier Jahren veröffentlicht wurde, sind Deutsche brillante Organisatoren, die Komplexität mögen und sind gut darin, Dinge zu integrieren, auch Menschen in ein großes System. Alle diese Eigenschaften zusammen haben dazu beigetragen, Deutschland zu einer bewunderten und reichen Nation zu machen.

Der typische Amerikaner, anstatt ernst und ordentlich zu sein, strahlt ein Sunny-Boy Image aus, eine Kombination von Offenheit, Freundlichkeit, Optimismus, und Spontaneität.

Was die Amerikaner so nonchalant erscheinen lässt ist, meiner Meinung nach, daß die Vereinigten Staaten nicht die massiven Verluste von Kriegen erlitten haben, die Europa durch seine Geschichte erlitt. Die Vereinigten Staaten haben bis zum 11. September dieses Jahres nur eine einzige Tragödie erlitten - den amerikanischen Bürgerkrieg. Es ist hier hoch interessant, einige Statistiken anzuschauen. In diesem vierjährigen Konflikt wurden 600.000 Soldaten getötet. Von einer Gesamtbevölkerung von 30 Millionen zu dieser Zeit, war dies eine relativ hohe Quote: 2 % der Nation. Die Opfer des 2. Weltkrieges waren nichts im Vergleich des Alptraum des amerikanischen Bürgerkriegs. Die Zahl der amerikanischen Soldaten, die im Feld getötet wurden, 300.000 von einer Bevölkerung von 150 Millionen repräsentierten "nur" zwei Zehntel von einem Prozent.

Im Vergleich dazu waren die deutschen Verluste während des 2. Weltkrieges weitaus höher. Über 3,5 Millionen Soldaten – zusammen mit 780.000 Zivilisten – wurden getötet, zusammen 4,3 Millionen. Von einer Gesamtbevölkerung zu dieser Zeit von 70 Millionen verloren 6,5 % ihr Leben. Ich will hier damit sagen, humane Katastrophe trifft eher die deutsche Seele als die der Amerikaner!

Mit riesigen natürlichen Ressourcen, das Fehlen von wirklichen historischen Tragödien, ist es kein Wunder, das nord-Amerika sich in das reichste Region der Welt verwandelt hat. Es wird gesagt, dass jedermann sich von "rags to riches" (Lumpen zu Reichtum) entwickeln konnte und tatsächlich kletterten Millionen von armen Einwanderern die soziale

Leiter herauf. Alle diese Menschen waren die Saat, die den Mythos des "happy ending" gebar.

Das deutsche Bedürfnis nach einem geschlossenem Heim gegenüber dem amerikanischen Bedürfnis, nach einem großen, offene Land

Die Art und Weise wie eine Kultur mit Raum umgeht gibt uns Anhaltspunkte zum Verständnis der Psychologie ihrer Menschen. Es dürfte schwieriger sein, einen größeren Kontrast zwischen Deutschen und Amerikanern zu finden als in ihrer Einstellung zu Raum.

Psychologisch fühlen sich Deutsche in ihrem Land beengt. Von geographischen und demographischen Perspektiven betrachtet, sind sie es. Deutschland umfaßt 355.000 km², was es ein wenig größer als den amerikanischen Bundesstaat New Mexiko macht. Seine Bevölkerung beträgt 83 Millionen, oder 228 Einwohner pro Quadratkilometer. Zum Vergleich, die Vereinigten Staaten haben 29 Einwohner pro Quadratkilometer, acht Mal mehr Platz.

Da Raum knapp ist, haben die Deutschen ein starke Anhänglichkeit zu ihrem Land entwickelt und sind hoch territorial. Starke Bevölkerungsdichte bedeutet, daß die Menschen mit mehr Regeln übereinstimmen müssen, sowohl formell als auch informell.

Amerikaner sind genau das Gegenteil, wenn es um Raum geht. Viele Beobachter haben bemerkt, daß die Expansivkraft und der unendliche Optimismus des nord-amerikanischen Charakters eng mit der Geographie zusammenhängen. Verglichen zur Mehrheit der Nationen ist die Größe der Vereinigten Staaten überwältigend. Die Distanz zwischen Los Angeles und New York entspricht der Strecke Paris–Moskau hin und zurück !

Historisch hatten die Amerikaner eine riesigen Vorrat an Land zu ihrer Verfügung, die "open frontier" (offene Landesgrenze). Jeder, der sich eingeengt fühlte, konnte Pfähle nehmen und westwärts ziehen. Dieses Gefühl des offenen Raumes hatte einen profunde Wirkung auf die amerikanische Perspektive. Draußen an der offenen Landesgrenze, konnte man beinahe alles machen, was man wollte. Es gab wenig Menschen und noch weniger Gesetze. Das Ergebnis war unbegrenzte Freiheit und Ungezwungenheit.

Nun wechsel ich zu den Hauptunterschieden zwischen den Deutschen und Amerikanern bei Geschäftstreffen.

Die Amerikaner: Eifer, Bedürfnis nach Ergebnissen zu erzielen

Die Amerikaner haben eine Besessenheit, Ergebnisse zu erzielen, d. h. Gewinne, in der kürzestmöglichen Zeit zu machen. Man merkt das an ihren Redewendungen: "time is money", "Let's wheel and deal:", "Time management" und "what's the bottom line?". Amerikaner wollen so schnell wie möglich zum Geschäft kommen. Sie sind kaum geneigt, die andere Person kennenzulernen. Eine typische Haltung ist "Warum die Zeit mit Geschwätz über andere Leute verschwenden, wenn wir Abschlüsse machen können?" Generell sind die Amerikaner ständig in Eile, pressen jede mögliche Minute in ihr Arbeitsleben. Deswegen wollen sie nicht in komplexen Begriffen denken oder über hypothetische Situationen diskutieren, da das nur Zeit kostet. Amerikaner möchten gleich zum Punkt kommen.

Zwangslosigkeit in Umgang.

Amerikaner mögen Informalität, weil dies die Sache beschleunigt und die Teilnehmer sich damit wohlfühlen. In der Regel herrscht eine "formlose" Atmosphäre vor. Das erklärt teilweise, warum Amerikaner gut darin sind, schnelle und verfügbare Beziehungen zu knüpfen. Typischerweise wird man hören: "Let's not waste any time with formalities. My name is Bob, what is yours?"

Der grosse Gewinn zu machen

Amerikaner haben im Gegensatz zu Deutschen oftmals Probleme damit, bei Geschäftsabschlüssen Kompromisse einzugehen. Amerikanische Geschäftsleute streben unbewusst nach dem, was der legendäre Football-Trainer Vince Lombardi seinem Team zu sagen pflegte: "Gewinnen ist nicht alles, es ist das einzige."

Man kann viel über die Prioritäten einer Kultur sagen, wenn man die Metaphern betrachtet, die sie am meisten gebraucht. Auf dem nord-amerikanischen Kontinent sind es die Baseballmetaphern und -redewendungen, die sich im Geschäftsvokabular wiederfinden. Im Verlauf von Verhandlungen mögen amerikanische Geschäftsleute sagen "to play hardball", d. h. hart verhandeln, "to be on a winning streak" d. h. auf einen guten Gewinnsträhne sein, eine Schätzung ist eine "ball park figure", sie spielen "winner takes all" d. h. der Gewinner nimmt alles, oder ein militärischer Ausdruck "to take no prisoners" (keine Gefangenen machen). Wenn ein Kompromiß geschlossen werden muß, basiert er oft in der Regel auf dem Satz "Ein Kompromiß ist o.k., sofern der andere einen größeren Kompromiß macht als du."

Das Poker-Face

Fremde können leicht vom amerikanischen Verhandlungsstil verwirrt werden, der als 'offen und aufrichtig' charakterisiert wird. Hinter der Fassade steht der eiserne Wille, zu gewinnen. Man behauptet, daß die erfolgreichsten Verhandlungsführer exzellente Pokerspiele sind.

Viele Begriffe aus dem Spiel werden gebraucht. "Ein Poker-Face aufsetzen", "laß sie dich niemals schwitzen sehen" sind Hinweise darauf, wie amerikanische Verhandlungsführer arbeiten. Es ist immer wichtig, eine coole, ausgeglichene Haltung zu wahren.

Um ihre Gegner aus dem Gleichgewicht zu bringen, beginnen einige amerikanische Verhandlungsführer mit übertriebenen Forderungen, um dann "substantielle Interessen" aufzugeben, die jedoch häufig unwichtig sind.

Sollte es einen plötzlichen Ausbruch von Zorn auf Seiten der Amerikaner geben, ist es wahrscheinlicher, daß es eine Art von Schauspielerei ist, um einen psychologischen Vorteil zu erlangen. Da die amerikanische Geschäftskultur stark von puritanischen Werten beeinflusst ist, wird ein amerikanischer Verhandlungsführer selten auf Falschaussagen zurückgreifen. Selbst heutzutage glauben die meisten Amerikaner, dass Geschäft und Ehrlichkeit Hand in Hand gehen. Die Klage über acht Milliarden Dollar des amerikanischen Investors Kirk Kerkorian gegen DaimlerChrysler wegen falscher Aussage kann in diesem Kontext verstanden werden. Das heißt allerdings nicht, daß er oder sie nicht selektive Daten gebrauchen wird, um ein Argument untermauern.

Die Deutschen:

Auf ausführliche Hintergrundinformationen zu bestehen

Bevor irgendeine Übereinkunft erzielt werden kann, wollen die Deutschen sicher sein, daß sie alle relevanten Fakten haben. Eine einleitende Rede wird eine Menge an

Hintergrundinformationen enthalten, und eine historische Perspektive geben, die viele Amerikaner weglassen würden. Deswegen können Präsentationen lange dauern (bis zu einer Stunde) und die deutsche Tendenz, ausgesprochen analytisch und komplex zu sein, kann von einem Amerikaner als Übertreibung aufgefaßt werden.

Formalismus

Die Deutschen nehmen sich selbst als höflich wahr und erwarten von Besuchern, sich ebenso zu benehmen. Die amerikanische Eigenart, sein Gegenüber kennenzulernen, indem man sagt "just call me Joe" wird von Deutschen kaum akzeptiert, da sie sehr viel Wert auf Privatsphäre legen.

Während einer Pause, neigen Deutsche normalerweise nicht dazu "to shoot the breeze", d. h. über triviale Dinge plaudern. Diese amerikanische Ausdrucksweise hat keine Entsprechung in der deutschen Sprache. Die Deutsche neigen zu der Auffassung, daß das Leben zu ernst ist, Zeit mit albernen Spielchen zu verschwenden.

Sachliche Verkaufsgespräche

Deutsche möchten sichergehen, daß sie alles korrekt machen, und möchten nur sichere Informationen. Wilde, hollywood-artige Gesten und brutale Verkaufsgespräche sind nicht gefragt. Auch Witze und Humor werden nicht als hilfreich, sondern eher als Störungen betrachtet.

Cartoon-artige Bilder auf Tabellen und Graphiken paßt nach deutschem Verständnis nicht mit dem Geschäft zusammen. Ebenso entspricht es nicht deutscher Art, die Produkte eines Konkurrenten als "schlecht" zu attackieren. es gibt kein Bedürfnis, den Konkurrenten 'fertigzumachen'.

Vorsichtige Einschätzung von unmittelbaren Ergebnissen

Deutsche sind nicht auf unmittelbare Ergebnisse versessen. Obwohl es manchen Amerikaner wütend machen mag, ist ihre Strategie, auf lange Sicht zu denken, ohne sich allzusehr um sofortige Gewinne zu kümmern. Ihre Haltung, Alternativen sorgfältig abzuwägen, mag sie bei den Amerikanern als zögerlich erscheinen.

Weitere Unterschiede:

Das deutsche Bedürfnis nach Geschäfts-Beziehungen' gegenüber dem amerikanischen Festhalten am Vertrag

Deutsche sehen, wie die meisten Kontinentaleuropäer, traditionell einen Geschäftsabschluß als Beginn des Aufbaus einer persönlichen Beziehung an. Eine Übereinkunft wird oftmals mündlich und mit einem Händeschütteln besiegelt. Sie basiert auf dem Grundsatz ‚*Vertrauen gegen Vertrauen*‘. [Ich habe 16 Jahre auf freier Mit-Arbeiter Basis für Daimler-Benz gearbeitet und habe nicht einmal einen Vertrag unterzeichnet. Auf alles einigte man sich mündlich.]

Natürlich sind die meisten Übereinkünfte in Deutschland unterzeichnete Verträge. Sie sind eher abgestimmt auf langwierige Beziehungen als auf kurzzeitige Ziele, als Kompromisses zwischen den Parteien, einer ‚win-win‘-Situation. Sie enthalten normalerweise keine Klauseln, die jede mögliche Situation abdecken (was üblicherweise der Fall in Amerika ist).

Für Amerikaner gilt der Vertrag als heiliges Dokument. Der Ausdruck *“A deal is a deal“* ist ein Standardidiom, das bedeutet, daß ein Vertrag niemals geändert oder gebrochen werden darf. Der Vertrag wird in jedem Detail alle wichtigen Punkte behandeln und in der Regel eine Reihe von Möglichkeitsklauseln enthalten. Sollte eine Partei es wagen, eine Klausel nicht zu beachten, wird die andere Partei nicht zögern, vor Gericht zu gehen und auf Schadenersatz zu klagen. Die Betonung liegt üblicherweise auf unmittelbaren Ergebnissen und Gewinnen auf Kosten der bestehenden Beziehung.

Das deutsche etwas gründlich und “effektiv” zu tun gegen das amerikanische etwas “effizient” mit einer sofortigen Lösung zu tun

Man könnte sagen, daß Deutsche im ganzen sind getrieben, gründlich und effektiv zu sein, während Amerikaner dazu tendieren, immer daran zu denken, effizient und schnell zu sein.

Bevor diese Unterschiede diskutiert werden, ist es wichtig, die Bedeutung der Wörter „effektiv“ und „effizient“ zu verstehen.

Effektiv bedeutet ein bestimmtes oder erwünschtes Resultat zu erzielen.

Effizient bedeutet einen gewünschten Effekt zu erzielen mit einem Minimum an Aufwand, Kosten oder Verschwendung

Der Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz kann gesehen werden durch die Interaktion eines amerikanisch-deutschen Paares. Die deutsche Ehefrau bemerkt eines Morgens, daß es schön wäre, ein Regal im Flur zu haben, um ihre Hüte und Kisten zu lagern. Sie nimmt an, daß ihr amerikanischer Ehemann die Lösung ernsthaft durchdenken wird. Der Ehemann, der seine Frau beeindrucken will, indem er ohne Zeitverschwendung Dinge erledigt, baut das Regal während seine Frau einkaufen ist. Als sie nach Hause kommt, ist sie freudig überrascht von der schnellen Arbeit ihres Mannes. Sie beginnt, Kisten darauf zu legen, mit dem Resultat, daß das Regal zusammenbricht und herunterfällt. Ihr Ehemann mag „effizient“ gewesen sein, aber er war weit davon entfernt, „effektiv“ gewesen zu sein.

Ein klares Beispiel für ‘effektiv’ und ‘effizient’ war, als Mercedes-Benz seine erste amerikanische Automobilfabrik in Tuscaloosa, Alabama startete. Das Unternehmen rekrutierte zwei amerikanische Topexperten von Ford und General Motors, um die Produktion zu beraten. Glühende und harte Auseinandersetzungen entstanden, als das deutsche Management die Amerikaner in ihrer Hast, die Produktion zu starten, anklagte, Zinnschalen machen zu wollen. Die Amerikaner antworteten, daß die Deutschen niemals etwas fertigstellen würden, wenn die Produktion nicht mehr Beachtung geschenkt würde. Ein klassischer Fall einer kulturellen Konfrontation zwischen alten Handwerkern, die Qualität schätzen und Produktionsleuten, die ergebnisorientiert denken gemäß einer „bottom line“ (Gewinn).

Zum dritten Teil meines Vortrages möchte ich über die Eigenschaften eines interkulturell souveräne Person sprechen. Bevor wir über diese Eigenschaften sprechen, sollten wir die zuerst nachdenken, wie kommt man zu diesem Feingefühl. Der Interkulturalist Milton Bennett sieht die Entwicklung der interkulturellen Souveränität als eine Folge von vier subjektiven Stadien . Er beschreibt sie als

1. Die unbewusste Annahme, dass die eigenen Realität jedermanns Realität sei (Ethnozentrismus). Ein Beispiel ist ein junge Techniker von Stuttgart, der Baden-Württemberg niemals verlassen hat.
2. Das Bewusstsein, dass es kultureller Unterschiede gibt. Weil seine Firma einen grossen Auftrag aus California erhalten hat, wurde dieser Techniker dort hin geschickt für drei Wochen, um die Abwicklung des Auftrages zu überwachen. Dort erlebt er, zum ersten Mal eckte kulturelle Unterschiede.
3. Aufgeschlossenheit für kulturelle Unterschiede. Da dieser Techniker gute Arbeit geleistet hat, bot seine Firma ihm an, ein zwei-jähriger Vertrag in California zu arbeiten. Er akzeptiert das Angebot, und mit seiner Familie, geht er dort hin.
4. Die Leistung einer erfolgreichen interkulturellen Interaktion (Ethnorelativismus). Der Techniker hat sein Aufenthalt in den USA um fünf Jahren verlängert. Seine Kinder gehen auf die amerikanische Schulen, er hat viele amerikanischen Freunde und seine Frau und er fühlen sich wohl in den USA.

Ist die vierte Stufe einmal erreicht, kann man als interkulturell kompetent angesehen werden. Was charakterisiert einen solchen Menschen?

Zu Beginn fühlt sich die Person nicht allein zu ihrer ursprünglichen kulturellen Gruppe zugehörig. Dadurch ist die interkulturell kompetente Person außerhalb des Wertesystems ihrer Gruppe gegangen durch seine oder ihre Fähigkeit, einen anderen kulturellen Kontext wahrzunehmen und zu übernehmen.

Solch eine Person ist in der Lage, die Relativität von Ansichten zu sehen und zu fühlen – es gibt keine absoluten Standard von "Richtigkeit" oder "Gutsein". Es ist eine intellektuelle und emotionale Öffnung gegenüber anderen. Die Person umfaßt den Wandel, der notwendig für Wachstum und fühlt sich allgemein frei, anders zu sein.

Das impliziert, daß die interkulturell kompetente Person nicht in ethnozentrischen Begriffen denkt, sondern ein "cross-cultural swinger" (Pendler) ist, der zwei oder mehr wettstreitende Wertesysteme jongliert.

In der größten Mehrzahl der Fälle spricht die Person mehr als eine Sprache und ist nicht auf eine linguistische Realität begrenzt. Indem sie aufgeschlossen und empfänglich gegenüber anderen Kulturen ist, lernt eine Person automatisch mehr über sich selbst.

Letztlich ist dies eine Person, die menschlichen Konflikte in verschiedenen Kontexten verstehen und versöhnen kann. Zum Beispiel wenn ein Amerikaner mit dem deutschen Bedürfnis nach Perfektion konfrontiert wird, wird es als eine wirkliche, nicht eine unwichtige Angelegenheit, verstanden.

Das soll nicht heißen, daß die Person seine oder ihre Wertvorstellungen verloren hat. Jeder bewahrt jederzeit einen gewissen "Ethnozentrismus", indem man bestimmte fundamentale Angewohnheiten bewahrt, während man ein Gespür für andere Kulturen besitzt (eine Erkenntnis und Akzeptanz von verschiedenen Werten). Es ist völlig natürlich, an seiner eigenen kulturellen Gruppe zu hängen; eine Person braucht ein gesundes Ego basierend auf fundamentalen Lebenswerten.

Ich möchte meinen Vortrag mit einem Zitat von Jawaharlal Nehru, der erste Premier

Minister von Indien beenden. Er hat in seinem Buch *“Besuch in Amerika”* geschrieben, wie man nach seiner Meinung die andere versteht. Er artikuliert ganz genau, was ich während dieses Vortrages Ihnen vermitteln wollte.

Wie man die andere versteht

“Eine bestimmte Gruppe von Menschen zu verstehen, sollte man soweit es geht in den historischen und kulturellen Kontext dieser Menschen und des Landes, in dem sie leben, eindringen.Nun, dies ist nicht leicht. Es gibt etwas verwirrendes in alledem: ein bestimmtes Ereignis, der uns offensichtlich scheint, wird von den anderen nicht als dasselbe wahrgenommen.....Um sich von der Frustration, die man fühlt, zu befreien, genügt es nur zu denken....., daß der andere nicht dieselbe Prägung bekommen hat wie wir, und er seiner eigenen Prägung nicht entrinnen kann. Was immer die Zukunft für uns bereithält, jedes Gruppe von Menschen, jedes Land, ist unterschiedlich von den anderen....durch seine Art Dinge zu beobachten, durch Lebensstil und Denkweise. Um die andere zu verstehen, sollten wir ihre Sprache gebrauchen, wann auch immer es möglich ist. Ich möchte sagen: nicht nur die Gesamtheit der Worte, die ihre Sprache bilden, sondern auch die Sprache ihres Geistes und ihres Herzens. Das ist eine absolute Unerläßlichkeit. Dazu reicht es nicht aus, an Logik und Vernunft zu appellieren. Es besteht aus einer emotionalen Öffnung zu der anderen.”

Jawaharlal Nehru, aus dem Buch *“Besuch in Amerika”*

Es ist klar, daß für jede Person, die in der ganzen Welt arbeiten will, seine Perspektive global sein muß. Wir sind gezwungen von einem ethnozentrischen Modus zu einem größeren Wahrnehmung und Akzeptanz anderer Kulturen zu bewegen. Da wir niemals eine andere Kultur völlig wissen können, ist das Ziel unsere Sensitivität zu steigern und einen gewissen Grad an krosskulturellem Verständnis zu erlangen.

Wenn man den Grundsatz akzeptiert, daß Globalisierung die Zukunft ist, dann ist es klar, daß wir mit interkulturell Souveränität ausgerüstet werden müssen. Ich hoffe, daß dieser Vortrag, Ihnen geholfen haben, warum interkulturelle Souveränität heutzutage so wichtig ist .

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.