

DEUTSCH-DÄNISCHE KULTURBRILLE

SMiK-Leitfaden zum funktional angemessenen Handeln
in der interkulturellen Kommunikation

Katarina Le Müller & Erla Hallsteinsdóttir



SMiK-Materialien – Teil 3

Hrsg. von Erla Hallsteinsdóttir & Jörg Kilian

ISBN 978-87-996637-3-6

© 2015 SMiK-Projekt

www.stereotypenprojekt.eu

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



Katarina Le Müller, Erla Hallsteinsdóttir: **Deutsch-dänische Kulturbrille: SMiK-Leitfaden zum funktional angemessenen Handeln in der interkulturellen Kommunikation**. Odense: SMiK-Projekt. 2015.

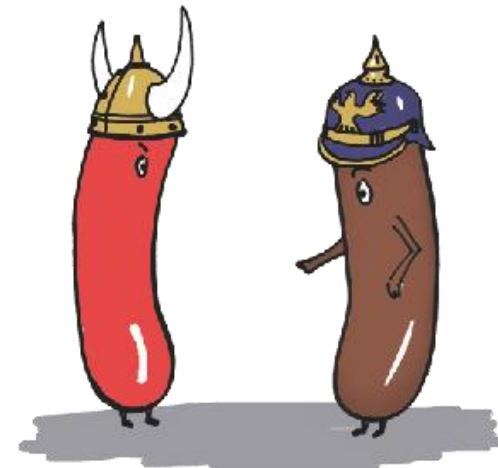
Illustrationen: Mie Nørgaard Mouritsen

Würstchenillustration: Franziska Neubert

SMiK ist ein Kooperationsprojekt zwischen dem Institut für Sprache und Kommunikation an der Süddänischen Universität in Odense und dem Germanistischen Seminar der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. SMiK wird gefördert durch INTERREG4A Syddanmark-Schleswig-K.E.R.N. mit Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung.

Projektleitung: Dr. Erla Hallsteinsdóttir & Prof. Dr. Jörg Kilian

Kontakt: smik@stereotypenprojekt.eu



Deutsch-dänische Kulturbrille:

SMiK-Leitfaden zum funktional angemessenen Handeln in der interkulturellen Kommunikation



	Seite
Vorwort der Projektleitung	1
Deutsch-dänische Kulturbrille	2
• <i>Die deutsch-dänische Kulturbrille</i>	3
• <i>Lebenswelten und Weltansichten</i>	4
• <i>Interkulturelle Kommunikation und Interkulturen</i>	5
• <i>Interkulturelle Kompetenz</i>	6
• <i>Eigendiagnose</i>	7
Stereotype Selbst- und Fremdbilder	8
• <i>Stereotype</i>	9
• <i>Die Bilder in unseren Köpfen</i>	10
• <i>Selbstbilder und Fremdbilder</i>	11
• <i>Deutsch-dänische Stereotype</i>	12
Funktionale Angemessenheit	16
• <i>Funktionale Angemessenheit in konkreten Situationen</i>	17
• <i>Variablen einer Situation</i>	18
• <i>Kommunikationskontexte: Beispiele aus der deutsch-dänischen Kommunikation</i>	19
• <i>Sprachliche und nicht-sprachliche Zeichen</i>	20
• <i>Interaktion und Interaktionsphasen</i>	26
• <i>Interaktion und soziale Situationen</i>	30
• <i>Kulturen und Organisationen</i>	38
Zusammenfassung	44
• <i>Kulturbrillen: die Eigendiagnose</i>	45
• <i>Funktional angemessene Kommunikation</i>	46
• <i>Datengrundlage</i>	47
• <i>Quellen und Leseempfehlungen</i>	48

Vorwort der Projektleitung



SMiK ist ein INTERREG4A-finanziertes Kooperationsprojekt zwischen der SDU in Odense und der CAU in Kiel, das vom Juli 2012 bis Juni 2015 durchgeführt wurde.

Informationen zum Projekt finden Sie auf der Projekthomepage: www.stereotypenprojekt.eu.

Liebe Leserin, lieber Leser,

dieser Leitfaden gibt Ihnen einen Einblick in eine Auswahl von möglichen interkulturellen Fettnäpfchen, in die man in der deutsch-dänischen Kommunikation treten kann. Der Leitfaden soll Ihnen ermöglichen, ein Bewusstsein über die Existenz solcher Fettnäpfchen und ihre Wirkung in der Kommunikation aufzubauen. Der Leitfaden bietet so eine erste Orientierung für die deutsch-dänische Zusammenarbeit, er kann und soll jedoch eine fundierte interkulturelle Ausbildung nicht ersetzen. Der Leitfaden wendet sich in dieser Version an diejenigen, die etwas kommunikationstheoretisches Wissen mitbringen oder bereits mit Kommunikation arbeiten. Eine kürzere Version in Form einer Checkliste mit dem Titel **Kommunikation mit Dänemark – Wie mache ich es richtig?** finden Sie auf der Projekthomepage.

Als Grundlage für die Ausarbeitung des Leitfadens dienten wissenschaftliche Ergebnisse aus den Untersuchungen des Projekts **Nationale Stereotype und Marketingstrategien in der deutsch-dänischen interkulturellen Kommunikation (SMiK)**. Mit dem Leitfaden stellen wir das im SMiK-Projekt erarbeitete und wissenschaftlich gesicherte Wissen um deutsch-dänische stereotype Handlungsmuster für die kleinen und mittelständischen Unternehmen in der deutsch-dänischen Grenzregion sowie alle anderen Interessenten zur Verfügung.

Die beiden namentlich angeführten Autorinnen zeichnen als Hauptverantwortliche für die Ausarbeitung des Textes. Bei der zugrunde liegenden wissenschaftlichen Arbeit haben auch andere mitgewirkt. Dass der Leitfaden in dieser Form entstanden ist, ist daher auch eine gemeinschaftliche Leistung des gesamten SMiK-Projektteams. Wir möchten an dieser Stelle unseren ausdrücklichen Dank an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des SMiK-Teams für ihren großen Einsatz während der Projektlaufzeit aussprechen. Weiterhin möchten wir unseren Graphikerinnen für ihre wunderbaren Illustrationen danken. Die Kommunikationsexperten Benny Sørensen und Iris Uellendahl haben uns bei der Entstehung der SMiK-Materialien wertvolle Hinweise zur praktischen Anwendbarkeit gegeben, dafür gebührt auch ihnen ein großer Dank.

Odense und Kiel im Juni 2015

Erla Hallsteinsdóttir und Jörg Kilian

Deutsch-dänische Kulturbrille

- Die deutsch-dänische Kulturbrille
- Lebenswelten und Weltansichten
- Interkulturelle Kommunikation und Interkulturen
- Interkulturelle Kompetenz
- Eigendiagnose



**„Eine Gesellschaft *hat*
keine Kultur, sondern
ist Kultur.“**

(Bolten 2007: 14)

Die deutsch-dänische Kulturbrille

SMiK-Leitfaden zum funktional angemessenen Handeln in der interkulturellen Kommunikation

In diesem Leitfaden zeigen wir Ihnen einige Vorstellungen, Situationen und Annahmen in der deutsch-dänischen interkulturellen Kommunikation, die durch die Sicht Ihrer eigenen Kulturbrille geprägt werden.

Der Leitfaden ist theoretisch verankert in den Arbeiten von Jürgen Bolten (interkulturelle Kommunikation), Jörg Kilian, Thomas Niehr und Jürgen Schiewe (Sprachkritik).

Wir sind alle in einen bestimmten gesellschaftlichen Kontext hineingeboren, der unsere **Lebenswelt** – also unsere **Kultur** – definiert. Die Werte, Normen, Erzählungen, Vorstellungen, Erwartungen und Handlungsmuster unserer Kultur funktionieren als Vorlage für unsere **Kulturbrille**, die unsere Sicht auf die Welt prägt. Dies bedeutet, dass wir oft, auch ganz unbewusst, andere Menschen und ihre Handlungen durch die Vorgaben unserer Lebenswelt beurteilen. Wer mit anderen Menschen erfolgreich zusammenarbeiten möchte, braucht ein Bewusstsein und ein Verständnis sowohl für sprachliche und kulturelle Unterschiede als auch dafür, dass die eigenen Handlungen und das Agieren anderer Menschen durch Kulturen beeinflusst werden.

Das Ziel dieses Leitfadens ist, dass Sie sich ein Bewusstsein für Ihre eigene Kulturbrille erarbeiten, und sich darin üben, die Brille und dadurch die kulturelle Perspektive zu wechseln. Die deutsch-dänische Kulturbrille versteht sich demnach als ein Werkzeug, das Ihnen eine Hilfe zur interkulturellen Diagnose (*Was sind meine sprachlich-kulturellen Voraussetzungen in der deutsch-dänischen Kommunikation? - Welche Voraussetzungen haben meine Geschäfts-/Kommunikationspartner?*) und Orientierung (*Wie handle ich angemessen in einer gegebenen Situation?*) bietet.

Eine wichtige Rolle neben dem Wissen über die andere Kultur spielen Ihre Erfahrungen, Kompetenzen und Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen, Offenheit, Toleranz und die Fähigkeit, über das eigene Verhalten und die Handlungen anderer reflektieren und sprechen zu können. Denn es sind Ihre Voraussetzungen, die letztendlich darüber entscheiden, ob Sie interkulturell erfolgreich kommunizieren.

Der Leitfaden enthält am Anfang eine kurze Einführung in die wichtigsten Begriffe und Grundlagen der interkulturellen Kommunikation. Nach einer Beschreibung der Funktion und Relevanz der stereotypen Selbst- und Fremdbilder in unseren Köpfen für das Selbstverständnis und das Verständnis von anderen erklären wir Ihnen das Konzept der funktionalen Angemessenheit und zeigen Ihnen anhand von konkreten Beispielen, wie Sie mit unserem Modell ausgewählte Problembereiche in der deutsch-dänischen Kommunikation definieren können.

Lebenswelten und Weltansichten

Echte Menschen in konkreten Situationen

Interkulturelle Kommunikation findet immer zwischen echten Menschen (in ihrer ganzen Vielfalt) in einer konkreten Situation statt.

Jede Kommunikationssituation ist individuell, das Verhalten der kommunizierenden Individuen ist aber geprägt durch sprachliche und kulturelle (stereotype) Denk- und Handlungsmuster.

Kulturen bestehen aus den Lebenswelten der Menschen in einer Gesellschaft. Innerhalb einer Gesellschaft können mehrere Sub-Lebenswelten existieren und jeder Mensch kann auch mehreren Kulturen angehören, in denen sie oder er unterschiedliche Rollen spielt. Die eigene Lebenswelt wird durch sprachliche und kulturelle Denk- und Handlungsmuster strukturiert, die unsere Wahrnehmung prägen. Solche Muster bilden die Grundlage für unsere Weltansichten, die als unsere Kulturbrille fungieren. Die Lebenswelt definiert die Normalitätserwartungen, die unsere alltäglichen und häufig unbewussten sprachlichen und kulturellen Routinehandlungen beeinflussen. Dadurch, dass unsere eigene Lebenswelt die Normalität repräsentiert, sind wir uns der Kulturgebundenheit unserer Handlungen und Wahrnehmung, d.h. dass wir die Welt durch die Normen, Werte und Erwartungen einer Kulturbrille betrachten, meist nur bedingt bewusst.

Interkulturelle Kommunikation findet zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen im Sinne von Lebenswelten und Weltansichten statt. Wenn unterschiedliche Lebenswelten aufeinandertreffen – sei es innerhalb einer nationalsprachlichen oder zwischen zwei nationalen Kulturen – kann es zu Unterschieden in den kulturgebundenen Auffassungen von Normalität, Plausibilität und Sinnhaftigkeit kommen. Das, was für eine Lebenswelt als normal, plausibel und sinnvoll gilt und als solches nicht hinterfragt wird, kann in einer anderen Lebenswelt gegen bewährte Normen und gängige Normalitätsauffassungen verstoßen. Dadurch werden gewohnte Kontexte des Alltags durcheinandergebracht und es kann zu kulturbedingten Missverständnissen und Problemen bis hin zum Misslingen der Interaktion kommen. Im schlimmsten Fall verhindern solche sprach- und/oder kulturbedingte Missverständnisse die interkulturelle Zusammenarbeit.

Eine grundlegende Voraussetzung für ein interkulturelles Verständnis und somit das Gelingen der interkulturellen Kommunikation ist daher das Wissen darüber, welche sprachlich-kulturellen Weltansichten, Konventionen, Normalitätsauffassungen und Erwartungshaltungen man selbst hat. Wenn ich die Kulturgebundenheit meiner Lebenswelt kenne und ich mir der prägenden Perspektive meiner Kulturbrille bewusst bin, dann kann ich andere Lebenswelten differenziert betrachten, ihre Kulturgebundenheit verstehen und ihre Normalitätsauffassungen akzeptieren.

Interkulturelle Kommunikation und Interkulturen

Interkulturalität und Mehrkulturalität

Eine Voraussetzung für interkulturelles Verständnis ist die **Mehrkulturalität** im Kopf.

„Ich bin halb Isländerin, halb Dänin und halb Deutsche“ als Antwort eines in Dänemark lebenden Kindes mit deutsch-isländischen Eltern auf die Frage, wo es herkomme und was es sei, illustriert, dass Mehrkulturalität mehr ist als die Summe von Einzelkulturen.

Zunächst sollen hier einige Begriffe der interkulturellen Kommunikation erläutert werden, die für diesen Leitfaden grundlegend sind. Wir unterscheiden zwischen **Multikulturalität**, **Interkulturalität** und **Mehrkulturalität**:

- **Multikulturalität** ist eine Eigenschaft von Lebenswelten, die sich aus Mitgliedern mit unterschiedlichen Kulturen zusammensetzt, d.h. der Begriff bezeichnet die soziale Struktur einer multikulturellen Gesellschaft.
- **Interkulturalität** umfasst das Interagieren im Zusammenleben in einer multikulturellen Lebenswelt.
- **Mehrkulturalität** bezeichnet die Synergie von mehreren Kulturen in den Köpfen der Menschen, die interkulturell agieren.

Interkulturen sind dynamisch und individuell; sie entstehen dann, wenn Menschen aus unterschiedlichen Lebenswelten in konkreten Situationen miteinander interagieren. Die jeweilige Beschaffenheit von Interkulturen hängt von den individuellen Lebenswelten dieser Menschen ab. Auch die interkulturelle Kommunikation erfolgt immer zwischen Individuen in einer konkreten Situation. Welche Handlungsmuster in dieser Situation möglich und angemessen sind, hängt von diversen Variablen ab, die von kulturellen und sprachlichen Konventionen in den Lebenswelten bestimmt und für konkrete Situationen definiert werden können.

Der Begriff **interkulturelle Kommunikation** wird häufig so verstanden, dass man zwischen unterschiedlichen Kulturen kommuniziert, und dass diese Kulturen voneinander abgegrenzte Einheiten bilden. Wenn Sie sich jedoch als Individuum mit mehreren Kulturen beschäftigen, z.B. wenn Sie zwischen mehreren Kulturen kommunizieren, dann trennen Sie diese Kulturen nicht. Sie nehmen vielmehr die anderen Kulturen auf und implementieren Ihr Wissen darüber in Ihrer eigenkulturellen Lebenswelt. Ihre interkulturelle Kompetenz und Ihr interkulturelles Verständnis beruhen somit darauf, dass Sie eine innere Mehrkulturalität aufbauen, die mehr und anderes ist als die Summe der darin vorkommenden Einzelkulturen. Sie kommunizieren dann zwar **zwischen unterschiedlichen Kulturen**, aber Sie befinden sich auch gleichzeitig **innerhalb von mehreren Kulturen**, die in Ihren Handlungen zusammenwirken.

Interkulturelle Kompetenz

Schlüsselkompetenzen

Das professionelle Auftreten in der interkulturellen Kommunikation und das seriöse Handeln in der deutsch-dänischen Zusammenarbeit erfordert **Sprachkenntnisse, kulturelles Wissen und Erfahrung**.

Das **funktional angemessene Handeln** entsteht dann, wenn Sie Ihre individuellen **Schlüsselkompetenzen** passend in der deutsch-dänischen Kommunikation einsetzen.

Als Schlüsselkompetenzen gelten u.a. ihre sprachlichen, sozialen, kulturellen, fachlichen und strategischen Fähigkeiten. Aber auch persönliche Eigenschaften wie Empathie, Rollendistanz und die metakommunikative Kompetenz zählen zu Ihren Schlüsselkompetenzen.

Gibt es eine spezielle interkulturelle Kompetenz als eine Schlüsselkompetenz für die interkulturelle Kommunikation? Laut Jürgen Bolten ist das, was man üblicherweise als interkulturelle Kompetenz bezeichnet, „nur“ die gelungene Verlegung unserer ohnehin vorhandenen sozialen, fachlichen und strategischen (Teil-)Kompetenzen in einen interkulturellen Kontext und ihre Umsetzung im erfolgreichen Handeln. Die interkulturelle Kompetenz ist somit keine eigenständige Kompetenz, sondern sie ist eine Fähigkeit, die individuell vorhandenen eigenkulturellen Schlüsselkompetenzen – also die Aspekte, die für erfolgreiches Handeln in allen, d.h. sowohl eigen- als auch interkulturellen Kontexten, grundlegend sind – in einer Interkultur zu verknüpfen. Als besonders wichtige Fähigkeiten gelten:

- **Empathie:** sich in die Erfahrungswelten, Normen und Denkmuster anderer Lebenswelten hinein fühlen und hinein versetzen können.
- **Rollendistanz:** sich selbst und die eigenen Handlungen auf einer Metaebene von außen betrachten und reflektieren können.
- **Metakommunikation:** die Aspekte und den Prozess der interkulturellen Kommunikation erklären sowie Probleme in der Kommunikation thematisieren können.

Zusätzlich spielen Sprachkenntnisse und kulturelles Wissen in der eigenen und in anderen Kulturen eine große Rolle, denn die jeweilige andere Sprache ist immer der Schlüssel zur anderen Kultur.

Eine **deutsch-dänische Handlungskompetenz** für die interkulturelle Kommunikation definieren wir auf dieser Grundlage als sprachliches und kulturelles Wissen darüber, wie man in bestimmten Situationen in Deutschland und Dänemark die individuellen Schlüsselkompetenzen so einsetzt, dass das eigene Handeln für diese Situationen angemessen ist und deshalb zum Erfolg führt. Dazu gehört das Kennen von deutschen und dänischen Denk- und Handlungsmustern sowie das Vergleichen- und Umsetzen-Können dieser Muster in der jeweiligen Interkultur in Übereinstimmung mit den für die konkrete Situation geltenden Konventionen, Normalitätsauffassungen und Erwartungshaltungen. Das Konzept einer solchen **situativ-funktionalen Angemessenheit** werden wir in diesem Leitfaden aufgreifen und anhand von Beispielen aus deutsch-dänischen Kommunikationskontexten erklären.

Eigendiagnose

Was sind meine Voraussetzungen?

Der Perspektivenwechsel und das Erfassen und Verstehen anderer Kulturen funktioniert nur, wenn man seine eigene kulturelle Perspektive kennt.

Die Gläser Ihrer Kulturbrille werden auch durch die für Sie selbstverständlichen und unauffälligen Phänomene, Arbeitsgewohnheiten und Zusammenhänge in Ihrem Alltag gefärbt.



Damit Sie den Leitfaden für Ihren interkulturellen Arbeitsalltag optimal nutzen können, bitten wir Sie zunächst zu überlegen, welche Zusammenhänge für Ihre interkulturelle Arbeit relevant sind. Diese Aspekte bestimmen Ihre kulturelle Perspektive – die Sicht Ihrer Kulturbrille – mit:

Wann und wo nutzen Sie interkulturelle Kommunikation in Ihrer Arbeit?

- Massenkommunikation (Marketing, Webseite)
- Persönlicher Kontakt
- Kanäle: E-Mail, Telefon, Fax, soziale Medien
- Organisatorische Strukturen: Hierarchien, Abteilungen, Relationen
- Andere Aspekte

Welche interkulturellen Ressourcen (insbesondere Sprachkenntnisse) stehen Ihnen zur Verfügung – und in welcher Form?

- Eigene Sprachkenntnisse, Kulturwissen und Erfahrung
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kooperationen, formelle und informelle Netzwerke
- Weiterbildung, Onlinere Ressourcen, Handbücher, Wörterbücher und andere Nachschlagewerke
- Sicheres Wissen über Branchen, Gesellschaftsstrukturen, Gesetzgebung, Positionen
- Andere Ressourcen?

Welche Einstellung haben Sie sie zur interkulturellen Kommunikation?

- Wie stelle ich mich persönlich inter- und mehrkulturellen Herausforderungen?
- Was erwarte ich von Mitarbeitern, Kolleginnen und Kollegen sowie Zusammenarbeitspartnern?
- Inwiefern existiert in meinem Unternehmen ein Bewusstsein für die sprachlichen und kulturellen Herausforderungen in der deutsch-dänischen Kommunikation und eine entsprechende Weiterbildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Andere Einstellungen?

Stereotype Selbst- und Fremdbilder in der interkulturellen Kommunikation

- Stereotype
- Die Bilder in unseren Köpfen
- Selbstbilder und Fremdbilder
- Deutsch-dänische Stereotype



„Fest steht, dass ein Selbstverständnis nicht möglich wäre, wenn es nicht den „Anderen“, „Fremden“ gäbe, mit dem ich mich vergleichen könnte. Umgekehrt ist auch mein Verständnis des Fremden in erster Linie davon abhängig, wie ich mich selbst in dieser Beziehung sehe.“

(Bolten 2007: 52)

Stereotype

Stereotype sind weder richtig noch falsch, sondern Generalisierungen. Solche Generalisierungen dienen als Orientierungsmuster bei der Wahrnehmung und Kategorisierung der Welt.

Die auf den folgenden Seiten dargestellten Stereotype sind Generalisierungen über Deutsche und Dänen. Diese Stereotype wurden in den Jahren 2013-2015 in den Fragebogenuntersuchungen des SMiK-Projekts erfasst.

Die Stereotype spiegeln kollektiv vorhandene Vorstellungen von Deutschen und Dänen von einander wider.

Stereotype sind generalisierende Muster für unser Denken und Handeln, die durch Sprache und Kultur vorgegeben werden. Als solche Muster bestimmen Stereotype unsere Erwartungen, Vorlieben, Vorurteile und Vorstellungen von uns selbst und von anderen. Sie bilden daher eine wichtige Grundlage für die Begegnung und Interaktion mit anderen Kulturen. Wenn wir negative Eigenschaften stereotyp mit einer anderen Nationalität verbinden, kann dies Probleme in der interkulturellen Kommunikation verursachen. Im Gegensatz dazu können positive Stereotype durchaus unsere Entscheidungen und Handlungen positiv beeinflussen.

Es gibt aber die stereotypen Dänen oder die Deutschen an sich nicht. Die interkulturelle Kommunikation findet vielmehr immer zwischen echten Menschen in all ihrer Vielfältigkeit in konkreten Situationen statt. Die Handlungen der Menschen können den Stereotypen entsprechen, sie können aber auch ganz anders sein. Jede Kommunikationssituation ist somit grundsätzlich individuell. Sie wird aber durch die Erwartungshaltungen, Auffassungen von Normen und Normalität, durch soziale Rollen und sprachliche und kulturelle (stereotype) Denk- und Handlungsmuster geprägt, die in der jeweiligen Lebenswelt kollektiv vorhanden sind.

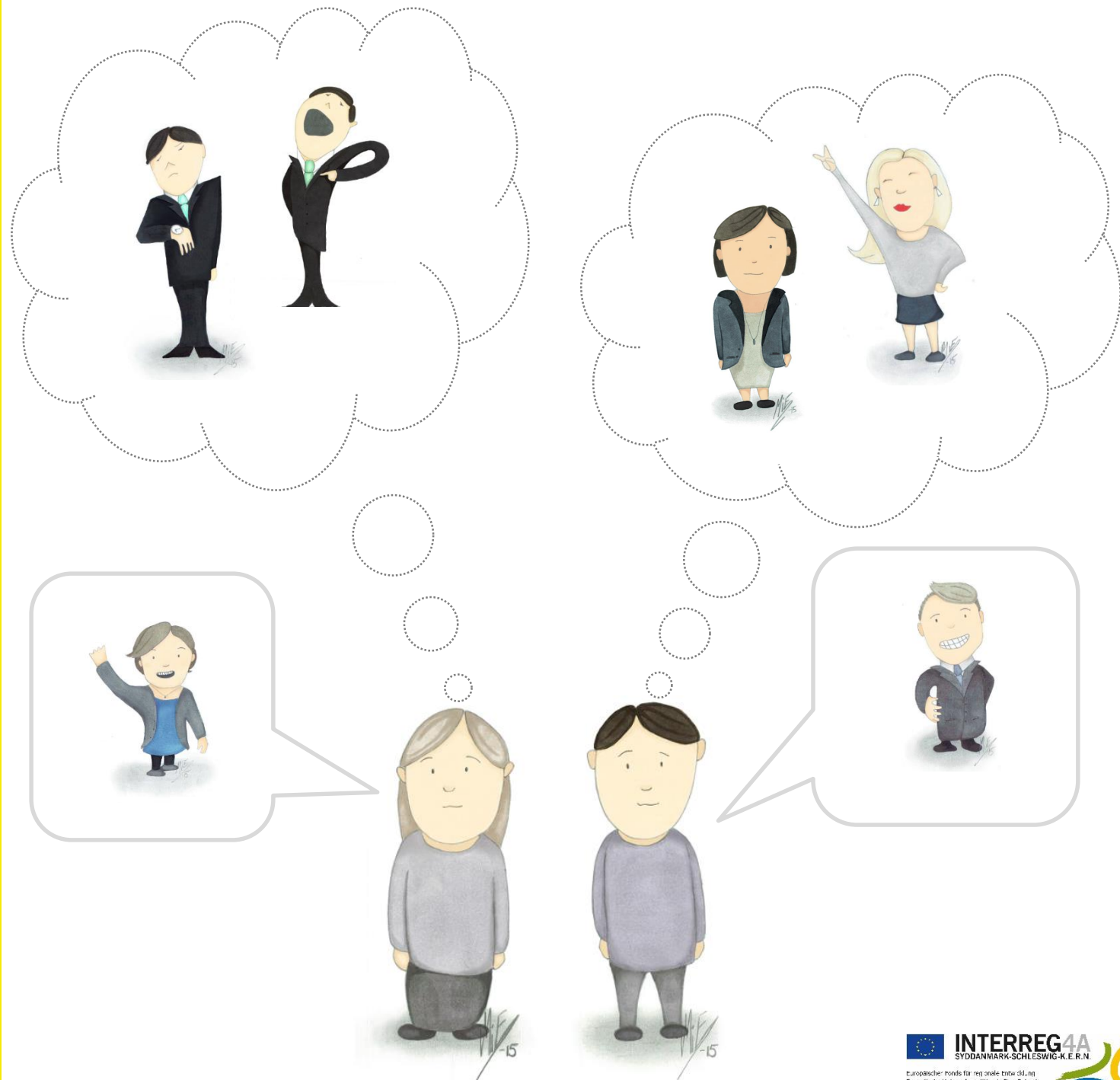
Die folgende Darstellung der deutsch-dänischen Stereotype illustriert die unterschiedlichen Selbst- und Fremdbilder von Deutschen und Dänen, die ihre Vorstellungen von und Erwartungen an einander prägen. Ein Perspektivenwechsel durch das Hineinversetzen-Können in die gegenseitigen Erwartungshaltungen – also das Absetzen der eigenen Kulturbrille – fördert das Verständnis für unterschiedliche Voraussetzungen in der Kommunikation. Ein solches Verständnis des Anderen ermöglicht eine Akzeptanz und – wenn erforderlich – eine Anpassung an die Normen, Erwartungshaltungen und Normalitätsvorstellungen der Anderen. Ihre eigene kulturelle Identität und somit Ihre interkulturelle Glaubwürdigkeit wird durch die Akzeptanz und den professionellen Umgang mit der Kultur des Anderen gestärkt, denn eine Akzeptanz des Anderen bedeutet nicht das Aufgeben der eigenen kulturellen Identität sondern den Aufbau einer individuellen Mehrkulturalität.

Die Bilder in unseren Köpfen

Darauf, dass es einen Unterschied zwischen den Bildern in unseren Köpfen und der wirklichen Welt gibt, hat der Journalist Walter Lippmann bereits 1922 hingewiesen. Auch die kulturellen Bilder in unseren Köpfen können sehr unterschiedlich sein.

Das Bild, das andere in ihren Köpfen von uns als Nation haben und das Bild, das sich andere von uns als Personen machen, muss nicht mit den Bildern übereinstimmen, die wir selbst von uns oder unserer Nation im Kopf haben.

Unterschiede in den Selbst- und Fremdbildern können, wenn sie unbewusst bleiben, zu Missverständnissen führen, die u.a. durch unterschiedliche **soziale Erwartungen**, Annahmen über **Rollenverhalten** und **Vorstellungen** von **Normalität** entstehen, die mit einem Fremd- und Selbstbild verbunden sind.



Selbstbilder und Fremdbilder

Autostereotyp: Das (Selbst-) Bild, das ich von meiner eigenen Kultur und Nation habe, d.h. die deutschen Vorstellungen über Deutsche und Deutschland und die dänischen Vorstellungen über Däninnen, Dänen und Dänemark.

Heterostereotyp: Das (Fremd-) Bild, das ich von einer anderen Kultur und Nation habe, d.h. die dänischen Vorstellungen über Deutsche und Deutschland und die deutschen Vorstellungen über Däninnen, Dänen und Dänemark.

Spiegelstereotyp: Das (Meta-) Bild, von dem ich glaube, dass es die Mitglieder einer anderen Nation von meiner Nation und Kultur haben.

Welche stereotypen Selbst-, Fremd- und Metabilder haben Sie von den Deutschen sowie den Däninnen und Dänen?



„Selbst-, Fremd- und Metabilder bedingen sich wechselseitig. Urteile, Meinungen und Einstellungen anderen gegenüber sind daher weder „objektiv“ noch unwandelbar, sondern formulieren sich immer in Bezug auf den Urteilenden.“

(Bolten 2007: 59)

Deutsch-dänische Stereotype

Die deutschen stereotypen Vorstellungen über Däninnen, Dänen und Dänemark sind ausgesprochen positiv. Die Däninnen und Dänen sind demnach *freundliche, offene, entspannte* und *gemütliche* Menschen mit *blonden Haaren*. Mit Dänemark verbindet man *Strand, Urlaub, Ruhe, Hot Dog* und *Kopenhagen*.

Die positiven Vorstellungen können den Umgang der Deutschen mit den Dänen beeinflussen. Solche positiven Stereotype können durchaus Vorteile haben, die sich z.B. in einer bevorzugten Behandlung zeigen – aber sie können auch Erwartungen wecken, dass Dänen bestimmte, in deutschen Augen meist als positiv bewertete Verhaltensweisen an den Tag legen.



Wortwolke aus den Antworten der 558 deutschen Teilnehmenden zu allen Fragen der bundesweiten SMiK-Fragebogenuntersuchung zu "typisch deutsch – typisch dänisch". Die Teilnehmenden, die zur Hälfte in Norddeutschland wohnen, gaben an, Dänemark insbesondere durch private Kontakte (gut die Hälfte) und aus dem Urlaub (zwei Drittel) gut oder sehr gut zu kennen. Etwa ein Viertel der Teilnehmenden kennt Dänemark gut oder sehr gut durch geschäftliche Kontakte. Einen ausführlichen Bericht zu den Resultaten der Fragebogenuntersuchung findet man auf der Projekthomepage: www.stereotypenprojekt.eu.

Deutsch-dänische Stereotype

Fragebogenfrage 1 an dänische Firmen:

„Welche dänischen Vorstellungen über Deutsche spielen Ihrer Meinung nach eine Rolle in den Kontakten zwischen deutschen und dänischen Unternehmen?“

Fragebogenfrage 2 an deutsche Firmen:

„Welche dänischen Vorstellungen über Deutsche spielen Ihrer Meinung nach eine Rolle im Kontakt zwischen Deutschland und Dänemark?“

Die Dänen halten die Deutschen für *formell, gründlich, ordentlich, steif* und *pünktlich*, während die Deutschen selbst glauben, das dänische Bild von ihnen sei geprägt durch Eigenschaften wie *zuverlässig, genau, pünktlich* und *korrekt*. Häufige – deutsche und dänische – Antworten sind, es gebe *keine Unterschiede* oder *ich weiß nicht*, welche Vorstellungen eine Rolle spielen.



Wortwolke mit Antworten auf Frage 1 von 83 dänischen Firmen mit Kontakt nach Deutschland



Wortwolke mit Antworten auf Frage 2 von 176 deutschen Firmen mit Kontakt nach Dänemark

Funktionale Angemessenheit

- Funktionale Angemessenheit in konkreten Situationen
- Variablen einer Situation
- Kommunikationskontexte: Beispiele aus der deutsch-dänischen Kommunikation



„Als funktional angemessen gilt ein (Sprach)handeln dann, wenn unter Berücksichtigung bestehender Normen und der spezifischen Bedingungen der Kommunikationssituation die (sprachlichen) Mittel so eingesetzt werden, dass die Wahrscheinlichkeit, das Handlungsziel zu erreichen, optimiert wird.“

(Kilian/Niehr/Schiewe, 2013: 298)

Funktionale Angemessenheit in konkreten Situationen

Das Modell soll Ihnen helfen, folgende Frage zu beantworten:

Wie finde ich heraus, welche kulturellen und sprachlichen Phänomene in der deutsch-dänischen interkulturellen Kommunikation eine Rolle spielen, damit ich mich optimal auf eine konkrete Situation vorbereiten kann?

Denn, wenn man weiß, welche Variablen für eine Situation relevant sind, dann kann man definieren, **welche Handlungsmuster für diese Situation angemessen sind.**

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine Auswahl an **Kommunikationskontexten** aus der deutsch-dänischen Kommunikation, die auf den Ebenen des Modells erklärt werden

Funktionale Angemessenheit steht für das passende und erfolgreiche (= angemessene) Handeln in **konkreten Situationen**, d.h. in einem gegebenen Kommunikationskontext. Ob eine Handlung funktional angemessen ist, hängt insbesondere von den Erwartungshaltungen und Normalitätsvorstellungen – also den Lebenswelten und somit der Perspektive der Kulturbrillen – ab, die Sie und die anderen beteiligten Menschen mitbringen. Einen Einfluss auf die Wertung einer Handlung haben zudem die sozialen, organisatorischen und kulturellen Strukturen und Rollen, die in einer Situation vorhanden sind und diese prägen.

Das **Modell zur Differenzierung des Kommunikationskontextes*** enthält die Variablen, mit denen eine konkrete Situation auf mehreren Ebenen definiert und beschrieben werden kann. Auf den nächsten Seiten zeigen wir Ihnen mit dem Modell, welche Variablen eine Situation beeinflussen und – anhand von konkreten Beispielen – wie sich diese Variablen in der deutsch-dänischen Kommunikation manifestieren können. Das Modell dient somit als Werkzeug für die Bewusstmachung von deutsch-dänischen Unterschieden und Gemeinsamkeiten, die in der Kommunikation für Überraschungen sorgen und zu Missverständnissen führen können.

Als Datengrundlage für die Zitate auf den folgenden Seite dienen:

Interviewdaten aus Interviews mit deutschen (**D**) und dänischen (**DK**) Unternehmen aus der deutsch-dänischen Grenzregion.

Fragebogenantworten von deutschen (**D**) und dänischen (**DK**) Unternehmen mit Kontakt zum jeweils anderen Land.

→ Mehr zu den Daten auf Seite 47.



*Das Modell ist eine erweiterte Version eines Modells aus: Arendt/Kiesendahl, 2013: 346.

Variablen einer Situation

Kulturen sind die Lebenswelten, die durch die Menschen in einer Situation repräsentiert sind und diese Situation beeinflussen können.

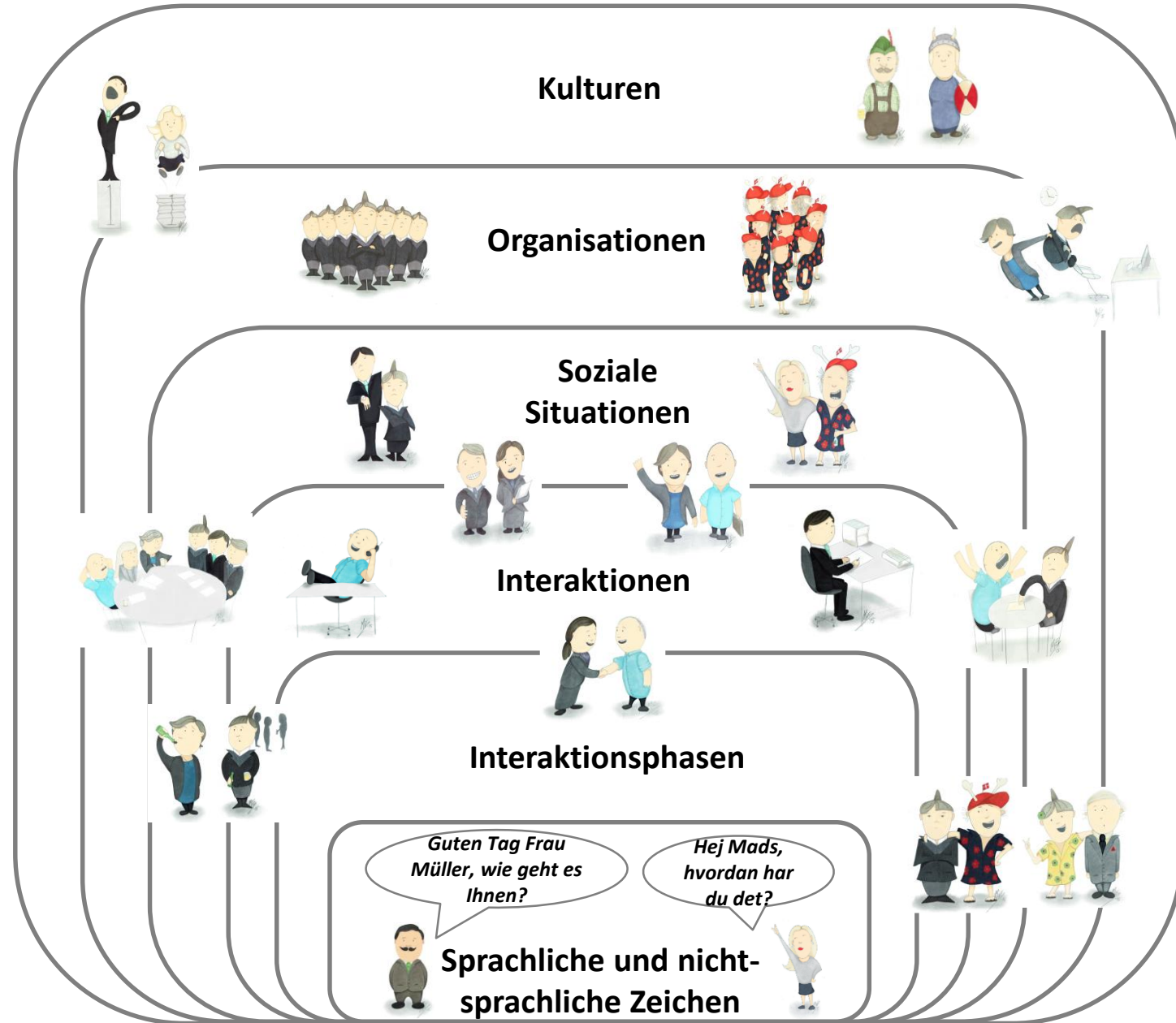
Zu den **Organisationen** gehören die institutionellen Strukturen, die für die Konstituierung einer Situation wichtig sind.

Unter der **sozialen Situation** werden die gesellschaftlichen Verhältnisse, in denen sich die Menschen befinden, ihre sozialen Rollen und Beziehungen zueinander zusammengefasst.

Die Ebene der **Interaktion** umfasst den Umgang der Menschen miteinander.

Die Interaktion besteht aus **Interaktionsphasen**, d.h. den einzelnen Abschnitten des Handelns in einer konkreten Situation.

Mit **sprachlichen und nicht-sprachlichen Zeichen** vermitteln die Menschen in einer Situation Bedeutungen, Inhalte, Intentionen, Wünsche etc.



Kommunikationskontexte: Beispiele aus der deutsch- dänischen Kommunikation

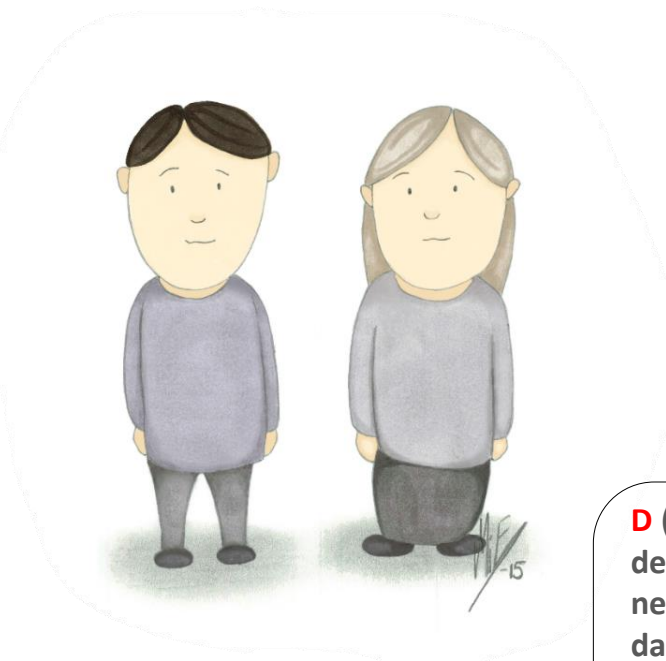
„Es gibt keinen Unterschied“ und „ich weiß nicht“ sind häufige Antworten im SMiK-Fragebogen.

Es gibt ohne Zweifel große und kleine kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Dänemark. Da sich aber die deutsche und die dänische Sprache und Kultur in vielen Aspekten ähneln, sind die Unterschiede nicht immer sofort erkennbar. Dass es Unterschiede gibt, heißt nicht unbedingt, dass sie auch immer wahrgenommen werden oder in jeder deutsch-dänischen Situation eine Rolle spielen müssen.

Das Wissen um Unterschiede und Gemeinsamkeiten ist trotzdem wichtig, um auch erklären zu können, wenn sich Menschen aus der anderen Kultur „merkwürdig“ verhalten. Außerdem ist es wichtig, anderen Menschen mit **Respekt** zu begegnen, sie **gleichwertig** zu behandeln und ihre **Mentalität** zu kennen.

D (über DK): Gleichbehandlung und Augenhöhe! Wir mögen uns.

D (über DK): Der persönliche Kontakt ist wichtig und da muss man sich verstehen, egal welcher Nationalität das Gegenüber ist.



D (Interview): "Ich weiß gar nicht, ob die eine andere Kultur haben. Habt ihr wirklich eine andere Kultur?"

D (über DK): Wir sind vielleicht geringfügig anders in der Mentalität und manchmal im Verhalten. Das muss man respektieren. Und man soll seine Partner als gleichwertig behandeln.

DK (Interview): Man soll ihnen nicht auf Dänisch begegnen, man soll ihnen mit Respekt vor ihrer Kultur begegnen.

DK (Interview): Wenn wir mit den Deutschen handeln wollen, dann müssen wir wissen, wie die Deutschen sind und alles, was dazu gehört; und wenn wir mit den Chinesen handeln wollen, dann müssen wir wissen, wie die Chinesen sind.

D (Interview): Dass man auch wirklich nicht nur so deutsch ist und sagt: „Also wieso begreift ihr Dänen nicht, was ich von ihm will“, oder so, sondern dass man sich wirklich die Ansicht des Dänen auch anguckt, und dann schmeißt man die beiden Ansichten zusammen und versucht sich irgendwo bestmöglich zu treffen [...], einfach die dänische Mentalität ein bisschen anzunehmen.“

Sprachliche und nicht-sprachliche Zeichen

In der Kommunikation verwendet man sprachliche und nicht-sprachliche Zeichen (z.B. Bilder, Körpersprache, Farben), um Bedeutungen zu vermitteln. Die Ebene der Zeichen wird von den anderen Ebenen des Modells beeinflusst, denn unsere Lebenswelt und Beziehungen zu den anderen Beteiligten in der Kommunikation entscheiden mit darüber, welche Bedeutungen wir einem Zeichen zuordnen, d.h. was wir darunter verstehen.

Sprache ist das wichtigste Kommunikationsmittel des Menschen. Welche Sprachen man in der deutsch-dänischen Zusammenarbeit verwendet, hängt u.a. davon ab, welche Sprachen die Beteiligten in einer Situation beherrschen. Aber auch offizielle Vorgaben zur Verwendung von Sprachen können eine Rolle spielen.



Der Umgang mit Sprache

Dass man eine Sprache als Muttersprache spricht, heißt nicht automatisch, dass man in dieser Sprache in geschäftlichen Zusammenhängen professionell kommunizieren kann.

Professionelle Sprachmitarbeiter und Übersetzer sind darin ausgebildet, wie man erfolgreich kommuniziert: Nutzen Sie unbedingt solche Experten und lassen Sie sich beraten. Es ist eine gute Investition.

Die Landessprache zu können ist ein klarer Wettbewerbsvorteil, sowohl in Dänemark als auch in Deutschland.

Zur Sprache gehört eine kulturelle Mentalität – Englisch hat zwar für alle formell die gleichen sprachlichen Strukturen, aber das Verstehen dieser Strukturen hängt von den kulturellen Lebenswelten ab: Auch wenn die sprachliche Form gleich aussieht, versteht eine Deutsche nicht unbedingt dasselbe in einem englischen Text wie ein Däne.

Die Deutschen können kein Englisch? In einer Untersuchung zu Englischkenntnissen in 63 Ländern liegt Deutschland mit 60,88 Punkten auf Platz 10 und Dänemark auf Platz 1 mit 69,30 Punkten. (www.ef.de/epi/)



DK (Interview): Also, erstens ist das mit der Vorbereitung der Sprache als einer Selbstverständlichkeit, nicht wahr, [...] es gibt einen großen Unterschied zwischen den einzelnen Bundesländern. Man kann eine Person aus Bayern nicht mit jemandem aus Hamburg oder aus dem alten Ostblock vergleichen, es ist eine sehr, sehr unterschiedliche Mentalität und Geschmacksrichtungen und Stärken und Schwächen und in solche Dinge finde ich, sollte man sich einarbeiten.

D (Interview): Wenn man für Dänen arbeitet, reicht es nicht nur, die dänische Sprache zu sprechen, sondern man muss auch die dänische Mentalität kennen.

D (Spiegelstereotyp): Es wird von den dänischen Kunden nicht erwartet, dass deutsche Mitarbeiter Dänisch sprechen. Das wird sehr positiv aufgenommen.

DK (über D): Dänen glauben, dass Deutsche sehr formell und regelfixiert sind, und dass man keine Geschäfte mit ihnen machen kann, wenn man kein Deutsch spricht.

DK (Interview): Suchen Sie sich einen vernünftigen Übersetzer. Benutzen Sie die letzten tausend Kronen für eine gute Übersetzung, so dass die technischen Spezifikationen, die sprachlichen Aspekte in Ordnung sind.

DK (Interview): Es nützt nichts, loszupoltern mit irgend jemandem, der zuhause sitzt und im Wörterbuch von Gyldendal nachschaut, oder Google Translate benutzt, und meint, es laufe doch alles bestens.

Wörtliche und übertragene Bedeutungen

Vorsicht ist geboten, wenn die Muttersprache direkt in die andere Sprache übertragen wird. Wenn man wörtlich in die andere Sprache übersetzt können „falsche Freunde“ als Wörter mit ähnlicher Form aber unterschiedlichen Bedeutungen Probleme verursachen: Ein **Bayer** heißt z.B. auf Dänisch nicht **bajer** (=Bier) sondern **bajrer**.

Aber auch beim Verstehen der anderen Sprache kann es zu Missverständnissen kommen. Unter Bedeutungen, die man auf der Grundlage der eigenen Kultur meint, verstehen andere mit ihrer Kulturbrille vielleicht etwas ganz anders.

Deutsche und Dänen haben nicht das gleiche kulturhistorische Wissen. Dies zeigt sich bei Dänen manchmal in einer unreflektierten, für deutsche Ohren ungewöhnlichen oder gar unzulässigen Verwendung von historisch belasteten sprachlichen Artefakten, z.B. aus dem Zweiten Weltkrieg (Beispiel: „Arbeit macht frei“).

„Gute Arbeitslust!“ [God arbejdslyst!]
„Danke für das Essen!“ [Tak for mad!]
„Das ist für mich eine Stadt in Russland!“
[Det er en by i Rusland for mig (=ich verstehe es nicht)]



DK (Interview): Meinen deutschen Kunden erzähle ich, dass die Grenze bei Flensburg verläuft, und dort wechselt man also in eine andere Kultur und man kommuniziert auf eine andere Art und Weise, auch in Bild und Sprache.

DK (Interview): Also, ich meine ja, dass die Sprache das alles Entscheidende ist, weil es trotz allem so viele Unterschiede gibt; dieselben Wörter, wenn man sie wörtlich übersetzt, dann haben sie eine ganz andere Bedeutung, wo es wirklich schief geht.

D (Interview): Ein Däne sagt: „Also nur weil du hässlich bist, musst du nicht auch noch frech sein“. Da fällt beim Deutschen der Unterkiefer, das ist im Dänischen eine Redewendung, völlig normal [...]. Die Deutschen haben da einen ganz anderen Humor, die können solche bissigen Spitzen nicht ab.

DK (Interview): Sie wollten schreiben, dass ihre Waren in gutem Zustand ankamen, und dann schrieben sie: „Wir werden dafür Sorge tragen dass Ihre Ware in guten Umständen ankommt“. „In guten Umständen“ bedeutet schwanger, so dass sich die Deutschen etwas darüber wunderten, was unterwegs mit den Waren passiert war. Es sind solche Kleinigkeiten, die auch lustig sein können, aber sie können also auch zu mir als Deutsche sagen: „Also, wenn sie nicht korrekt Deutsch schreiben oder die Prospekte fehlerhaft sind, dann sind ihre Waren sicher auch fehlerhaft“.

Normen und Normalität

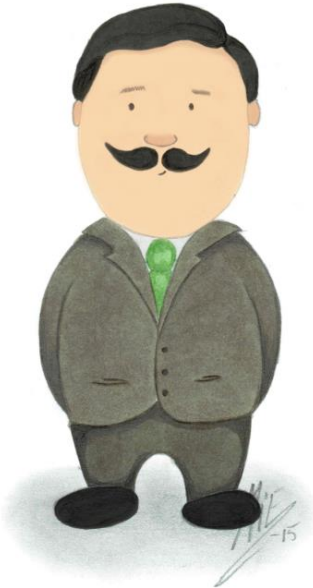
Nicht nur die Sprache, sondern auch nichtsprachliche Aspekte wie Gestaltung, Bildsprache, Farben, Schrifttypen, Körpersprache und nicht-sprachliche Zeichen wie z.B. Begrüßungsformen verwenden und verstehen Deutsche und Dänen unterschiedlich.

Das Verstehen hängt stark davon ab, was Sie selbst in einer bestimmten Situation als *normal* empfinden, d.h. welche Erwartungen Sie z.B. an sprachliche Freundlichkeit, Höflichkeit und Formalität sowie die Direktheit in der Kommunikation haben.

Benutzen Sie folgende Fragen in der erweiterten Lasswell-Formel, wenn Sie überlegen, wie Sie mit anderen kommunizieren:

Was (welcher Inhalt & Botschaft) sagen Sie, *wann* (in welcher Situation), *wie* (in welcher sprachlichen Form und in welchem Medium) zu *wem* (mit welchen Voraussetzungen, Wissen, Sprachkenntnissen), *warum* (mit welchem Ziel) und mit welchem Effekt?

„En hvidøl, tak!“ [Ein Weißbier, bitte!]
„Lad det smage dig!“ [Lass es dir schmecken!]
„Jeg forstår kun banegård!“ [Ich verstehe nur Bahnhof! (=ich verstehe gar nichts)]



D (Interview): Das deutsche Händeschütteln und das dänische Umarmen kenne ich dann schon sehr. Also man umarmt sich schneller.

D (Interview): Also, so schräg, also warum soll ich mich für das letzte Mal bedanken, weil, vor allem treffe ich viele Menschen und denke: „Wann habe ich dich dann das letzte Mal getroffen? Du bist doch in meinem Leben dabei?“ Das kann auch einfach... Ich hab dich gestern getroffen, treffe dich heute wieder: „Tak for sidst“ [„danke für das letzte Mal“].

DK (Interview): Es gibt einen großen Unterschied darin, einander persönlich gegenüber zu stehen und eine E-Mail zu schreiben oder eine SMS zu schicken – dass ich eben meine Körpersprache nicht habe, um meine Botschaft zu untermauern. Hier können daher Missverständnisse schneller entstehen.

DK (Interview): Es hat natürlich etwas Sprachliches, aber darüber hinaus ist die deutsche Art sich auszudrücken eigentlich viel freundlicher und viel höflicher und eigentlich auch viel formeller als die Dänische. Als Beispiel: ich kann ohne Probleme *„Hej“* an einen Büroleiter in Dänemark im Justizministerium oder so schreiben. In Deutschland dagegen, hier schreibt man doch *Sehr geehrter Herr Büroleiter dies und das*, nicht wahr? Es gibt also einen Unterschied in der Art und Weise, wie man sich an jemanden wendet und wie man sich formuliert.

"Du" – "Sie" in Dänemark

Im Dänischen wird nicht sprachlich auf dieselbe Art und Weise zwischen **Nähe** und **Distanz**, **privat** und **beruflich** differenziert wie im Deutschen:

Das **Du** ist die normale dänische Anredeform in privaten und beruflichen Kontexten. Das **Du** ist kein Hinweis auf ein privates oder freundschaftliches Verhältnis. Eine Kollegin, die man auf Deutsch mit **Sie** anredet (*Frau Jensen, könnten Sie bitte ...*), spricht demnach auf Dänisch mit **Du** an (*Karen, kan du lige ...*). Das dänische **De** verwendet man u.a., um Respekt oder Machtverhältnisse zu zeigen. Das **De** kommt auch in juristischen Texten vor. So ist es wahrscheinlich, dass Sie in einer dänischen Mahnung oder einem Gerichts-urteil mit einem **De** gesiezt werden.

In der normalen Anrede wird im Dänischen der Vorname benutzt. Die Anrede mit **Herr** oder **Frau** gefolgt vom Nachnamen verwendet man auf Dänisch nicht mehr.



DK (Interview): In Dänemark schreibt man natürlich mest "Hej Du!", nicht wahr? Und dann antwortet man mit "Hej" und kurzen Sätzen, und wenn man mit einem Deutschen schreibt, dann ist es etwas länger und etwas mehr wie "Sehr geehrter Herr", usw. Und wenn ein Dokortitel da ist, dann soll dieser natürlich mit in die E-Mail und so etwas. Es ist unterschiedlich, die Sprache ist unterschiedlich, also mit den Dänen, da fühle ich mich immer etwas mehr so: Man schreibt einfach so! Und auf Deutsch ist es ein bisschen, ja etwas formeller.

DK (Interview): Sie kommen zu mir und fragen: "Wo ist Frau Kirschberg?" – "Frau Kirschberg", sage ich dann, "das weiß ich nicht, aber Uta steht da".

D (Interview): Ich find' das total Klasse mit dem "du" und dem Vornamen.

D (über DK): Dänen sind ganz schnell beim DU, Dänen sind locker und freundlich.

DK (Interview): Daran scheitern viele Dänen, glaube ich, dass sie nicht – sie betrachten das Siezen als etwas Negatives, eine Art Autorität, eine Demonstration vom Anderen."

D (Interview): Prinzipiell sind ja die Dänen viel förmlicher. Also, wenn du auf ein Fest gehst und allen reihum die Hand geben musst, und wenn du gehst, allen reihum die Hand wieder geben musst. Also ich sag „Hallo“, und gehe wieder, so "Tschüss" und gebe die Hand. Das fand ich schon... Also warum braucht ihr diese Regeln, aber naja."

„Du“ – „Sie“ in Deutschland

Im Deutschen wird mit der Verwendung von **Du** und **Sie** sprachlich stark zwischen **Privat** und **Beruflich** unterschieden:

Das **Sie** ist die normale Anredeform für alle Menschen, die man nicht privat kennt und mit denen man nicht explizit ein **Du** vereinbart hat. Zum **Sie** wird der Nachname benutzt und die Anrede mit **Herr** oder **Frau** sowie evtl. akademische Titel (**Dr.** oder **Prof.**) gehören in offiziellen Situationen unbedingt dazu.

Es kann sogar vorkommen, dass sich Menschen, die sich normalerweise duzen, in formellen oder offiziellen Situationen siezen. Dies sieht man z.B. häufig in der schriftlichen Geschäftskommunikation. Die professionelle Bewahrung der formellen Situation nach außen hin ist dann wichtiger als die private Beziehung der Beteiligten.

DK (Interview): Da, wo es einen Unterschied gibt – alle bekommen natürlich den 100 Prozent guten Service, den sie haben sollen, – aber bei den Deutschen muss man daran denken, sie haben ja immer noch ihre **Sie**-Form. Nicht die Jüngeren, aber die etwas Älteren, und hier muss man Rücksicht nehmen. Man muss damit anfangen, dass man **„Sie“** und so weiter sagt. Wenn sie dann **„du“** zu uns sagen, dann darf man wechseln. Ja, es gibt bestimmte Regeln dafür, wie man sich benimmt und redet und so weiter, damit arbeiten wir.



DK (Interview): Man würde sich nie träumen lassen in einer E-Mail **„Hej“** zu schreiben, auch nicht, wenn ich eng mit jemandem zusammen arbeite. Ich würde immer schreiben **„Sehr geehrter Herr“** oder **„Sehr geehrte Frau“**. So ist es nicht mit den Dänen und man muss also wissen, dass man dann schreibt: **„Hej so und so“**, also, und dass man auch **„Schönes Wochenende!“** oder Ähnliches am Ende einer E-Mail wünscht.

DK (Interview): Dänen respektieren nicht immer die formellen Richtlinien und Umgangsformen für mündliches und schriftliches Deutsch, dass man sich z.B. siezt und wer die Anredeform ändern kann, dass in der Geschäftskommunikation Seriosität herrscht, nicht Smalltalk und Witze.

DK (Interview): Also, es hängt davon ab, ob Sie sie kennen. Wenn Sie sie nicht kennen, dann sind sie Fremde – und dann ist ein Abstand da, der darin besteht, dass Sie **„Sie“** sagen, und es ist ein bestimmter Abstand, und man lacht nicht viel, es ist also sehr sachlich das Ganze.

Interaktion und Interaktionsphasen

Die Ebenen der **Interaktion** und der **Interaktionsphasen** umfasst die Art und Weise, wie die Menschen in einer Kommunikationssituation miteinander umgehen.

Auf diesen Ebenen des Modells werden konkrete (übliche) Handlungen, ihre Struktur und Reihenfolge (Phasen) beschrieben.

Die Benutzung von und der Umgang mit Medien wird auf dieser Ebene beschrieben, u.a. welche Medien für welche Art von Kommunikation bevorzugt und wie (soziale) Medien eingesetzt werden, d.h. wie man mit Medien arbeitet.



Einsatz von Medien

Das Faxgerät wird in Deutschland noch verwendet, aus den dänischen Büros ist das Fax aber fast vollständig verschwunden.

Während man in Deutschland teilweise noch Zeitpunkte für Telefongespräche ausmacht und sich die Ergebnisse eines Gesprächs gerne schriftlich (per E-Mail) zusammenfassend bestätigen lässt, wird das Telefon in Dänemark häufiger als ein spontanes Medium eingesetzt, mit dem man mündliche Absprachen trifft.

In Dänemark gibt es jedoch eine Tendenz, dass die E-Mail das Telefon als spontanes und schnelles Medium ersetzt.

In der Verwendung von sozialen Medien gibt es große Unterschiede. In Dänemark geht man – privat und beruflich – viel entspannter mit den sozialen Medien um als in Deutschland. Für den professionellen Einsatz sollte man sich daher unbedingt beraten lassen.



D (Interview): Dass es Firmen gab in Dänemark, die auf einmal den deutschen Markt für sich entdeckt haben, und die mussten sich ein Faxgerät zulegen, und sie sagt "so was haben wir gar nicht mehr in Dänemark", während es ja in Deutschland noch viele Firmen gibt, die gar nicht einen E-Mail-Account haben. Ich sag mal so Handwerksbetriebe oder so, [die] wirklich nur alle drei Tage mal ihre E-Mails checken, die das eben alles über Telefon und Fax und so machen, so richtig alt hergebracht. Dänemark ist viel weiter mit dem ganzen Technischen auch mit „Social Media“, auch mit allen anderen Sachen.

DK (Interview): Er sagte: Wenn es ein Deutscher ist, sie schicken eine E-Mail, sie gehen davon aus, dass eine Woche vergeht, vielleicht zwei, bis sie eine Antwort erhalten, man legt sie zur Seite und kann daran arbeiten. Aber wenn ein Däne die E-Mail schickt [...], wenn eine Stunde vergangen ist und man noch keine Antwort erhalten hat, das irritiert sie. Dann sage ich auch: Aber so, es ist die Art und Weise, wie man arbeitet, die den Unterschied ausmachen.

D (Interview): [über dänische E-Mails] Die sind vielleicht kürzer, weil sie dann, naja, ich weiß nicht, es wird kurz und knackig gefragt.

DK (Interview): Hier [in Deutschland] ist man ja immer etwas nervös darüber, wer was über wen weiß.

Humor

Humor ist ein wichtiger Teil der dänischen Mentalität und er prägt die Art, wie man in Dänemark kommuniziert.

Die Dänen nutzen ihren Humor auch aktiv zum Aufbau von persönlichen Relationen in der geschäftlichen Kommunikation. Dies ist aus deutscher Sicht nicht immer angemessen – und wird manchmal sogar als unseriös aufgefasst.

Die Dänen stellen beim Kennenlernen gelegentlich etwas erstaunt fest, dass die Deutschen doch Humor haben. Sie beschreiben den deutschen Humor zwar als anders (und manchmal sprachlich schwer zu verstehen) aber nicht unbedingt als schlecht.

Die Unterschiede führen dazu, dass viele Dänen den deutschen Humor unterschätzen. Viele Deutsche glauben außerdem selbst, dass die Dänen sie für humorlos halten.



D (Spiegelstereotyp): Manchmal zu korrekt und wir gelten häufig als humorlos.

D (über DK): Dänischer Humor darf nicht persönlich genommen werden, sondern sollte gemocht werden.

DK (Interview): Wenn wir beide uns zum Beispiel zusammensetzen, ohne dass wir einander vorher getroffen haben und Sie sagen etwas Lustiges und ich sage etwas Lustiges – dann verläuft es auf einer ganz anderen Art und Weise, dann lachen wir, und wir könnten sogar auch ein bisschen herumalbern. Dann hat man eine Verbindung aufgebaut. Aber zwischen Deutschen gibt es keine richtigen Verbindungen

DK (Interview): Ich saß und redete auf Deutsch über "planieren" und so weiter und dann verwendete ich es falsch. Dann, im Auto, zeichnete er einfach eine Dampfwalze, die drüber fährt, und sagte: "Das ist planieren!" ((lacht)). Sie HABEN also Humor, obwohl man es sonst nicht glaubt. Ja, aber sie haben massenweise Humor!

DK (Interview): Manchmal sind sie fantastisch gut darin, etwas Humor in das Hineinzupacken, was sie sagen, was also wirklich voraussetzt, dass man die Sprache versteht – nicht nur, dass man übersetzen kann, was sie sagen, sondern dass man versteht, was die dahinter steckende Bedeutung ist.

DK (Interview): Aber sie haben Humor und ich glaube, wir freuen uns ab und zu richtig darüber, dass wir zusammen Humor machen können! Und dann glaube ich, dass wir manchmal etwas zu weit gehen mit einer Art dänischem Freigeist und das bedeutet, dass es damit endet, dass wir ihnen auf den Fuß treten, weil es ja jetzt so richtig lustig wird.

Professionalität und Seriosität

Die Deutschen sind pünktlich – und die Dänen auch. Geschäftliche Termine werden eingehalten und man schätzt die gegenseitige deutsch-dänische Zuverlässigkeit. Die Erwartungen an mögliche Ausreden, die zu Nichteinhaltung der Pünktlichkeit führen, können sich jedoch unterscheiden. Was wäre für Sie eine gültige Ausrede für das Zuspätkommen?

Die Einhaltung der „normalen“ Höflichkeit signalisiert Seriosität und Professionalität. Was Sie als „normal“ verstehen, hängt stark davon ab, welche Formen der sprachlichen und nicht-sprachlichen Höflichkeit Sie kennen und in der Kommunikation verwenden oder von anderen erwarten. Diese Höflichkeitsformen können sprachlich (z.B. Floskeln wie *Hej!* oder *Guten Tag!*) oder nicht-sprachlich sein (z.B. Händeschütteln oder Umarmung zur Begrüßung).



DK (Interview): Man kommt pünktlich [...]. Wenn man eine halbe Stunde zu früh kommt, dann bleibt man im Auto sitzen oder irgendwo anders und wartet, bis es kurz vor dem vereinbarten Zeitpunkt ist, dann kommt man. Man kommt auch nicht reingeschneit, denn dann sagt man dem deutschen Chef: „Sie haben nichts anderes zu tun. Wir haben zwar ein Treffen um zehn Uhr, jetzt ist es viertel nach neun, ich komme trotzdem, Sie müssen sich dann die Zeit für mich nehmen,“ weil er vielleicht etwas anderes hat, das er bis 10 Uhr machen soll. Und das wirkt unpassend, nicht?

DK (Interview): Wenn Sie [...] auf den deutschen Markt wollen, dann soll man es auf eine professionelle Art machen. Hier meine ich das Ganze: Auch Kleidung, dass man gepflegt ist, dass man korrekt auftritt. Man darf nicht anrufen und sagen 'ich bin eine halbe Stunde verspätet', weil die Kinder in die Schule sollten oder so etwas. Für die Deutschen ist all dies nicht mit geplant, es sind Irritationsmomente für sie.

D (über DK): Dänen sind zuverlässig und sehr höflich. Dänen sind in der Regel professionell.

D (über DK): Dänen sind ein ruhiger und genügsamer Menschen-schlag. Die sind nicht so hektisch und fordernd. Dafür zielstrebig und im Geschäftsleben ehrliche, harte, aber faire Verhandlungspartner.

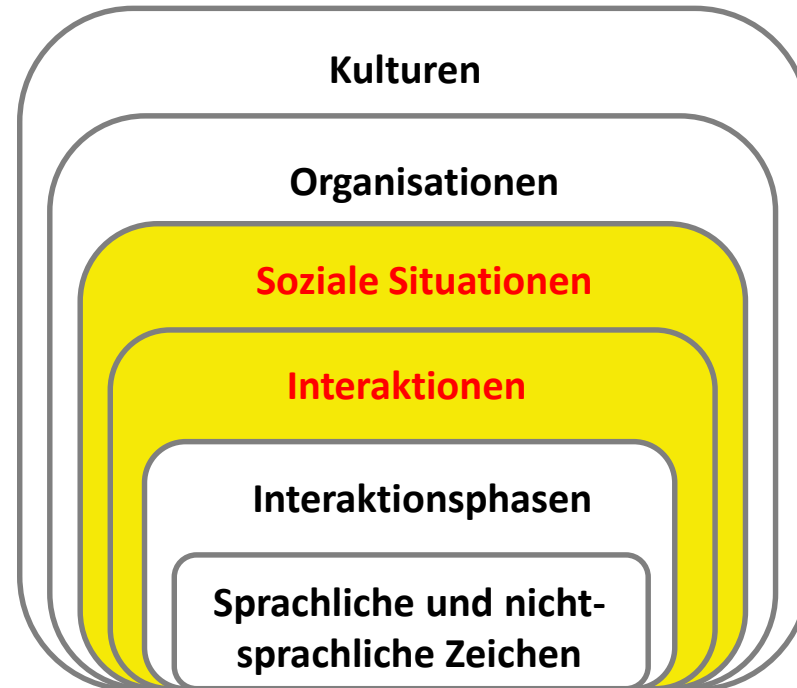
D (über DK): In Dänemark geht es etwas lockerer zu. Konventionen spielen keine so große Rolle.



Interaktion und soziale Situationen

Die Ebene der **Interaktion** umfasst den Umgang der Menschen in einer Situation miteinander. Dieser Umgang wird stark durch ihre sozialen Beziehungen zueinander sowie gesellschaftliche Strukturen und Institutionen beeinflusst.

Solche zwischenmenschlichen Relationen und gesellschaftlich bedingte Strukturen werden auf der Ebene der **sozialen Situation** beschrieben



Netzwerke und Beziehungen

Das soziale Beisammensein ist für Dänen nicht nur wichtig im Privaten, sondern spielt im Beruf auch eine große Rolle: Man muss nicht nur etwas können, sondern auch die Kollegen und Geschäftspartner gut kennen.

Das soziale Netzwerken ist daher in Dänemark sehr wichtig, während man in Deutschland eher nach Fakten zur Ausbildung und Erfahrungen beurteilt. Der Aufbau von Vertrauen und persönlichen Beziehungen ist in beiden Ländern zeitaufwendig.

Für das virtuelle Netzwerken im Arbeitsleben bevorzugen Dänen den Anbieter LinkedIn während man in Deutschland eher XING verwendet.

Bedenken Sie unbedingt, dass es sich in den Beispielen teilweise um stereotype Generalisierungen handelt – die Geschäftswirklichkeit ist von den darin agierenden Menschen abhängig und kann daher ganz anders aussehen.

DK (Interview): Wenn man an ein Netzwerk denkt, dann ist es ja so, dass die Dänen ihre professionellen Netzwerke, so wie ich es sehe [...], aus ihren sozialen Netzwerken [haben], das heißt, zuerst ist man sozial, und dann hat man professionell mit einander zu tun. In Deutschland ist es umgekehrt. Dort schaut man im Professionellen wirklich darauf: Kann er/sie etwas!? Und wenn es wirklich gut funktioniert, dann kann vielleicht etwas Soziales daraus entstehen. Aber man unterscheidet sehr zwischen dem Privaten und dem Professionellen oder zwischen Arbeit und Sozialem.

DK (über D): Korrekt, es dauert lange, persönliche Relationen aufzubauen.

D (über DK): Dänen brauchen etwas Zeit, um aufzutauen und Vertrauen aufzubauen.



D (Spiegelstereotyp): Dänen sind Deutschen gegenüber sehr zurückhaltend. Kontakte außerhalb des Unternehmens sind kaum möglich.

DK (Interview): Dass die Deutschen nicht viele soziale Netzwerkaktivitäten haben. Also im Netz, meine ich. Sie fangen damit erst an. Daher ist es meist face-to-face, dass man die Deutschen trifft, das ist dann zum Netzwerken, nicht wahr?

D (Interview): Das sind die kulturellen Regeln, dass die Freundschaften aus dem Kindergarten sind, und da kommt man schwer rein. Da sind wir auch wieder genau mit den Erwartungen: Auf der einen Seite ist alles beim Du und dann denkt der Deutsche, wir sind Freunde. Auf der anderen Seite ist es aber, wenn ich einen Dänen frage, sollen wir mal zusammen ins Kino gehen [...]. Der Däne hört, sollen wir Freunde sein für die nächsten fünfzig Jahre [...]. All das sind tausend Millionen dieser ganzen sozialen Normen.

Professionalität und Seriosität

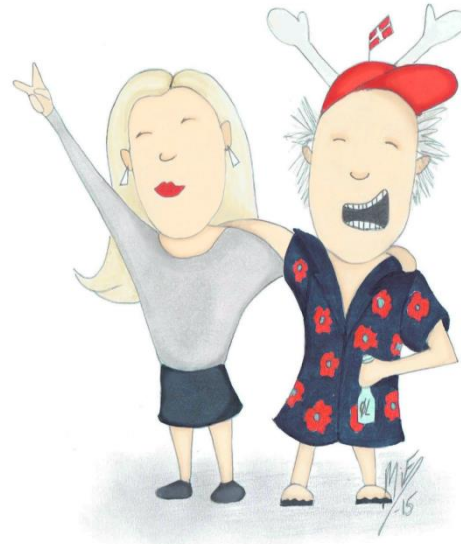
Es gibt kulturgeprägte deutsch-dänische Unterschiede in der Auffassung davon, was Professionalität und Seriosität ausmacht.

Deutsche Erwartungshaltungen an Professionalität beinhalten eine gründliche Vorbereitung, einen vollständigen Überblick, die Einhaltung von Vorschriften, effiziente Arbeitsweise und Fokus auf die Arbeitsinhalte – Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps.

Was aus deutscher Sicht selbstverständlich als gründliche Vorbereitung aufgefasst wird, wird oft aus dänischer Sicht eher als optional gesehen.

Die Ziele und Ergebnisse eines Treffens verstehen Dänen häufig als einen Prozess, der während des Treffens entsteht und im Verlauf zu Ergebnissen führt. Daher wirken dänische Treffen für Deutsche häufig unstrukturiert und ziellos – oder sie werden positiv gesehen und als flexibel und kreativ erlebt.

DK (über D): Deutsche sind ordentlich, eine Vereinbarung ist eine Vereinbarung.



DK (Interview): Die Dänen sehen die Deutschen so, die sind so „firekantet“ [rigide] und da haben sie ja auch recht. [...] Das geht so und da geht kein Schritt nach links und rechts. Und der Deutsche sieht den Dänen oft also in Geschäftsbeziehungen und so, dass der sagt: „Ja, der Däne ist ja ganz gemütlich, aber in Geschäftsbeziehungen geht das nicht mit dem Gemütlichen, das dauert einfach zu lange und das ist ja unprofessionell.“

D (Spiegelstereotyp): Die Deutschen sind sehr genau und pedantisch. Die Deutschen halten sehr an Gewohntem fest und sind deshalb nicht so flexibel in Bezug auf Änderungen.

DK (Interview): Kann man davon ausgehen, dass sich die Deutschen vorbereitet haben – sie haben Struktur und wissen genau, was sie wollen, sie haben ein Ziel, das sie durcharbeiten sollen. Dagegen haben sich die Dänen natürlich auch vorbereitet, aber auf eine andere Art, sie nehmen die Dinge etwas relaxter, es ist nicht so viel: ‘Jetzt müssen wir mit diesem Treffen etwas erreichen’, wie bei den Deutschen. Dies verursacht einige Missverständnisse. Denn die Deutschen interpretieren es ja so, dass die entweder nicht gut genug sind, es sind ja Kompetenzen, nicht wahr, und es ist nicht die Kompetenz, die wir suchen, oder sie glauben, ‘also, sie meinen es ja nicht ernst’.



„Ordnung muss sein“

Deutsche und Dänen erleben häufig deutliche deutsch-dänische Unterschiede in der Einstellung zu Gesetzen, Regeln und Strukturen.

Deutsche werden von den Dänen als formell, regelfixiert und steif erlebt, während die Dänen aus deutscher Sicht als (zu) locker aufgefasst werden. Zugeschrieben werden diese Eigenschaften u.a. einem größeren deutschen Sicherheitsdenken und dänischer Risikobereitschaft.

Die deutsche „Ordnung“ und die Abarbeitung von (strikten) Tagesordnungen kann von Dänen als einengend und fehlende Flexibilität angesehen werden.

Der der für dänische Ohren ‚etwas steifere‘ deutsche Umgangston sollte nicht als ein Zeichen für fehlende soziale Kompetenzen aufgefasst werden, denn dann werden Sie mit Sicherheit Ihre Geschäftspartner unterschätzen.

D (Interview) Wenn mal was nicht fertig ist, dann regt sich ein Deutscher gleich auf und Dänen machen dir diesen Ärger nicht.

DK (über D): Viel Bürokratie, recht große Barrieren, viele Verträge.

DK (über D): Sehr formelle und steifes Benehmen, bewahren die Formen, „Ordnung muss sein“.



DK (Interview): Die Vorbereitung mit einem deutschen Kooperationspartner muss ganz hundert Prozent optimal sein, also: in Deutschland ist es so, dass wenn Sie ein Treffen vereinbart haben, also dann ohne Umwege, man geht den direkten Weg und fängt mit der Tagesordnung an und man macht nicht so furcht-bar viele "um den heißen Brei – Laissez-Faire-Dinge", die nicht relevant sind, weil ein Deutscher sie als unseriös auffasst. Und es ist sehr wichtig, dass Sie gegenüber Ihrem Kooperationspartner in Deutschland seriös wirken, in allem von A bis Z.

D (über DK): Dänische Unternehmen sind nach meinen Erfahrungen im Stil locker und unkonventionell, und bei der Umsetzung von Zielen eher ungeduldig. Sie neigen deshalb zur Improvisation, bleiben dabei jedoch zuverlässig.

D (Interview): Man nennt die Dänen die Italiener des Nordens. Das ist, weil, die dänischen Firmen [...] sind sehr spontan, innovativ, risikofreudig und untersuchen nicht immer die Regeln.

„Informell im Ton, hart in der Sache“

Die Dänen gelten als schlaue, zielstrebige, geschäftstüchtige oder sogar als „schlitzohrige“ Partner in Verhandlungen, allerdings auch als sehr zuverlässige Kooperationspartner.

Kürze Wege, einfache Problemlösungen und ein Glaube daran, dass am Ende alles Gut werde (*„det skal nok gå“*) können eine Erklärung dafür sein, dass die Dänen häufig von ihren deutschen Geschäftspartnern als entspannt und flexibel erlebt werden.

Das etwas lockere und entspannte dänische Laissez-faire-Verhalten kann allerdings aus deutscher Sicht auch als fehlende Seriosität oder Professionalität aufgefasst werden.



D (Spiegelstereotyp): Die (Deutschen) denken, weil sie so groß sind, sie können uns über den Tisch ziehen. Den (Deutschen) zeigen wir es mal. Aber meistens freundschaftlich.

DK (Interview): Die Dänen [...] müssen eine Lösung finden, mit der alle berücksichtigt werden, während die Deutschen maskuliner sind in ihrer Kultur. Und wenn sie eine weiche Stelle bemerken, ja dann benutzen sie sie. Und sie lieben es. § 18, Absatz 4, Nr. 3 bringt mir einen Vorteil und diesen möchte ich haben. Während man in Dänemark eher nach einer Einigung sucht.

D (Interview): Also Dänen haben beim Verhandeln Stacheldraht in den Augen. Das ist ein Zitat, das ich gehört habe. Die sind knallhart. Ja und wenn sie Verträge machen, dann halten sie sich so lange an den Vertrag, solange dieser den Dänen den Vorteil bringt, sobald es nicht mehr so läuft, wie sich der Däne das vorstellt, fängt er an sich um zu orientieren.

D (über DK): Dänen verhandeln gerne nach, sind zum Teil sehr viel detaillierter und zäher.

D (über DK): Harte, aber faire Verhandlungspartner, Vertragstreue.

D (über DK): Ordentliche Kaufleute, mündliche Zusagen gelten.

Flexibilität oder Regelreiterei?

Dänen werden als freundlich, sozial orientiert, unkompliziert und ein wenig gelassener als die Deutschen aufgefasst.

Für Dänen ist es wichtig, dass sich alle wohl fühlen, und dass die sozialen Aspekte mit einbezogen werden – es muss gemütlich sein, auch wenn es dann etwas länger dauert. Dies heißt nicht, dass sich Dänen nicht vorbereiten oder professionell arbeiten, sie zeigen ihre Professionalität nur auf eine andere Art und Weise als die Deutschen.

Die dänische Gemütlichkeit kann durch die deutsche Kulturbrille als fehlende Zielgerichtetheit und Interesselosigkeit – oder sogar als fehlende Kompetenzen – aufgefasst werden. Interpretieren Sie die ‚lockere und entspannte‘ dänische Art nicht voreilig als unhöflich und Mangel an Umgangsformen oder gar als fehlende Professionalität.



DK (Interview): Die Deutschen fühlten manchmal, dass wir so 'flatterhaft' oder Ähnliches waren [...]. Sie hatten viel mehr Struktur und damit fühlten sie sich am wohlsten [...]. Während wir anderen uns damit gerade nicht wohl fühlen, wenn es sehr stark so wird wie "Punkt drei und Punkt vier". Selbstverständlich brauchen wir Struktur, insbesondere, wenn viele am Tisch oder viele in einem Projekt sind, [...] aber man kann einfach sehen, dass es zwei Kulturen sind, es gibt unterschiedliche Bedürfnisse.

D (über DK): Etwas zu lasch in Bezug auf Einhaltung von Vereinbarungen, „schlitzohrig“, aber verlässliche Partner.

D (über DK): Dänen sind oftmals zu langsam und an der Einhaltung deutscher Richtlinien nicht interessiert.

D (über DK): Die Dänen gehen nicht so in die Tiefe, bzw. betrachten nicht alle Zusammenhänge.

D (Interview): Wenn es ums Geschäftsanbahnen geht, da sind die Deutschen aggressiver [...], da sind sie offen und da sind sie einfach zielorientiert

Umgekehrter Dresscode?

„Kleider machen Leute“ – an vielen Arbeitsplätzen in Deutschland gilt eine formelle Kleiderordnung. Die Kleidung signalisiert häufig, welche Funktion die Mitarbeiter haben. Durch die dänische Kulturbrille wirkt der deutsche Dresscode oft sehr steif.

Das Nicht-Einhalten des gepflegten Aussehens – Anzug, gebügeltes Hemd, Krawatte und geputzte Schuhe – bei einem Treffen kann in bestimmten Bereichen Ihren deutschen Geschäftspartner irritieren, und im schlimmsten Fall nimmt er Sie nicht ernst. Es gibt aber auch in Deutschland Branchen und Firmen, in denen die Kleiderordnung keine große Rolle spielt – und in Dänemark gibt es ebenfalls Dresscodes in einigen Branchen und Firmen.



DK (Interview): Wir erleben es ja unglaublich häufig in den gemeinsamen Treffen, die wir abhalten, zu denen die Deutschen immer in der absolut feinsten Uniform erscheinen - alle Orden und weißes Hemd und alles, was dazugehört, und wir haben zum Beispiel dänische Bereitschaftschefs, die im Hinblick auf Verantwortung, Prestige, Gehälter und so weiter viel, viel höher gestellt sind als sie [die Deutschen], sie erscheinen vielleicht in einem T-Shirt.

DK (Interview): Wir sagen: „Erschrecken Sie nicht, wenn sie [die Dänen] Sie duzen, denn sie wissen es nicht besser“. Und Sie sollten es ihnen nicht übel nehmen. Sie sollten es ihnen auch nicht übel nehmen, dass sie vielleicht nicht ganz so formell gekleidet sind, weil sie etwas entspannt sind, es ist draußen warm und daher haben sie vermutlich keine Krawatte um und gar keine Jacke, wenn sie zum Treffen sind. Und [...] da sie die Gastgeber sind, dürfen Sie gerne Ihre Jacken ablegen, auch um die Kommunikation ein wenig aufzulockern.

D (Interview): Dann saß an der Ecke, da saß einer, der sah aus wie so ein Hausmeister, der rannte in seinen Crocks rum und so, mit seiner Arbeitshose und immer, wenn der an mir vorbeiging, dann haute der mir auf die Schulter. Und ich denke immer nur, also was ist das denn für ein Idiot bitte, also bei uns würde keiner auf die Idee kommen, seinen Hausmeister mit in so eine Besprechung zu setzen. Und dann kriegte man aber irgendwann mal mit, [...] eigentlich war der der Chef vom Ganzen. Der hatte nur keine Lust auf Schlips und Anzug.

Umgekehrter Dresscode

„Kleider machen Leute“ – in Deutschland gilt: Freizeitkleidung für die Freizeit. Die häufige Freizeitkleidung in der Arbeitswelt in Dänemark kann durch die deutsche Kulturbrille als unüblich betrachtet werden. Sie kann zudem auch verwirrend wirken, denn an der Kleidung ist nicht ablesbar, welchen Status jemand hat.

Deutsche in Freizeitkleidung werden dagegen von Dänen oft als „schlecht gekleidet“ empfunden.

In Dänemark gilt eine formelle Kleiderordnung zu vielen privaten Anlässen, denn auch die Dänen tragen Krawatte und Anzug: Zu Festen und beim Feiern wird die feine Garderobe hervorgeholt.



D (Interview): [über Dänemark] Dieses bei der Party, das fand ich total stressig, dieses Aufbrezeln, das sind Regeln, die brauche ich nicht, ich komme mit einer Jeans auf eine Party, weil ich davon ausgehe. Ich will nicht im Abendkleid dahin kommen und in Stöckelschuhen dann die Runde Handschlag machen.

DK (Interview): [Die Deutschen] sind sehr formell in ihrem Alltag, und es ist klar, dass das Formelle etwas verschwindet, wenn man sie in anderen Zusammenhängen kennenlernt, aber wir Dänen sind eher irgendwie ein wenig straight, es gibt keinen großen Unterschied zwischen uns am Tag und am Abend, dies ist etwas, auf das man aufmerksam sein sollte.

DK (über D): Sie sind sehr ernst in Geschäfts-zusammenhängen. Können sich danach entspannen.

DK (Interview): Die Deutschen sind zwei unterschiedliche Menschen je nach dem ob man sie privat oder professionell trifft.

DK (Interview): Ich finde ja, dass ein Deutscher sehr – sie erscheinen auf zwei-fache Weise; wenn sie arbeiten sind sie unglaublich tüchtig und sehr, sehr ener-gisch, aber so bald sie frei haben – dann machen sie es sich gemütlich! Und das mag ich.

Kulturen und Organisationen

Es gibt nicht **die** dänische oder **die** deutsche Kultur, sondern darin verbergen sich mehrere Lebenswelten von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen und sozialen Hintergründen. Die Vorgaben unserer Lebenswelt können die Art beeinflussen, wie wir miteinander kommunizieren.

Die organisatorischen Strukturen eines Unternehmens, in dem wir arbeiten, sind Teile unserer Lebenswelt. Eigenheiten und Bedingungen auf der Ebene der Organisation können auch durch kulturelle Aspekte wie Gesetzgebung, institutionelle Vorgaben und kulturell gewachsene Strukturen (z.B. Ausbildungs- und Steuersysteme, Kommunikationswege, Traditionen der Unternehmensführung) entstanden sein. Wenn sie z. T. unsichtbar sind, dann können sie für Außenstehende schwierig zu verstehen sein.



Attitüde

In Deutschland ist es üblich, dass man die eigene Position mit äußeren Merkmalen wie Kleidung und mit der Art, sich zu verhalten, markiert. Man betont gerne eigene Qualifikationen, Errungenschaften und Position.

In Dänemark wirkt man hingegen meist bescheiden und prahlt nicht mit Erfolgen. Wenn die als Bescheidenheit inszenierte Selbstdarstellung der Dänen (Jante-Gesetz*) auf das mehr statusorientierte Agieren der Deutschen trifft, kann die gleiche Situation sehr unterschiedlich interpretiert. So kann z.B. das deutsche Agieren auch als Arroganz oder das dänische als fehlende Kompetenzen missverstanden werden.

*Das Jante-Gesetz beinhaltet, dass kein Mensch etwas besseres sein kann als andre. Es schreibt vor, dass sich alle grundsätzlich bescheiden und zurückhaltend zu verhalten haben.



D (über DK): Die glücklichsten Menschen der Welt, Dänen brüsten sich nicht mit ihren Erfolgen.

D (Interview): Es ist bei den Deutschen so, dass dann wirklich Kleidung, Aussprache, Anrede..., dass das die Sachen sind, die die Positionen darlegen. Und bei den Dänen ist das wirklich so, du hast einen Chef in T-Shirt und Jeans und du hast, manchmal ist es so, dass vielleicht eine Sekretärin besser aussieht als der Chef selbst. Das ist in Deutschland selten, so du erkennst ganz genau, auf welcher Stufe wer steht, und in Dänemark gibt es halt auch nicht diese Stufen.

DK (Interview): Wir wissen, dass wenn ein Däne sagt: "Ich habe dazu ein wenig gelesen – ich habe es durchgeblättert", dann hat er es in der Tat gelesen, aber wenn er es auf Englisch sagt: "I have read a little bit about it", dann übersetzen es die Deutschen ins Deutsche und sagen: "Nanu, er hat sich die Titelseite angeschaut" und missverstehen den Satz. Sie haben nicht den kulturellen Hintergrund, also das dänische Herunterspielen, das immer mal auch vernünftig sein kann.

D (Interview): Also die Dänen haben ja immer die, also eigentlich gibt es ja das „Jante-Gesetz“, aber dann sind sie ja doch immer „weltbeste“. Das ist so für einen Deutschen, der mal eben aus einem Land kommt, das, ich weiß nicht, 16 Mal größer ist, der hat dann so ein bisschen Probleme sozusagen.

DK (Interview): Sie sind sehr formell, sie sind enorm formell in Deutschland. Es ist verrückt, finde ich. Aber andererseits, man sollte es ja auch etwas respektieren, das tue ich auch.

Sichtbare und unsichtbare Hierarchien

Obwohl es aus deutscher Sicht nicht immer zu erkennen ist: Hierarchien gibt es auch in Dänemark. Die hierarchischen Strukturen sind nur nicht immer so sichtbar wie in Deutschland.

Ob es in einem Unternehmen flache oder hierarchische Strukturen gibt, ist auch eine Frage der jeweiligen organisatorischen Strukturen.

Bewerten Sie das, was Sie in der anderen Kultur als Organisationsstrukturen wahrnehmen, nicht gleich anhand Ihrer eigenen Vorstellungen von organisatorischen Strukturen und Verhalten. Fragen Sie sich lieber, welche organisatorischen Strukturen und Handlungsmuster in Ihrer Branche in Deutschland und Dänemark „normal“ sind und welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten es gibt, die die Kommunikation beeinflussen können.



D (Interview): In Dänemark ist es relativ einfach, da freut sich der Chef, das findet der „hyggeligt“ [„gemütlich“], mal eben schnell mit dem Verkäufer zu reden und dann ordnet der das und dann „das kriegen wir schon hin“ und das geht alles sehr locker über die Bühne [...], dafür ist Deutschland einfach ein bisschen zu steif.

D (über DK): Dänen sind liberal, direkt, offen, locker, nicht hierarchisch.

D (Spiegelstereotyp): Deutsche sind genau, hierarchisch, formell, bisschen überheblich.

D (Interview): In Dänemark ist ja dieses Hierachieverhalten nicht so stark ausgeprägt. Da arbeitet man als Gruppe und dann ist das okay und in Deutschland ist das wirklich auch, dass du die Hierarchieleiter..., wenn du irgendetwas besprichst, dass du dann genau weißt, an wen du dich wenden musst.“

DK (Interview): Vielleicht doch, dass sie es auf eine andere Art serviert bekommen sollen, ihre Auffassung, also, das weiß ich nicht, sie ist irgendwie etwas mehr – wir sind ja flexibler und Ähnliches und sie sind eher so Struktur.

DK (über D): Die Deutschen sind sehr gründlich und sie haben teilweise sehr schwerfällige Systeme. Dänische Unternehmen sind häufig flexibler.

Hierarchische Strukturen

Die Hierarchiemerkmale und Strukturen sind in deutschen Unternehmen meist deutlich sichtbarer als in Dänemark.

Deutsche Organisationen werden aus dänischer Sicht häufig als kompliziert, steif und langsam empfunden. Die hierarchischen Strukturen der deutschen Organisationskultur können durch die dänische Kulturbrille sogar als die direkte Ausübung von Macht interpretiert und/oder – auf den unteren Stufen der Hierarchie – als fehlender Wille, Verantwortung zu übernehmen.

Die Unsichtbarkeit dänischer Hierarchiestrukturen kann dagegen für Deutsche verwirrend sein und als unprofessionell aufgefasst werden.

DK (Interview): Die dänische Mentalität ist manchmal, da machen wir aus Interesse mit, der Chef möchte gerne zum Fußvolk und miterleben, was passiert: Kann ich bei etwas helfen?“ Dagegen achtet man in Deutschland etwas mehr darauf, seine Position und Autorität zu beschützen, und genauer zu überlegen, wo mache ich mit, was mache ich nicht. Das können Sie von mir erwarten, das können Sie nicht von mir erwarten. Hier werden deutsche Chefs, die auf einmal mit einem dänischen Chef zusammenarbeiten sollen, manchmal sehr unsicher darüber, was will er eigentlich?

DK (über D): Ordnung muss sein. Eine sehr hierarchische Organisation. Wichtig, dass man die Verhandlungspartner an der richtigen Stelle in der Organisation findet.

DK (Interview): Generell, finde ich, dass in Deutschland die Dinge viel Zeit brauchen. Man muss durch viele Ebenen und viele müssen gehört werden.

DK (über D): Die Deutschen haben eine stärker administrativ und strukturell („steife“) orientierte Führungsform und -kultur. Weniger Fokus auf das Individuum.

DK (Interview): Es ist nämlich auch typisch deutsch, keine Verantwortung für etwas zu übernehmen, weil es nicht mein Bereich ist, ich bin es nicht, ich darf nichts.



„Erst die Arbeit – dann das Vergnügen?“

Zwischen Deutschland und Dänemark gibt es unterschiedliche Erwartungen dazu und Auffassungen davon, was als „Normalität“ in der Arbeitskultur angesehen wird.

Dänemark hat den Ruf, dass dort eine ausgeglichene Work-Life-Balance zur Normalität gehört. Familie und Freizeit sind in der Tat sehr wichtig. Öffnungszeiten von Institutionen sowie normale Arbeitszeiten sind darauf angelegt, dass der Nachmittag der Familie gehören kann. Dies kann durch die deutsche Kulturbrille als eine Tendenz dazu, „Dienst nach Vorschrift“ zu machen, aufgefasst werden. Trotzdem ist es in einigen Berufen nicht ungewöhnlich, dass man am Abend dann wieder einige Stunden arbeitet.

Die deutschen Arbeitszeiten sind anders als in Dänemark und teilweise existiert auch eine andere Kultur mit der Erwartung, dass man der Arbeit eine höhere Priorität einräumt als dem Privaten.

D (Interview): Ich habe [in Dänemark] nie negativ erlebt, weder bei mir noch bei anderen, wenn einer anrief, eine E-Mail schrieb, mein Kind ist krank, ich bleibe zuhause oder wenn auch mal ein Kind mit auf die Arbeit kam, oder Treffen werden nicht nachmittags um halb sechs gelegt. Solche Geschichten, also das ist ja eine völlig andere Arbeitskultur.



D (Interview): Also grundsätzlich ist die dänische Kultur, auch was so Kultur am Arbeitsplatz angeht, lockerer, die ist auch mehr mitarbeiterzentriert oder zentriert [...]. Wenn in Deutschland ein Arbeitnehmer mit vierzig Grad Fieber zur Arbeit kommt, dann bekommt er einen Orden angehängt: „Ey geil das du trotzdem kommst, hoffentlich überlebst du den Arbeitstag“. In Dänemark sagt der Chef: „Sieh zu, dass du nach Hause kommst, willst du meine Mitarbeiter anstecken, du bist eine Gefahr für das Unternehmen.“

D (über DK): Dänen arbeiten, um zu leben. Dänen geht die Familie über alles. Der Feierabend ist heilig.

D (über DK): Die Mentalität der Dänen und eher nur „Dienst nach Vorschrift“ zu machen.

D (Interview): Wenn er sieht das ich abends um acht jeden Tag da war, dann will er mich doch irgendwann befördern. In Dänemark würde mein Chef sagen "sag mal wirst du mit deiner Arbeit nie fertig?"

„Großes Land – kleines Land“

In Dänemark sind die Menschen meist bescheiden und prahlen nicht mit den eigenen Leistungen. Das Kollektive aber, also die Dänen an sich und Dänemark, ist die Grundlage eines starken „Wir“-Gefühls und ausgeprägten Nationalstolzes: Die Dänen sehen sich als die glücklichsten Menschen und die dänischen Produkte als die besten der Welt. Deutsche Produkte werden zwar sehr stark mit Qualität verbunden – „deutsche Qualität“ ist eine stehende Redewendung – aber dänische Produkte haben in Dänemark einen klaren Heimvorteil.

Der dänische Stolz auf alles Dänische wirkt durch die deutsche Kulturbrille manchmal etwas befremdend.

Viele Deutsche haben zudem die Vermutung, dass sie von den Dänen als ein übermächtiger Nachbar als Drohung wahrgenommen werden.



D (Spiegelstereotyp): Neid auf die Größe und Vielfalt Deutschlands.

D (über DK): Das Nationalgefühl (Wir-Gefühl) ist bei Dänen sehr stark und bei Deutschen verloren gegangen.

D (über DK): Ich habe keine Unterschiede feststellen können. Die Nationaltreue der Dänen ist deutlich größer als der Deutschen. Dies kann vielleicht zu Missverständnissen führen.



D (über DK): Das Risiko, dass Dänemark als „kleines“ Wirtschaftsland nicht ernst genommen wird.

D (über DK): Dänen sind in ihrem Einkaufsverhalten tendenziell patriotisch und deutschen Produkten gegenüber distanziert.

D (Spiegelstereotyp): Unsere Vergangenheit! Dänemark fühlt sich immer irgendwie dominiert!

D (über DK): Dänische Waren sind gut. Man muss vorsichtig sein, da Dänen sich leicht bevormundet fühlen, obwohl das nicht der Fall ist. Kleines Volk, aber stolz. Haben Angst von Deutschen erdrückt zu werden

Zusammenfassung

- Kulturbrillen: die Eigendiagnose
- Funktional angemessene Kommunikation
- Datengrundlage
- Quellen und Leseempfehlungen



„Unsere Wahrnehmung von Eigenem und Fremden ist über das direkte Wechselspiel von Selbst- und Fremdverstehen hinaus auch wesentlich durch das geprägt, was wir annehmen bzw. vermuten, was andere von uns denken und erwarten. Man spricht in diesem Zusammenhang von „Metabildern“. Wenn ich z.B. vermute, dass der Andere von mir erwartet, dass ich in einer bestimmten Kleidung zu einer Veranstaltung gehe, die derjenige auch besucht, so kann diese Vermutung bzw. dieses Metabild für mich durchaus handlungsleitend sein und mich zur Wahl entsprechender Kleidungsstücke motivieren (die ich „von mir aus“ eventuell gar nicht in Betracht gezogen hätte). Hieraus folgt: Wenn wir Fremdes (und Eigenes) wahrnehmen und verstehen, dann geschieht dies auf der Grundlage des wechselseitigen Zusammenhangs von Selbst-, Fremd- und Metabildern“

(Bolten 2007: 53)

Kulturbrillen: die Eigendiagnose

Haben Sie den speziellen Blick durch Ihre eigene Kulturbrille entdeckt?

Konnten Sie Situationen in der deutsch-dänischen Kommunikation wiedererkennen, in denen unterschiedliche Vorstellungen von Normen und Normalität auf einander treffen?

Haben Sie überlegt welche Konsequenzen Ihre Kulturbrille für Ihre Arbeit hat?



Wann und wo nutzen Sie interkulturelle Kommunikation in Ihrer Arbeit?

- Massenkommunikation (Marketing, Webseite)
- Persönlicher Kontakt
- Kanäle: E-Mail, Telefon, Fax, soziale Medien
- Organisatorische Strukturen: Hierarchien, Abteilungen, Relationen
- Andere Aspekte

Welche interkulturellen Ressourcen (insbesondere Sprachkenntnisse) stehen Ihnen zur Verfügung – und in welcher Form?

- Eigene Sprachkenntnisse, Kulturwissen und Erfahrung
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kooperationen, formelle und informelle Netzwerke
- Weiterbildung, Onlinere Ressourcen, Handbücher, Wörterbücher und andere Nachschlagewerke
- Sicheres Wissen über Branchen, Gesellschaftsstrukturen, Gesetzgebung, Positionen
- Andere Ressourcen?

Welche Einstellung haben Sie sie zur interkulturellen Kommunikation?

- Wie stelle ich mich persönlich inter- und mehrkulturellen Herausforderungen?
- Was erwarte ich von Mitarbeitern, Kolleginnen und Kollegen sowie Zusammenarbeitspartnern?
- Inwiefern existiert in meinem Unternehmen ein Bewusstsein für die sprachlichen und kulturellen Herausforderungen in der deutsch-dänischen Kommunikation und eine entsprechende Weiterbildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Andere Einstellungen?

Funktional angemessene Kommunikation

Kultur:

- Die „Kulturbrille“ – Normen und Erwartungshaltungen
- Kulturelle Stereotype – individuelle Eigenheiten
- Attitüde – Auffassung vom Anderen
- „Erst die Arbeit – dann das Vergnügen“

Organisation:

- Sichtbare und unsichtbare Hierarchien
- Arbeitskultur

Soziale Situation:

- Bestimmbare Aspekte/Variablen einer Situation – situationsbestimmtes Kommunizieren
- Bestimmung von sozialen Rollen – Hierarchie: Ebenen in Organisationen – die richtigen Ansprechpartner finden

Interaktion und Interaktionsphasen

- Ausübung von sozialen Rollen: wer kommuniziert mit wem, warum, wie und in welchen Sprachen?
- Umgangsformen, Höflichkeit und (un-)professionelles Handeln – Rückschluss auf Kompetenzen
- Dresscode – soziale Erwartungen: welche Bedeutung hat Kleidung in DK und D?
- Aushandlung von Positionen, Diskussion vs. Vorbereitung
- Miteinander sprechen & die Rolle der Sprache(n) – sprachliche Handlungsmuster

Sprachliche und nicht-sprachliche Zeichen:

- Alles, was als „Zeichen“ fungieren kann und in der Kommunikation eine Bedeutung zugewiesen bekommt

Die Ebenen des Modells können als Checkliste dienen, mit der Sie Ihre eigenen Erwartungen und Erfahrungen in konkreten – bestimmaren und beschreibbaren – Situationen der deutsch-dänischen Kommunikation systematisieren können.



Datengrundlage

Interviewdaten aus Interviews mit deutschen und dänischen Unternehmen aus der deutsch-dänischen Grenzregion

Fragebogendaten von deutschen und dänischen Unternehmen mit Kontakt zum jeweils anderen Land

Die Beispiele in den deutsch-dänischen Kommunikationskontexten stammen aus Interviews mit 41 deutschen und dänischen Unternehmen, Projekten und Kulturinstitutionen, die 2013 in semi-strukturierten Interviews nach ihrer Arbeit, Erfahrungen und Kommunikation im deutsch-dänischen Kontext gefragt wurden. Aus den vielen Anekdoten, Ratschlägen und Erfahrungsberichten haben wir eine Auswahl der stereotypen Vorstellungen über Deutsche und Dänen beschrieben, die für die deutsch-dänische Zusammenarbeit relevant sind. Die Transkription der Interviews wurde von studentischen Hilfskräften im SMiK-Projekt vorgenommen: *Ursula da Silva Møller-Hansen, Lene Dreisig Sørensen, Mareike Sulamith Schwartz* und *Nanna Frisgaard Gunnensen*.

Ergänzt werden die Interviewdaten durch Zitate zu stereotypen Vorstellungen aus Fragebogenantworten von 176 deutschen und 83 dänischen Firmen mit Kontakt zum jeweils anderen Land, die 2014 in einer Befragung per Post erhoben wurden.

Um die die kulturelle Herkunft der zitierten Sprecherinnen und Sprecher zu zeigen, wurden die Zitate auf folgende Weise farblich und sprachlich gekennzeichnet:

- **D (über DK):** Stereotype Vorstellungen der Deutschen über Dänen aus den Fragebogenantworten der deutschen Firmen.
- **D (Spiegelstereotyp):** Angenommene stereotype Vorstellungen der Dänen über Deutsche (Spiegelstereotyp) aus den Fragebogenantworten der deutschen Firmen.
- **D (Interview):** Interview mit einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter in einer deutschen Firma mit dänischen Kontakten.
- **DK (über D):** Stereotype Vorstellungen der Dänen über Deutsche aus den Fragebogenantworten der deutschen Firmen.
- **DK (Spiegelstereotyp):** Angenommene stereotype Vorstellungen der Deutschen über Dänen (Spiegelstereotyp) aus den Fragebogenantworten der dänischen Firmen.
- **DK (Interview):** Interview mit einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter in einer dänischen Firma mit deutschen Kontakten.

Quellen und Leseempfehlungen

Arendt, Birte/Kiesendahl, Jana. 2013. Funktionale Angemessenheit. Gesprächs- und lehrwerksanalytische Perspektiven. In: *Mitteilungen des Deutschen Germanistenverbandes*. Heft 4, 336-355.

Bodenstein, Eckhard. 2014. **Falske venner & Co. Wörterbuch der deutsch-dänischen Missverständnisse**. Husum: Husum Druck- und Verlagsgesellschaft.

Bolten, Jürgen. 2007. **Interkulturelle Kompetenz**. Erfurt: Landeszentrale für politische Bildung Thüringen. www.db-thueringen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-20394/interkulturellekompetenz.pdf

Kilian, Jörg/Niehr, Thomas/Schiewe, Jürgen. 2010. **Sprachkritik. Ansätze und Methoden der kritischen Sprachbetrachtung**. Berlin/New York: de Gruyter.

Kilian, Jörg/Niehr, Thomas/Schiewe, Jürgen. 2013. Zur Einführung. In: *Mitteilungen des Deutschen Germanistenverbandes*. Heft 4, 297-299.

Kilian, Jörg/Niehr, Thomas/Schiewe, Jürgen. 2013. Es gibt kein Falsches im Angemessenen. Überlegungen zu einem sprachkritischen Analysemodell. In: *Mitteilungen des Deutschen Germanistenverbandes*. Heft 4, 300-320.

Rehrmann-Jørgensen, Doris/von der Banck, Marie Luise. 2011. **Deutsch-dänische Geschäftskultur - ein Praxisorientierter Zugang**. Kopenhagen: REBA Verlag.

SMiK-Materialien und wissenschaftliche Publikationen zu den Ergebnissen des SMiK-Projekts auf der Projekthomepage:

- www.stereotypenprojekt.eu/projektresultate-r-1/smik-publikationer-n/
- Hallsteinsdóttir, Erla. 2015. [Ergebnisse aus der SMiK-Fragebogenuntersuchung typisch Deutsch – typisch dänisch? || Resultater fra SMiK-spørgeskemaundersøgelsen typisk dansk – typisk tysk?](#) Odense: SMiK-Projekt.
- Hallsteinsdóttir, Erla/ Baunsgaard Koll, Philipp/Müller, Katarina Le/Kilian, Jörg. 2015. [Typisch deutsch – typisch dänisch? SMiK-Unterrichtsmaterialien zur Bewusstmachung von nationalen Stereotypen](#). Odense: SMiK-Projekt.
- Hallsteinsdóttir, Erla/ Baunsgaard Koll, Philipp/Müller, Katarina Le/Kilian, Jörg. 2015. [Typisk dansk – typisk tysk? SMiK-undervisningsmateriale til bevidstgørelse af nationale stereotyper](#). Odense: SMiK-Projekt.
- Hallsteinsdóttir, Erla/ Baunsgaard Koll, Philipp/Møller-Hansen, Ursula da Silva/Dreve, Matthias. 2015. **Deutsch-dänische Geschäftskommunikation || Dansk-tysk virksomhedskommunikation**. Odense: SMiK-Projekt.

