

## Kulturelle Unterschiede erkennen – Hilfestellung aus der Wissenschaft

Seit Ende der Sechzigerjahre versuchen Wissenschaftler unterschiedliche kulturelle Ausprägungen zu erforschen und dadurch Methoden zu entwickeln, die ein kompetentes Handeln zwischen verschiedenen Kulturen ermöglichen. Im deutschsprachigen Raum werden hauptsächlich die Konzepte der ›Kulturdimensionen‹ bzw. ›Kulturstandards‹ verwendet.<sup>5</sup> Kulturstandards werden als zentrale Kennzeichen einer Kultur definiert. Sie dienen als Orientierungssystem für das Wahrnehmen, Denken und Handeln. Die tiefstehenden Normen und Maßstäbe bestimmen den täglichen Umgang miteinander, sie werden auch als unbewusste ›Eichungen‹ verstanden. Treffen unterschiedliche Kulturstandards aufeinander, entstehen Konflikte. Missverständnisse und sogar Kränkungen werden durch die Wahrnehmung der eigenen Kulturstandards im intensiven Umgang mit einer fremden Kultur bedingt. Dann spricht man von einem sogenannten ›Kulturschock‹. Um fremde Kulturstandards besser begreifen zu können, sollte man sich daher auch seiner eigenen kulturellen Prägung bewusst sein.

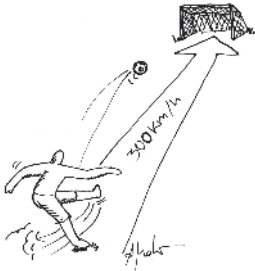
Im Folgenden werden die wichtigsten Kulturstandards für Deutschland – mit Blick auf Österreich und die Schweiz – und für Brasilien einander gegenübergestellt, um Unterschiede zu verdeutlichen. Einen guten Einstieg in diese interkulturelle Thematik bieten die Beispiele der jeweiligen Bilder:

---

5 Vergl. Layes, 2003 & Hall, 1990.

**Deutschland\***

**›Fußball-Plan‹  
der Deutschen**

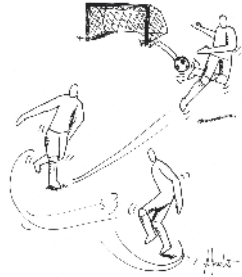


© Annetrin Mohr

Direkte Art: schnell, effizient und geradlinig

**Brasilien\*\***

**›Fußball-Philosophie‹  
der Brasilianer**



© Annetrin Mohr

Indirekte Art: elegant, kommunikativ und flexibel

**1. Sachorientierung**

- Die Sache ist Dreh- und Angelpunkt des Tuns, sie ist ausschlaggebend
- Sachliches Verhalten ist wichtig: Kontrolle der Emotionen und Vertuschen der persönlichen Empfindungen und Themen
- Vertrauensaufbau durch Fachkompetenz und Expertentum
- Orientierung an schriftlichen Verträgen und Vereinbarungen

**2. Direkter Kommunikationsstil**

- Informationen oder Anweisungen werden explizit weitergegeben (selten ›durch die Blume‹)

**1. Beziehungsorientierung**

- Gute persönliche Beziehung als Voraussetzung für eine erfolgreiche und befriedigende Zusammenarbeit
- Bindung der (Geschäfts-) Beziehungen und mündlicher Abmachungen an die Person
- Vertrauensbasis und ungehinderter Informationsfluss als Folge einer guten persönlichen Beziehung
- Orientierung an persönlichen Verpflichtungen

**2. Indirekter Kommunikationsstil**

- Botschaften werden verschlüsselt, implizit kommuniziert

\* Vergl. Schroll-Machl, 2003.

\*\* Brökelmann et al., 2005: 127–130.

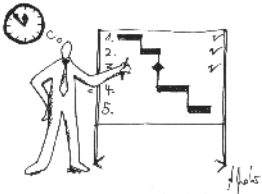
## Deutschland

- Zielgerichtete Kommunikation
- Offene Kritikäußerung
- Auch soziale Konfrontation
- Konflikte werden als natürlich angesehen, wenn sie zu mehr Wahrheit und Klarheit führen

## Brasilien

- Soziale Harmonie wird gewahrt
- Gesprächspartner werden ›umgarnt‹
- Gesprächsziel wird eher beiläufig erwähnt
- Keine direkte Kritik, keine direkte Stellungnahme

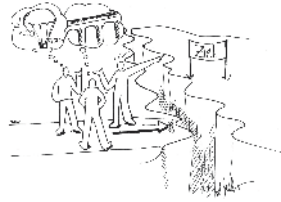
### Feste Planung der Deutschen



© Annetrin Mohr

Strukturierte Vorgehensweise mit fixer Zeitplanung

### Flexible Planung der Brasilianer



© Annetrin Mohr

Mit unvorhersehbaren Situationen rechnen und kreative Lösungen finden

### 3. Monochrome Zeit (feste Planung)

- ›Eines nach dem anderen‹
- Einstellung: Zeit ist ein kostbares Gut und darf nicht vergeudet werden; sie muss effektiv genutzt werden
- Pünktlichkeit, Deadlines sind einzuhalten
- Kontrolle über die Zeit als Zeichen von Professionalität und effektivem Handeln

### 3. Polychrone Zeit (flexible Zeiteinteilung)

- Mehrere Dinge werden gleichzeitig getan
- Unterbrechungen/Verschiebungen gehören dazu
- Kurzfristige Planung: Abneigung gegenüber langfristiger Planung
- Pragmatismus zur schnellen Lösung von Problemen