

# Kulturelle Unterschiede erkennen – Hilfestellung aus der Wissenschaft

Der Gedanke, dass es zwischen Norwegern und Deutschen, Österreichern oder Schweizern kulturelle Unterschiede geben könnte, ist noch nicht sehr alt. Lange Zeit ging man davon aus, dass durch den gemeinsamen Kulturkreis und die gleichen germanischen Wurzeln auch die Kulturunterschiede minimal gering und vernachlässigbar seien. Mit zunehmender Internationalisierung und Globalisierung fielen jedoch **Konflikte und Missverständnisse** immer häufiger auf, sodass sich international agierende Unternehmen seit Beginn der Jahrtausendwende im Sinne der Teambildung vermehrt auch um die interkulturelle Schulung ihrer Mitarbeiter bemühen.

Bereits Ende der neunziger Jahre definierte Stephan Opitz<sup>6</sup> explizit die Unterschiede zwischen der deutschen und der skandinavischen Kultur. Aber auch zwischen den einzelnen skandinavischen Ländern gibt es feine kulturelle Unterschiede, die ihre Ursachen in der jeweiligen Landesgeschichte haben. Regeln, Werte und Strukturen werden von der jeweiligen Kultur bestimmt. Sie beeinflusst das Verhalten der Gesellschaft und dient dem Einzelnen zur Orientierung. Weshalb der Psychologe Alexander Thomas<sup>7</sup> auch von einem spezifischen Orientierungssystem spricht. Er definiert die

---

<sup>6</sup> Opitz (1997)

<sup>7</sup> Thomas / Utler (2013)

jeweiligen **Verhaltensmuster und Merkmale** als entsprechende Kulturstandards, also charakteristische Eigenschaften, die aufzeigen, wie eine kulturelle Gruppe handelt, was sie beeinflusst und formt. Auf Grundlage dieses Konzeptes definierte Jette Katrin Pahlke<sup>8</sup> **sieben Kulturstandards** für Norwegen, die im Folgenden kurz skizziert werden.

### Soziale Gleichheit

Das **Gleichheitsprinzip** ist zentraler Gedanke der norwegischen Kultur. Es zieht sich wie ein roter Faden durch die Gesellschaft. Im Privatleben werden Reichtum und Rang nicht zur Schau gestellt, statt Prestige und Statusmarkierung sind **Maßhaltung und Bescheidenheit** charakteristische Eigenschaften. Flache Hierarchien und Vorgesetzte, deren Position nach außen hin nicht sichtbar wird, kennzeichnen das Arbeitsleben. Auch im Bildungswesen ist nicht die Eliteförderung oberstes Ziel, sondern eine möglichst gleichberechtigte Verteilung. Nicht zuletzt gilt auch die **Gleichberechtigung** zwischen Mann und Frau als weiter fortgeschritten, als man es aus den deutschsprachigen Ländern kennt. Nicht nur, dass der Anteil der berufstätigen Frauen mit über 80 Prozent besonders hoch ist. Auch bei den familiären Verpflichtungen teilen sich Mann und Frau die Aufgaben.<sup>9</sup>

### Verdeckte Hierarchien

Die soziale Gleichstellung lässt den Gedanken zu, dass hierarchische Organisationsformen in Norwegen weitgehend aufgehoben sind. Tatsächlich aber finden sich hierarchische

---

<sup>8</sup> Pahlke / Thomas (2009)

<sup>9</sup> Pahlke / Thomas (2009), S. 21 ff

Strukturen, man erkennt sie allerdings nicht an sichtbaren Zeichen wie Kleidung, Bürogröße oder Statussymbolen. Sie fallen erst auf den zweiten Blick auf, weshalb man in Norwegen auch von verdeckten Hierarchien spricht. Der Chef erlangt Ansehen nicht durch Autorität, Einfluss oder Macht, sondern indem es ihm gelingt, flexibel zu sein und unterschiedliche Aufgaben wahrzunehmen (Generalistentum), richtig zu delegieren und das Team zusammenzuhalten. Statt formeller Struktur wird eine Führungsposition durch **Fähigkeiten und Leistungen im sozialen und fachlichen Bereich** bestimmt, hier verwendet Pahlke auch den Begriff der informellen Hierarchien.<sup>10</sup>

### Gruppenorientierung

In einer Gesellschaft, in der sich niemand über den anderen erheben soll, ist die **Zugehörigkeit zu einer Gruppe** das alles verbindende Element. Für jeden Lebensraum gibt es in Norwegen unterschiedliche Gruppierungen, zu denen sich der Einzelne zugehörig fühlt: das Team bei der Arbeit, die Familie, der Sportverein, die Eigentümergemeinschaft. Diese einzelnen Bereiche sind jedoch **voneinander getrennt**, das bedeutet, dass Sie nicht automatisch miteinander befreundet sind, nur weil Sie in Ihrer Projektgruppe harmonisch und auf einer persönlichen Ebene zusammenarbeiten. Es kann also sein, dass Geschäftspartner oder Kollegen trotz guter und intensiver geschäftlicher Beziehungen nie private Einladungen aussprechen.

Es ist wichtig, die **Grenzen der Gruppe** zu kennen und sich in diesem Rahmen zu bewegen. Alleingänge oder Hervorstechen durch besondere Anstrengungen, wie beispielsweise Überstunden oder Fleißarbeiten, werden nicht gerne

---

<sup>10</sup> Pahlke / Thomas (2009), S. 45 ff

gesehen und können von der Gruppe mit Ignoranz bis hin zum inoffiziellen Ausschluss bestraft werden. Innerhalb der jeweiligen Gruppe allerdings kann sich das Individuum frei entfalten. Pahlke bezeichnet diesen scheinbaren Widerspruch auch als **Individualismus trotz Konformität**, der sich in der Arbeitswelt vor allem darin zeigt, dass der Einzelne seinen Teil für das Erreichen des Ziels beiträgt, und zwar unabhängig von den anderen, in seinem persönlichen Tempo und mit seinen Fähigkeiten.<sup>11</sup>

### Harmonieorientierung

Hebt sich der Einzelne innerhalb einer Gruppe nicht hervor, dann droht ihm auch keine Gefahr in Form von verbalen Angriffen, Brüskierung oder Gesichtsverlust. Wenn also mal etwas schief läuft oder Konflikte auftauchen, suchen Norweger lieber **nach Lösungen anstatt nach Schuldigen**. Deutschsprachige Geschäftspartner interpretieren dieses Verhalten oft als konfliktscheu. Tatsächlich ist man in Norwegen aber um Harmonie bemüht. Dieses Harmoniebedürfnis steht über Ursachen- und Problemanalysen. Offene Kritik gehört sich nicht. Kritische Äußerungen erfolgen so **vorsichtig und subtil**, dass ausländische Geschäftspartner sie nur mit etwas Übung heraushören können. Eine bewährte Methode ist das **Sandwich-Verfahren**: Positives zu Beginn, dann vorsichtige Kritik in Form von Verbesserungsvorschlägen und abschließend Lob. Ebenfalls üblich sind Formulierungen wie ›Vielleicht liege ich falsch, aber ...‹, durch die man sich selbst eher zurücknimmt. Dies wird von Außenstehenden oft als Unsicherheit interpretiert, bedeutet aber lediglich, dass man den anderen nicht vor den Kopf stoßen möchte.

---

<sup>11</sup> Pahlke / Thomas (2009), S. 61 ff