

## Interkulturelle Organisationskommunikation in Deutschland und den Niederlanden (Dissertationsprojekt)

**D**EUTSCHLAND UND DIE NIEDERLANDE unterhalten enge Kontakte auf politischer, wirtschaftlicher, kultureller und gesellschaftlicher Ebene.<sup>1</sup> Die intensiven Beziehungen zwischen den zwei Nachbarstaaten haben sich vor allem in den letzten Jahrzehnten stetig intensiviert.<sup>2</sup> Trotz der vielfältigen Kooperationen, Konsultationen und der geografischen Nähe bestehen zwischen den beiden Ländern jedoch kulturelle Unterschiede, die die grenzüberschreitende Zusammenarbeit be- oder sogar verhindern können. Linthout behauptet sogar, dass Kulturunterschiede zwischen Deutschland und den Niederlanden mit zu den stärksten zwischen zwei europäischen Ländern gehören.<sup>3</sup>

Eine Vielzahl von Studien zeigt, dass und auf welche Weise kulturelle Unterschiede und vor allem Unkenntnis über die Kultur des Partners in kulturellen Interaktionen zu Irritationen und Problemen führen und somit auch direkte konkrete finanzielle Auswirkungen haben können.<sup>4</sup> Auch im deutsch-niederländischen Kontext bleibt festzuhalten, dass trotz guter und intensiver Kooperation auf den verschiedensten Gebieten Potentiale aufgrund von Kulturunterschieden nicht ausgeschöpft werden. Es ist sicher nur schwer möglich, Auswirkungen kultureller Differenzen auf grenzüberschreitende Interaktionen zu quantifizieren, da diese in der Regel nur einen Einflussfaktor unter vielen darstellen.<sup>5</sup> Das *Duitsland Instituut* in Amsterdam schätzt jedoch, dass 2011 aufgrund kultureller und sprachlicher Unterschiede grenzüberschreitende Geschäfte mit einem Volumen von sechs Milliarden Euro nicht realisiert oder abgebrochen wurden.<sup>6</sup> Dies zeigt, dass es für

- 1 Vgl. u. a.: AUSWÄRTIGES AMT, *Deutsch-Niederländische Beziehungen*, online unter [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Niederlande/Bilateral\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Niederlande/Bilateral_node.html), eingesehen am 15.1.2015.
- 2 Vgl. hierzu beispielsweise: M. LAK, *Status Quo und Zukunft der grenzüberschreitenden Beziehungen*, 2013, online unter <http://www.uni-muenster.de/Niederlande/Nei/nl-wissen/politik/vertiefung/beziehungen.html>, eingesehen am 15.1.2015.
- 3 Vgl. D. LINTHOUT, *Frau Anje und Herr Mustermann. Niederlande für Deutsche*, Berlin 2008, S. 39.
- 4 Vgl. u. a. M. PAGELL/J. KATZ/C. SHEU, *The importance of national culture in operations management research*, online unter <http://www.gdafs.biz/culture%20and%20OM.pdf>, eingesehen am 15.1.2015; N. FINCH, *Towards an Understanding of Cultural Influence on the International Practice of Accounting*, online unter <http://www.aabri.com/manuscripts/09175.pdf>, eingesehen am 15.1.2015; S. TADESSE/C. KWOK, *National culture and financial systems*, online unter <http://wdi.umich.edu/files/publications/workingpapers/wp884.pdf>, eingesehen am 15.1.2015.
- 5 Vgl. D. MATSUMOTO/S.H. YOO, *Toward a new generation of cross-cultural research*, in: *International Journal of Psychology* 1/2005, S. 23
- 6 Vgl. DUTSBLAND INSTITUUT AMSTERDAM, *Belevingsonderzoek Duits 2010*, Amsterdam 2011. Es ist anzumerken, dass diese Zahl eher auf einer gut begründeten Schätzung als auf einer empirisch begründeten Berechnung basiert.

Deutsche und Niederländer bei grenzüberschreitender Interaktion essentiell ist, die Kultur des Nachbarlandes zu kennen.

Vor diesem Hintergrund haben sich bereits diverse Wissenschaftler und Autoren mit deutsch-niederländischen Kulturunterschieden befasst. Verschiedene Dimensionsmodelle vergleichen Kulturunterschiede aus einer eher globalen Perspektive und erlauben einen Vergleich der beiden Länder.<sup>7</sup> Diese Modelle sind jedoch nicht inter-, sondern cross-kulturell: Sie vergleichen Kulturen miteinander, zeigen jedoch nicht auf, welche kulturellen Charakteristika in Interaktionssituationen eine Rolle spielen. Daneben gibt es eine Reihe wissenschaftlicher Untersuchungen zu einzelnen Aspekten der deutschen und der niederländischen Kultur, die teilweise auch interkulturellen Charakter haben.<sup>8</sup> Zudem existiert eine Vielzahl von Ratgeberbüchern niederländischer und deutscher Autoren über die Kultur des jeweiligen Nachbarlandes.<sup>9</sup> Diese Bücher sind jedoch in der Regel eher von subjektiven Eindrücken und Erlebnissen der Autoren gekennzeichnet und basieren in der Regel nicht auf wissenschaftlichen Untersuchungen. Eine umfassende wissenschaftliche interkulturelle Analyse deutsch-niederländischer Kulturunterschiede, die in bikulturellen Interaktionssituationen eine Rolle spielen, hat bislang noch nicht stattgefunden. Ziel des Dissertationsprojekts ist es demnach, diese Forschungslücke durch eine Analyse kultureller Charakteristika in deutsch-niederländischen Interaktionssituationen und durch die Identifikation potentieller Quellen für Missverständnisse, Irritationen und Probleme zu schließen.

Eine Inventur bestehender Methoden und Modelle der Kulturanalyse zeigte, dass keine dieser Methoden dazu geeignet ist, dieses Ziel vollumfänglich zu erreichen, da jede einzelne eine Reihe an Vor- und Nachteilen gegenüber den jeweils anderen aufweist. Aus diesem Grund wurde beschlossen, sich dem Forschungsthema mit verschiedenen Methoden und aus verschiedenen Perspektiven heraus zu nähern, wobei eine Verschränkung und Kombination der einzelnen Methoden einerseits deren jeweilige Nachteile minimieren und andererseits einen Mehrwert im Vergleich zu jeder einzelnen Methode generieren sollte.

Die Dissertation besteht aus drei separaten Studien (von denen zwei bereits abgeschlossen sind) sowie einem Vergleich bzw. einer Kombination der Ergebnisse untereinander und mit den Ergebnissen anderer Kulturstudien (hauptsächlich mit Dimensionsmodellen). In der ersten Studie wurden deutsche Kulturstandards aus

7 Hierbei handelt es sich vor allem um so genannte Dimensionsmodelle, zum Beispiel von Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Edward T. Hall und anderen.

8 So hat beispielsweise Weismann (vgl. A. WEISMANN, *Die niederländische Tomate, eine Spätfolge des Calvinismus? Über religiöse Wurzeln der Mentalitätsunterschiede zwischen Niederländern und Deutschen*, in G. MOLDENHAUER/J. VIS, *Die Niederlande und Deutschland. Einander kennen und verstehen*, Münster 2004, S. 243–262.) versucht, einen Zusammenhang zwischen bestimmten niederländischen Charakteristika und religiösen Entwicklungen zu finden, während Wesselius (J. WESSELIUS, *Eine feminine Gesellschaft*, Den Haag 1999) analysiert hat, wie sich die von Hofstede attestierte niederländische Femininität konkret im Alltagsleben manifestiert.

9 Vgl. z.B. A. BIRSCHHEL, *Do is der Bahnhof. Nederland door Duitse ogen*. Amsterdam 2008.

niederländischer Perspektive identifiziert. Kulturstandards sind die zentralen Kennzeichen einer Kultur, die als Orientierungssystem des Wahrnehmens, Denkens und Handelns dienen und auf deren Basis eigenes und fremdes Handeln beurteilt wird.<sup>10</sup> Sie beschreiben eher abstrakte, übergeordnete Aspekte der Kultur, die aus der spezifischen Perspektive einer anderen Kultur in bikulturellen Interaktionssituationen eine Rolle spielen. Da Thomas und Schlizio bereits in einer früheren Studie niederländische Kulturstandards aus deutscher Perspektive analysiert haben (allerdings mit graduell abweichender Methodik), wurde mit dieser Studie die deutsch-niederländische Kulturanalyse mittels der Kulturstandardmethode komplettiert.<sup>11</sup> Vor allem durch einen Vergleich deutscher und niederländischer Kulturstandards ließen sich potentielle Konfliktherde in bikulturellen Interaktionssituationen identifizieren. Ein Vergleich mit verschiedenen Dimensionsmodellen, die weltweit in Management- und Vorbereitungskursen für Expats verwendet werden, zeigte zudem, dass jene für solche interkulturellen Fragestellungen im Grunde ungeeignet sind, da sie teilweise völlig andere Dinge aufzeigen bzw. betonen als die Kulturstandards.

In einer zweiten Studie wurden jeweils 35 Ratgeberbücher niederländischer Autoren über die deutsche Kultur (deutscher Bücherkorpus) und deutscher Autoren über die niederländische Kultur (niederländischer Bücherkorpus) analysiert. Ratgeberbücher basieren – wie oben bereits konstatiert – in der Regel nicht auf wissenschaftlichen Methoden, sondern zumeist auf subjektiven Eindrücken und Beobachtungen der Autoren. Ein hinreichend großer Bücherkorpus kann jedoch durchaus zu wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnen beitragen. Ziel der Studie war es, herauszufinden, welche (eventuell je nach Veröffentlichung unterschiedlichen) kulturellen Aspekte die Autoren beschreiben, wie diese miteinander in Verbindung stehen und ob es Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen dem deutschen und dem niederländischen Bücherkorpus gibt. In der Studie wurden zunächst 20 deutsche und 19 niederländische kulturelle Aspekte identifiziert. Ein Vergleich mit den Ergebnissen der ersten Studie zeigte, dass sie die Kulturstandards ergänzen, da sie zeigen, wie, in welchen Situationen und Kontexten sich Kulturunterschiede in bikulturellen Interaktionen konkret manifestieren. Zudem gelang es mithilfe verschiedener Variablen erstmals, für die ermittelten kulturellen Aspekte eine Rangfolge nach Relevanz zu erstellen. Diese ermöglicht es Deutschen und Niederländern, in bikulturellen Interaktionen zu beurteilen, wie relevant der Partner aus dem Nachbarland bestimmte Verhaltensweisen findet und erleichtert somit das Finden eines *modus vivendi* zum Umgang mit Kulturunterschieden. Zudem zeigte sich, dass es bestimmte kulturelle Aspekte gibt, die in bikulturellen Interaktionssituationen von Deutschen und Niederländern als unterschiedlich relevant

<sup>10</sup> Vgl. A. THOMAS, *Grundlagen der interkulturellen Psychologie*, Nordhausen 2005, S. 49

<sup>11</sup> Vgl. u. a. A. THOMAS/B. SCHLIZIO, *Deutsch-niederländische Kulturstandards: Interkulturelles Verstehen in den deutsch-niederländischen Beziehungen*, in: dies., *Leben und Arbeiten in den Niederlanden*, Göttingen 2009, S. 40–79.

betrachtet werden. Hierzu lässt sich die Hypothese aufstellen (und kulturpsychologisch begründen<sup>12</sup>), dass es gerade diese Aspekte sind (und nicht unbedingt diejenigen Aspekte, bezüglich derer sich Deutsche und Niederländer am offensichtlichsten unterscheiden), die in deutsch-niederländischen Interaktionen zu Irritationen und Problemen führen. Diese Hypothese soll in einer dritten Studie überprüft werden. Sollte sie sich bestätigen, würde dies der interkulturellen Forschung eine neue Dimension hinzufügen.

Das Promotionsvorhaben wird vom Sparkassenverband Westfalen-Lippe unterstützt. Die aktuelle Planung sieht vor, dass die Arbeiten am Text im Frühjahr 2015 fertiggestellt werden.

Christopher Thesing

12 Thomas, Kinast und Schroll-Machl schreiben zum Beispiel, dass Menschen aus verschiedenen Kulturen in der Interaktion (meist unbewusst und nonverbal) aushandeln, wie mit bestimmten Kulturunterschieden umgegangen wird. Ein solcher Aushandlungsprozess kann jedoch nur erfolgreich sein, wenn sich beide Partner dessen Notwendigkeit bewusst sind. Vgl. A. THOMAS/A. KINAST/E. SCHROLL-MACHL, *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Grundlagen und Praxisfelder*, Göttingen 2005.