

Stian Aske

Interkulturelle Wirtschaftskommunikation
Norwegen - Deutschland
Eine Pilotstudie



Beratung: Amanuensis Tor Jan Ropeid



Germanistisches Institut
Masterarbeit
Mai 2005

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|---|-----------|
| 1. Einleitung | 3 |
| 2. Die Entwicklung des Forschungsgebiets | 6 |
| 3. Kulturen im Vergleich | 11 |
| 3.1 Über den Begriff „Kultur“ | 12 |
| 3.1.1 Kultur als Modell | 14 |
| 3.1.2 Subkulturen | 18 |
| 3.1.3 Formen der Generalisierung | 19 |
| 3.2 Interkulturelle Kommunikation | 21 |
| 3.2.1 Über die interkulturelle Kommunikationsfähigkeit | 25 |
| 3.2.2 Über unterschiedliche Kommunikationsstile | 29 |
| 3.3 Die Norweger | 34 |
| 3.3.1 Elemente der norwegischen Kommunikation | 34 |
| 3.3.2 Der Egalitätsgedanke | 36 |
| 3.3.3 Die Ehrlichkeit | 40 |
| 3.3.4 Der Wille zu riskieren | 42 |
| 3.3.5 Kulturelle Übersetzungen | 43 |
| 3.4 Die Deutschen | 45 |
| 3.4.1 Über die deutsche Ordnung und Systematik | 46 |
| 3.4.2 Weitere zentrale deutsche Tugenden | 47 |
| 3.4.3 Über die Vermeidung riskanter Beschlüsse | 51 |
| 3.5 Die Unterschiede im wirtschaftlichen Bereich | 53 |
| 3.5.1 Ein Vergleich der beiden Wirtschaftskulturen | 53 |
| 3.5.2 Die Bedeutung der sozialen Umgangsformen | 58 |
| 3.5.3 Höflichkeitsregeln | 60 |
| 4. Die Interviews | 65 |
| 4.1 Die Interviews mit den Informanten | 67 |
| 4.1.1 Die deutschen Informanten | 67 |
| 4.1.2 Über Probleme im deutsch-norwegischen Umgang | 70 |
| 4.1.3 Die deutsche Individualität und die schwächelnde Kollegialität | 75 |
| 4.1.4 Über das mangelnde Lob unter Kollegen | 77 |
| 4.2 Ergebnisse der deutschen Interviews | 78 |
| 4.2.1 Das deutsch-norwegische Geschäftsklima | 78 |
| 4.2.2 Über die fehlenden Kenntnisse des deutschen Marktes | 81 |
| 4.2.3 Die deutsche Systematik und Gründlichkeit | 87 |
| 4.2.4 Die hierarchischen Strukturen | 90 |
| 4.2.5 Über die Lockerung im deutschen Geschäftsleben | 95 |
| 4.2.6 Der direkte Kommunikationsstil | 99 |

| | |
|--|------------|
| 4.2.7 Über die Tendenz, unangenehme Tatsachen zu vertuschen | 102 |
| 4.3 Ergebnisse der norwegischen Interviews | 105 |
| 4.3.1 Die norwegischen Informanten | 105 |
| 4.3.2 Die fehlende Konstruktivität der Deutschen | 106 |
| 4.3.3 Probleme im Zusammenhang mit der Direktheit der Deutschen | 112 |
| 5. Ein kontrastiver Vergleich zweier Unternehmen | 115 |
| 5.1 Der kontrastive Vergleich | 115 |
| 5.1.1 Das Geschäftsklima | 115 |
| 5.1.2 Über die Qualität der Produkte | 118 |
| 5.1.3 Unterschiedliche Kommunikationsstile als Herausforderung | 119 |
| 5.1.4 Normierungen und die damit verbundenen umständlichen Prozesse | 121 |
| 5.1.5 Die norwegischen Arbeitszeiten als Problem | 123 |
| 5.1.6 Konklusion | 124 |
| 6. Zusammenfassung | 126 |
| LITERATURVERZEICHNIS | 131 |
| ANHANG | |
| Kommentare der deutschen Informanten zur norwegischen Mentalität | 137 |
| Kommentare der norwegischen Informanten zur deutschen Mentalität | 139 |
| Der deutsche Fragebogen | 141 |
| Der norwegische Fragebogen | 143 |

1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit ist ein Pilotprojekt, in dem der Versuch unternommen wird, mir wichtig erscheinende Kulturunterschiede zwischen norwegischen und deutschen Geschäftspartnern zu untersuchen. Die Ergebnisse meiner Arbeit können als Tendenzen betrachtet werden, bei denen das Auftreten norwegischer/deutscher Geschäftspartner auf der Basis kultureller Unterschiede womöglich erklärlicher wird. Hierbei muss jedoch bemerkt werden, dass die in meiner Arbeit festgestellten Tendenzen wegen der relativ begrenzten Anzahl von Informanten notwendig als vorläufig gelten müssen.

In einer Zeit, in der der internationale Handel immer wichtiger wird und die EU und der EWR eine zentrale Rolle spielen, ist es wichtig, kulturbedingte Unterschiede ausfindig zu machen. Die Internationalisierung hat in den letzten Jahren z.B. dazu beigetragen, dass die Nachfrage nach Benimmbüchern, die auf Kulturunterschiede zwischen Ländern näher eingehen, deutlich gestiegen ist. Diese Bücher sind u.a. aus den Ergebnissen des niederländischen Anthropologen Hofstedes abgeleitet, worauf ich unten zurückkommen werde. Sowohl Bücher wie auch Webseiten bieten nunmehr dem Leser nützliche Tipps, wie er sich privat oder geschäftlich in einer fremden Kultur zurechtfinden kann.

Nach Hofstede (2001) gibt es gemeinsame „Denk-, Fühl-, und Handlungsmuster“ und geteilte mentale Programme bei den Einzelindividuen eines Landes.¹ Die unterschiedliche Mentalität einzelner Länder kann dadurch erklärt werden, dass das national Gemeinsame von Land zu Land anders ist, so dass die Werte einer Nation sich von denen einer anderen Nation unterscheiden können. Angesichts dieser Tatsache hat Hofstede die Muster und mentalen „Programme“ der Einwohner verschiedener Länder behandelt. Er hat dabei schließen können, dass kulturspezifische Elemente

¹ Hofstede, Geert: *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 2. Aufl. Deutscher Taschenbuch Verlag, München (2001), S. 3

einer Nation auf die nationalen Organisationskulturen übertragen werden können und hat den Versuch unternommen zu zeigen, wie diese die internationale Geschäftskommunikation beeinflussen.

Als Einstieg in die Darstellung spezifischer Merkmale der deutschen und norwegischen Geschäftskommunikation wird zunächst eine kurze Einführung in das relativ neue Forschungsgebiet gegeben. Den Begriff „Kultur“ und den Ausdruck „interkulturelle Kommunikation“ werde ich im ersten Teil der Arbeit behandeln. In diesem Zusammenhang wird in erster Linie der kulturkontrastive Aspekt berücksichtigt, wobei die Darstellung in einschlägigen Veröffentlichungen über deutsch-norwegische Wirtschaftskommunikation und deutsch-norwegische Kulturunterschiede kritisch beleuchtet wird. Ich werde versuchen die kulturspezifischen Merkmale der Norweger bezüglich u.a. ihrer Mentalität und ihrer Wertvorstellungen zu erörtern. Durch Interviews wird im zweiten Teil meiner Arbeit versucht die Wertvorstellungen der Norweger und der Deutschen zu vergleichen um nachzuweisen, wie sich diese Vorstellungen im Benehmen der Norweger und der Deutschen widerspiegeln. Vor diesem Hintergrund wird versucht zu skizzieren, wie die Norweger von den Deutschen aufgefasst werden und wie die Norweger von ihren deutschen Gegenübern angesehen werden. Die Unterschiede in Bezug auf das Auftreten der Geschäftspartner werden mit dem zu erwartenden Auftreten verglichen.

Nicht zu unterschätzen sind dabei die in Deutschland so genannten Job-Knigge und die Benimmbücher, die darüber Auskünfte geben, wie man sich benehmen sollte, z.B. bezüglich der Anrede, Begrüßung u.Ä. Die Knigge werden mit den entsprechenden norwegischen Codes verglichen, wodurch vielleicht einige kulturbedingte Missverständnisse erklärt werden können. Geschäftsleute, die international tätig sind, richten heute in höherem Maße das Augenmerk auf die Job-Knigge, die sich von Land zu Land unterscheiden. Mit Hilfe der Job-Knigge kann man sich mit den Normen des Geschäftspartners vertraut machen, wodurch kulturelle Barrieren abgebaut werden können. Der Unterschied zwischen dem vom Geschäftspartner erwarteten Benehmen und dem tatsächlichen Benehmen kann aber

problematisch sein, da Theorie und Praxis auseinander klaffen können. Ich werde im Kapitel 3.5 auf Job-Knigge näher eingehen.

Im Kapitel drei werde ich u.a. versuchen der Frage nachzugehen, wie Norweger und Deutsche in der einschlägigen Literatur dargestellt werden. In diesem Zusammenhang wird im Kapitel 3.3 auf die Ergebnisse Jutta Eschenbachs eingegangen, die in einer im Jahre 2000 erschienenen Arbeit wichtige kulturelle Unterschiede zwischen Norwegen und Deutschland behandelt.²

Auf die Einstellung der Norweger zum Geschäftemachen mit den Deutschen komme ich im Kapitel 4.3 zurück. Schließlich verfolge ich das Ziel, herauszufinden, in welchem Maße die Unterschiede in Bezug auf kulturelle Merkmale sich im Geschäftsleben widerspiegeln. Im zweiten Teil meiner Arbeit werde ich die Ergebnisse 30-minütiger Interviews, die mit Vertretern der Marketing-Abteilung sowohl deutscher als auch norwegischer Firmen durchgeführt wurden, diskutieren. Im Mittelpunkt dieser Interviews standen deutsche Firmen, die Erfahrungen mit norwegischen Firmen gemacht haben, und vice versa. Es ging mir vor allem darum festzustellen, ob es in der mündlichen/schriftlichen Kommunikation Unterschiede gibt, die den Geschäftspartnern Probleme bereiten, und die gegebenenfalls zu Missverständnissen führen können. Auf der Basis der Interviewergebnisse, denen ein umfassender Fragenbogen zugrunde liegt, wird versucht die Mentalität und wichtige kulturspezifische Elemente von Deutschen und Norwegern zu veranschaulichen und diese auf die Geschäftskultur der beiden Länder zu übertragen.

² Eschenbach, Jutta: *Ola Nordmann im deutschen Blätterwald: sprachliche Konstituierung nationaler Stereotype und ihre Verwendung in der deutschen Presse – am Beispiel der Kategorie der Norweger*. Göteborger germanistische Forschungen, Band 39. Diss., Acta Universitatis Gothoburgensis, Göteborg (2000)

2. Die Entwicklung des Forschungsgebiets

Die Erforschung der Kommunikationsprozesse zwischen unterschiedlichen Kulturen ist eine noch junge wissenschaftliche Disziplin, die vor allem von den Sprach- und Kulturwissenschaften sowie der Betriebswissenschaft vorangetrieben wird.³ Um das Forschungsgebiet von anderen wissenschaftlichen Disziplinen abzugrenzen, kann erstmals eine Definition von „Kulturwissenschaft“ angeführt werden:

Kulturwissenschaft erforscht die von Menschen hervorgebrachten Einrichtungen, die zwischenmenschlichen, insbesondere die medial vermittelten Handlungs- und Konfliktformen sowie deren Werte- und Normenhorizonte. Sie entwickelt dabei Theorien der Kultur(en) und materiale Arbeitsfelder, die systematisch wie historisch untersucht werden. Insofern ist für die Kulturwissenschaft die Kultur als Ganzes sowohl das Objekt als auch der Rahmen für ihre eigenen Operationen.⁴

Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass unterschiedliche Kulturen oft Kontakt zueinander haben, führen die Autoren folgendes an:

Da es nicht <die> Kultur, sondern nur viele Kulturen gibt, ist die Kulturwissenschaft mit multi- und interkulturellen Überschneidungen konfrontiert. Sie verfährt deshalb immer auch kulturvergleichend, indem sie die Semantik dessen untersucht, was in unterschiedlichen Gesellschaften unter <Kultur> verstanden wurde. Sie ist also eine historische Disziplin und verhält sich, indem sie die Abhängigkeit kultureller Phänomene von veränderbaren Bedingungen analysiert, kulturkritisch.⁵

Die in der vorliegenden Arbeit zu beschreibenden kulturbedingten Elemente zwischen Einzelindividuen unterschiedlicher Länder, die aufgrund länderspezifischer Merkmale voneinander abweichen können, werden in der oben definierten Disziplin der Kulturwissenschaften nicht in erster Linie berücksichtigt. Das Forschungsgebiet, das in meiner Arbeit behandelt wird, enthält Elemente der Ethnosoziologie:

³ Vgl. z.B. Reuter, Ewald/Schröder, Hartmut/Tiittula, Liisa: „Zur Erforschung von Kulturunterschieden in der internationalen Wirtschaftskommunikation“. In: Müller, Bernd-Dietrich: *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Iudicium Verlag, Bamberg (1991), S. 98

⁴ Böhme, Hartmut/Matussek, Peter/Müller, Lothar: *Orientierung Kulturwissenschaft: was sie kann, was sie will*. 2.Aufl. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg (2002), S. 104

⁵ Böhme/Matussek/Müller, S. 104

The latter, [ethnology] a term more widely used in Europe, encompasses the analytical and comparative study of cultures in general [...] (in British usage, social anthropology).⁶

Die Ethnosoziologie befasst sich zwar mit Unterschieden zwischen Menschen, jedoch innerhalb einzelner Kulturen. Sie ist somit nicht unbedingt als eine länderübergreifende Disziplin einzustufen, was im behandelten Forschungsgebiet meiner Arbeit der Fall ist.

Die interkulturelle Kommunikation ist eine ältere wissenschaftliche Disziplin. Nach der einschlägigen Literatur kann das 1959 veröffentlichte Buch *The Silent Language* des Anthropologen Edward T. Hall den Durchbruch der Disziplin markieren. Hall hatte sich dafür entschieden, bis dahin kaum berücksichtigte Elemente der Kommunikation zu behandeln: „the ‘out-of-awareness’ aspects of communication – the ‘silent language’“ wurden untersucht.⁷ Hall hatte folgendes beobachten können: „what people do is frequently more important than what they say“.⁸ Es wollte u.a. das Fokus auf das unbewusste Auftreten von Einzelindividuen lenken: „In my discussion of culture I will be describing that part of man’s behaviour which he takes for granted – the part he does not think about, since he assumes it is universal.“⁹

Als Gründer des in meiner Arbeit zu beschreibenden Forschungsgebiets wird in der einschlägigen Literatur Geert Hofstede betrachtet, der 1980 *Culture’s consequences* veröffentlichte.¹⁰ Das Buch war damals, so Hofstede, bewusst für ein Fachpublikum geschrieben, da es die Allgemeingültigkeit traditioneller Lehren der Psychologie, Organisations- theorie und Managementtheorie in Frage stellte. Es wurde in einer Zeit

⁶ *The New Encyclopaedia Britannica*. Micropaedia. Encyclopaedia Britannica, Chicago (1993), S. 582

⁷ Hall, Edward T. (1959) Zitiert nach: Dahl, Øyvind: „Some trends in the development of the Field of Intercultural Communication in the United States“. In: Dahl, Øyvind (Hg.): *Intercultural communication and contact. Selected Papers Presented at the Nordic Symposium at the Centre for Intercultural Communication, School of Mission and Theology, Stavanger, Norway 24-26 November 1994*. Misjonshøgskolens Forlag, Stavanger (1995), S. 28f.

⁸ Hall (1959), S. 2 Zitiert nach: Dahl, S. 29

⁹ Hall (1959), S. 30 Zitiert nach: Dahl, S. 29

¹⁰ Hofstede (2001), S. Xlf.

veröffentlicht, als das Interesse an kulturellen Unterschieden sowohl zwischen Ländern als auch zwischen Organisationen sprunghaft anstieg. Hofstede bemerkt, dass das Thema bei vielen Interesse wecken sollte:

Die Thematik kultureller Unterschiede ist natürlich nicht ausschließlich, und nicht einmal in erster Linie, für Sozialwissenschaftler oder internationale Studenten der Wirtschaftswissenschaft von Interesse. Sie betrifft jeden, der Menschen von außerhalb seines eigenen engen Kreises trifft, und heutzutage ist das praktisch jeder.¹¹

Hofstede vergleicht Nationen und deren Kulturen miteinander und nennt dies eine Darstellung der *Dimensionen* der Kulturen. Eine Dimension sei „ein Aspekt einer Kultur, der sich im Verhältnis zu anderen Kulturen messen lässt“. ¹² Hofstede geht auf den Begriff näher ein:

Eine Dimension vereinigt eine Reihe von Phänomenen in einer Gesellschaft, die empirischen Untersuchungen zufolge in Kombination auftreten, auch wenn auf den ersten Blick nicht immer eine logische Notwendigkeit für ihre Verknüpfung zu bestehen scheint.¹³

Nach Hofstede kann eine Art „kollektive Programmierung des Geistes“ festgestellt werden, bei der „mentale Programme“ in Form von „Denk-, Fühl-, und Handlungsmustern“ im Spiel seien.¹⁴ Hofstede ist der Auffassung, dass dieses Konzept dem von dem französischen Soziologen Pierre Bourdieu entwickelten Konzept des „Habitus“ naheliegt:

Bestimmte Daseinszustände erzeugen einen Habitus, ein System permanenter und übertragbarer Dispositionen. Ein Habitus [...] dient als Basis für Praktiken und Vorstellungen [...], die sich ohne eigentlichen Dirigenten orchestrieren lassen.¹⁵

Hofstede (1984) behauptet, dass die spezifischen, kollektivistischen Merkmale von Kategorie zu Kategorie variiert:

The collective level of mental programming is shared with some but not with all other people; it is common to people belonging to a certain group or category, but different among people belonging to other groups or categories. The whole area of subjective human culture [...] belongs to this level.¹⁶

¹¹ Hofstede (2001), S. XII

¹² Hofstede (2001), S. 18

¹³ Hofstede (2001), S. 18

¹⁴ Hofstede (2001), S. 3f.

¹⁵ Bourdieu, Pierre: *Le sens pratique*. Editions de Minuit, Paris (1980), S. 88f. Zitiert nach: Hofstede (2001), S. 4

Hofstede ist der Ansicht, dass die Grundproblembereiche den folgenden Dimensionen entsprechen: *Machtdistanz* (von gering bis groß), *Kollektivismus* gegenüber *Individualismus*, *Feminität* gegenüber *Maskulinität* und *Unsicherheitsvermeidung* (von schwach bis stark). Hofstede hat ein vierdimensionales Modell von Unterschieden zwischen nationalen Kulturen entwickelt. Jedes Land in diesem Modell wird mit einem Index für jede der vier Dimensionen bewertet. Nach Hofstede waren alle der oben erwähnten Dimensionsbegriffe in Teilbereichen der Sozialwissenschaften bereits 1980 zu finden, als die erste Auflage von *Culture's consequences* erschien, doch Hofstede konnte die Begriffe neu systematisieren und dabei den wohl ersten Beitrag zur neuen wissenschaftlichen Disziplin leisten. Bücher, die Kulturkontrastivität behandeln, haben für den Leser im Laufe der letzten zwanzig Jahre deutlich an Bedeutung gewonnen, was man auf die Globalisierung zurückzuführen kann. Seine Ergebnisse hat Hofstede inzwischen einem breiten Publikum zugänglich gemacht und zwar dadurch, dass er in einigen seiner Bücher schwierige Fachbegriffe ausgelassen hat.

Hofstede hat ausgehend von seinen aufgestellten Dimensionen der Kulturen Mitarbeiter des multinationalen Konzerns IBM Fragen beantworten lassen, so dass er nachher die Unterschiede zwischen „**nationalen** Wertesystemen“¹⁷ untersuchen konnte. Auf der Basis der Punktwerte der unterschiedlichen Dimensionen hat Hofstede die sogenannten „Fälle“ empirisch in Ländergruppen eingeteilt.¹⁸ Diese Gruppen bilden, so Hofstede,

¹⁶ Hofstede, Geert: *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Cross-cultural research and methodology series 5. Sage Publications, Newbury Park, Calif. (1984), S. 15. Unter einer *Gruppe* versteht Hofstede „eine Anzahl von Menschen, die Kontakt zueinander haben.“ Eine *Kategorie* bestehe dagegen aus „Menschen, die etwas gemeinsam haben, aber nicht unbedingt miteinander in Kontakt stehen müssen, z.B. alle weiblichen Führungskräfte oder alle vor 1940 geborenen.“ Vgl. Hofstede (2001), S. 4

¹⁷ Hofstede (2001), S. 17. Hofstede schreibt weiter über die Teilnehmer der Untersuchung: „Auf den ersten Blick mag es überraschen, daß Mitarbeiter eines multinationalen Konzerns – eine ganz besondere Art von Leuten – dazu dienen könnten, Unterschiede zwischen **nationalen** Wertesystemen herauszufinden. Aber diese Mitarbeiter stellen fast perfekt zusammengesetzte Stichproben in dem jeweiligen Land dar: sie ähneln einander in jeder Hinsicht außer der Staatsangehörigkeit; und dies führt dazu, daß sich durch die Staatsangehörigkeit bedingten Unterschiede bei ihren Antworten ungewöhnlich deutlich bemerkbar machen.“

¹⁸ Hofstede (2001), S. 20

eine empirische Typologie. Die über 50 Länder der Studie Hofstedes konnten nach ihren Punktzahlen für die vier Dimensionen in 13 entsprechende Gruppen eingeteilt werden. Die Indexe der Nationen wurden anhand von Tabellen wiedergeben, bei denen die Unterschiede zwischen den Nationen durch Zahlen verdeutlicht wurden.

Der niederländische Leiter einer globalen Managementfirma Fons Trompenaars hat das Forschungsgebiet durch die Hinzufügung neuer Dimensionen entwickelt. Er veröffentlichte 1993 *Riding the Waves of Culture* wo er, um die kulturellen Merkmale zwischen verschiedenen Ländern zu verdeutlichen, folgende Dimensionen untersuchte: *Universalismus - Partikularismus, neutral - emotional, diffus - spezifisch, Leistung - Ansehen* sowie die *Zeitorientierung*. Anders als Hofstede hat sich Trompenaars mit der zeitlichen Dimension befasst:

How we think of time has its own consequences. Especially important is whether our view of time is **sequential**, a series of passing events, or whether it is **synchronic**, with past, present and future all interrelated so that ideas about the future and memories of the past both shape present action.¹⁹

Trompenaars hat mittels der Dimension *diffus-spezifisch* den Kontakt zwischen Menschen untersucht, wobei er anhand empirischer Daten feststellen konnte, dass es zwischen Ländern Unterschiede gibt in Bezug darauf, wie einfach man mit Personen in Kontakt kommt.

Die unten angegebene Webseite stellt den Vergleich zwischen den Dimensionen Hofstedes und Trompenaars dar. Durch die vergleichende Gegenüberstellung solcher Dimensionen können länderspezifische Kulturunterschiede erforscht werden.²⁰

¹⁹ Trompenaars, Fons: *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. 2nd Edition. Nicholas Brealey Publications, London (2003), S. 120

²⁰ Zell, Helmut: „Vergleich der Dimensionen von Hofstede und Trompenaars“. In: <http://www.ibim.de/ikult/3-4.htm> > Gelesen am 12.2.05

3. Kulturen im Vergleich

Der Vergleich zwischen Kulturen kann als eine nützliche Methode gelten, wenn kulturspezifische Unterschiede erforscht werden, auch auf die Gesprächssituationen übertragen: „In allen interkulturellen Situationen werden unbewußt und bewußt Vergleiche angestellt; ohne Vergleichshandlungen kann sich kein Sprecher in die Perspektive des anderen hineinversetzen“, so Müller.²¹ Er stellt fest, dass Vergleiche eine komplexe Handlung seien, in der in den meisten Fällen Bewertungsintentionen verfolgt werden, die für interkulturelle Situationen charakteristisch seien. Müller erklärt den Vergleich für wichtig, da er eine, wenn nicht **die** kognitive Operation zur Erkenntnisgewinnung darstelle: Neues, Fremdes werde auf der Vergleichsgrundlage des bisher Erfahrenen integriert. Nach Müller sei der Vergleich der wohl wichtigste „der dem interkulturellen Verstehen zugrundeliegenden kognitiven Akte“.²² Das Hauptproblem der Methode des interkulturellen Vergleichens sei, dass unterschiedliche kulturellen Merkmale mit gleichen Kriterien bewertet werden müssen. Ulrich Zeuner weist darauf hin, dass „selbst diese Kriterien kulturspezifisch geprägt sind“. Wichtig sei, eine von den konkreten kulturellen Erscheinungen abgehobene und abstrakte Vergleichsebene zu schaffen. Nicht nur die Fähigkeit müsse angestrebt werden, die andere Person zu verstehen, sondern auch noch die, die Position der betreffenden Person einnehmen zu können:

Das Vergleichenkönnen zwischen Kulturen basiert auf der Entwicklung der Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, d.h. der Fähigkeit, sich in die Position des anderen versetzen zu können, um seine Perspektive von dieser Situation oder von einer bestimmten Sache zu erkennen.²³

Auch bei der Erforschung der wichtigsten Merkmale der norwegischen und deutschen Kultur muss nach dem Grundprinzip gehandelt werden, die

²¹ Müller, Bernd-Dietrich (1988), S. 34 Zitiert nach: Zeuner, Ulrich: „5.5. b) Vergleich als Methode für interkulturelles Lernen“. In: www.tu-dresden.de/sulifg-daf-archiv-Broschuere.pdf Gelesen am 7.3.05

²² Müller (1988), S. 37, 75 Zitiert nach: Zeuner

²³ Zitiert nach: Zeuner

kulturspezifischen Elemente zwischen Norwegen und Deutschland möglichst ohne Einfluss aus der eigenen Kultur wiedergeben zu können, so dass die Objektivität gewährleistet bleibt.

3.1 Über den Begriff „Kultur“

Seit einigen Jahren hat eine Erweiterung der Alltagsbedeutung des Kulturbegriffs stattgefunden. Vorher galt „Kultur“ als ein Begriff, der die „feine“ Art der Kunst, Gemälde und Architektur umfasste. Heute lässt sich beispielsweise auch von einer „Badezimmer- oder Küchenkultur“ sprechen, so dass man also mittlerweile zwischen einem engen und einem erweiterten Kulturbegriff unterscheiden kann.²⁴ In meiner Arbeit werde ich den erweiterten Kulturbegriff verwenden und einige spezifische Merkmale der norwegischen Kultur mit Merkmalen der deutschen Kultur vergleichen. In diesem Zusammenhang muss die Frage gestellt werden, wie die Begriffe „Kultur“ und „Kulturunterschiede“ verstanden werden können.

Was man unter dem Wort „Kultur“ verstehen kann, wird von Hofstede und Craig Storti aufgegriffen. Storti ist Gründer und Direktor der sich in Washington D.C. befindlichen Beraterfirma *Communication across Cultures*, sowie Autor, u.a. von *The Art of Crossing Cultures*.

Die Kulturdefinitionen Hofstedes und Stortis weisen Parallelitäten auf. Sie betonen beide, dass das Handlungsmuster der Einzelpersonen von der jeweiligen Kultur beeinflusst wird. Das Aneignen kultureller Elemente ist ein unbewusster Prozess, was auch in den Definitionen berücksichtigt wird. Hofstede definiert die Kultur wie folgt: „*Sie ist die kollektive Programmierung*

²⁴ Vgl. Krempf, Stefan: „Interkulturelle Werbung. Basics Inter-Kultur“. In: <http://viadrina.eu-frankfurt-o.de/~sk/SS00/ik_werbung/interkultur.html.> Gelesen am 26.9.04

*des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.*²⁵

Storti betont die Wichtigkeit der geteilten Werte und Präferenzen innerhalb einer Gruppe von Menschen: „Culture is the shared assumptions, values, and beliefs of a group of people which result in characteristic behaviours.“²⁶

Die Charakterzüge einer Gruppe seien, nach Storti, aus den Merkmalen innerhalb der Kultur ableitbar. Das Wort „Gruppe“ kann man als die „geordnete Einheit“²⁷ innerhalb einer Kultur definieren. Der Anthropologe Clifford Geertz lässt im Vergleich mit den beiden zitierten Definitionen die unbewusste Dimension etwas in den Hintergrund rücken und scheint eher die konkreten Handlungen der Mitglieder einer Gruppe zu beschreiben: „Culture is the fabric of meaning in terms of which human beings interpret their experience and guide their action.“²⁸

In der Definition von Geertz werden die Handlungen der Menschen einer Kultur sehr auf die Erfahrung der Individuen bezogen. Das von der Kultur bedingte Vorprogrammierte und Unbewusste, das das Handlungsmuster eines Menschen beeinflusst, muss als ein wichtiger Faktor betrachtet werden, wenn es darum geht, das Benehmen von Einzelindividuen zu erklären. Der Konflikt zwischen dem tatsächlichen Verhalten eines Menschen und den Erwartungen der Gruppe muss berücksichtigt werden, da kulturell überlieferte Werte einen entscheidenden Einfluss auf die Einzelmenschen ausüben.

Die Norweger Øyvind Dahl und Kjell Habert, Verfasser einer der bedeutendsten norwegischen Veröffentlichungen zum Thema Kulturunterschiede, schreiben, dass sich die Kultur mit der Zeit ändert. Es ist demnach nach Dahl/Habert nicht hinreichend zu sagen, dass die Kultur das

²⁵Hofstede (2001), S. 4

²⁶ Zitiert nach: Charles, Jean Philippe: *Cross cultural management. Lecture handouts*. Universität Politècnica Barcelona, Barcelona (2003), S. 5

²⁷ *Deutsches Universalwörterbuch*. 2., völlig neu bearb. Aufl., Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich (1989), S. 640

²⁸ Zitiert nach: Charles, S. 5

ist, was von einer Generation in die Nächste vermittelt wird. Dahl/Habert schreiben vielmehr von einem „Muster“²⁹, das immer wieder durch die Kommunikation zwischen Menschen gebildet und erneuert wird. Den Begriff „Kommunikation“ versteht Nina Nixdorf als einen Prozess des Informationsaustausches.³⁰ Es gebe weiter, nach Dahl/Habert, von Seiten der Schule, der Tagespresse und des Tourismus die Tendenz, die Kultur als ein Etwas aufzufassen, das zu einem Volk gehöre, das zudem physisch abgegrenzt sei und auf die Vergangenheit baue. Diese Auffassung kann nunmehr als die gängige betrachtet werden. Dabei wird es immer schwieriger, Kultur als etwas Abgegrenztes und Statisches einzuschätzen, da man, nach Dahl/Habert, den Begriff Kultur auch als wesentliches Merkmal der mit der Globalisierung verbundenen Änderungen voraussetzen kann.³¹ Der internationale Handel reicht weit über die Landesgrenzen hinaus, Menschen aus verschiedenen Kulturen stoßen somit häufiger aufeinander als je zuvor, und die Kultur einer Gruppe wird kontinuierlich dem Druck externer Impulse ausgesetzt. Aus diesem Grund sagen Dahl/Habert, es sei falsch, Kultur als ein statisches Gedankengut aufzufassen, das ohne jede Änderung von einer Generation in die Nächste vermittelt werde.

3.1.1 Kultur als Modell

Geertz sieht die Kultur als ein Modell im Bewusstsein des Menschen und zwar als ein Modell der Wirklichkeit im Kopf des Individuums, das Auswirkungen auf die Handlung des Individuums zu Folge hat.³² Dieses Modell enthält Auffassungen davon, wie man sich benehmen sollte, wie man andere Menschen ansprechen sollte, (was ist richtig/falsch usw.) Man lernt diese Regeln im täglichen Umgang mit den anderen Mitgliedern seiner

²⁹ Dahl, Øyvind/Habert, Kjell: *Møter mellom mennesker. Interkulturell kommunikasjon*. Gyldendal akademisk, Oslo (2001), S. 57

³⁰ Nixdorf, Nina: *Höflichkeit im Englischen, Deutschen, Russischen: ein interkultureller Vergleich am Beispiel von Ablehnungen und Komplimentenwiderungen*. Tectum Verlag, Marburg (2002), S. 165

³¹ Dahl/Habert, S. 57

³² Vgl. z.B. Dahl/Habert, S. 58

Gesellschaft. Sie werden von Dahl/Habert „Kodes im Hinterkopf“³³ genannt, bei denen man zwischen „äußeren“ und „inneren“³⁴ Erscheinungsformen unterscheiden müsse. Die norwegische Volkstracht, der „bunad“, sei eine kulturelle Äußerungsform. Der „bunad“ an sich, die äußere Form, sei nicht Kultur. Kultur sei vielmehr das, so Dahl/Habert, was der Norweger durch den Gebrauch des „bunad“ vermitteln will, da schließlich der Norweger durch seinen „bunad“ seine Nähe zur norwegischen Tradition ausdrücken will. Weil es zudem unterschiedliche Varianten der norwegischen Volkstracht gibt, kann er zugleich seine lokale Angehörigkeit durch einen „bunad“ demonstrieren. Viele Norweger können den verborgenen Sinn entschlüsseln, während diese Interpretation nicht ohne weiteres von Mitgliedern anderer Länder verstanden wird. Wenn man eine Kultur verstehen will, muss man, nach Dahl/Habert, den *Inhalt* der Äußerungsformen begreifen, die Bedeutung, die die Mitglieder eines Kulturkreises Sprache, Objekten, Kleidern und Benehmen beimessen.

Die Verfasser Dahl/Habert sehen die Kultur als ein „Muster“,³⁵ das das Gemeinsame einer Gesellschaft widerspiegelt. Die Gedanken und Gefühle unter den Mitgliedern folgen aber nicht unbedingt einem gemeinsamen Muster, da die Kultur auch die subjektive Dimension beinhaltet. An diese subjektive Dimension denken Dahl/Habert, wenn sie von den „Kodes im Hinterkopf“ sprechen. Dies entspricht Barths Vorstellung von einem „Ballast der Ideen und Normen“.³⁶ Kodes stehen im Plural, indem wir gleichzeitig mehrere Kodes aufnehmen können und zudem den kulturellen Strömungen ausgesetzt sind. Der Begriff „Hinterkopf“ wird von Dahl/Habert benutzt, weil ein Großteil der Kodes unbewusst ist. Wir denken nicht einmal darüber nach, dass wir die Kodes besitzen, auch wenn diese Kodes die Basis unseres Verhaltens sind.

Die kulturelle Kompetenz ist im Umgang mit fremden Kulturen von wesentlicher Bedeutung. Man muss, so Fife (2002), zwischen kulturellen und

³³ Dahl/Habert, S. 57. Meine Übersetzung von „koder i bakhodet“.

³⁴ Dahl/Habert, S. 58

³⁵ Dahl/Habert, S. 59

³⁶ Barth (1994) Zitiert nach: Dahl/Habert, S. 59

sozialen Differenzen unterscheiden.³⁷ Wenn eine Person den Kodex einer Kultur beherrscht, sagt man, dass die Person „kulturelle Kompetenz“ besitzt. Unter „sozialer Kompetenz“ versteht man die Fähigkeit, mit Menschen aus einer anderen Kultur situationsbedingt kooperieren zu können. Wenn man z.B. als Norweger nach Japan fährt, können die großen Kulturunterschiede zwischen den beiden Ländern als „Kulturschock“ sichtbar werden.

Die kulturelle Kompetenz wird durch Interaktion mit Mitgliedern eines bestimmten Kulturkreises entwickelt und ist deshalb, Fife zufolge, normalerweise unbewusst und intuitiv. Unter „Gesellschaft“ kann man die Nation verstehen, in der die Person aufgewachsen ist. Durch Generationen entwickelt sich die Kultur innerhalb einer Gesellschaft, indem sie ständig durch neue Impulse beeinflusst wird. Eine andere Kultur kann eine andere Richtung eingeschlagen haben, weil man hier nicht den gleichen Impulsen ausgesetzt worden ist. Auf diese Weise entstehen Kulturunterschiede oder Kulturdifferenzen.³⁸ Der Sprecher/Hörer sei von seinen gesellschaftlich-kulturellen Hintergründen, Erfahrungen und Gewohnheiten so geprägt, so Bernd-Dietrich Müller, dass die Orientierungsmuster weitgehend als eine Folge der erwähnten Faktoren zu verstehen sind. Erst im Kontakt mit anderen Kulturen sieht man die Unterschiede.

Marianne Gullestad teilt den Begriff Kultur in drei Teile ein:³⁹

1. Sektor der Gesellschaft (Theater, Konzerte, Gemälde usw.)
2. Form des Lebens (Küstenbewohner, die Bauern)
3. „Schemen des Auftretens“⁴⁰ (Ideen, Werte, Symbole, Gedankensmuster)

Der dritte Punkt bezieht sich auf das Auftreten der Einzelindividuen auf der Basis ihres kulturellen Hintergrunds. Unter diesem Punkt nimmt Gullestad das Thema auf, wie man sich als Einzelindividuum aufgrund kultureller

³⁷ Fife, Agnes: *Tverrkulturell kommunikasjon*. Yrkeslitteratur, Oslo (2002), S. 43f.

³⁸ Müller, Bernd-Dietrich: „Die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation für die Wirtschaft“. In: Müller, Bernd-Dietrich: *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Iudicium Verlag, München (1991), S. 27

³⁹ Gullestad, Marianne: *Kultur og hverdagsliv: på sporet av det moderne Norge*. Universitetsforlaget, Oslo (1989), S. 32 (Meine Übersetzung)

⁴⁰ Kroeber/Kluckhohn (1963) Zitiert nach: Gullestad, S. 34, vgl. S. 36

Elemente benimmt. Sie benutzt den norwegischen Ausdruck „handlingsskjema“ (dt: „Handlungsschemata“ oder „Schemata des Verhaltens“), der dem englischen „patterns for behavior“ entspricht. Laut Gullestad ist der Vorteil ihrer Übersetzung, dass diese „Schemata“ vor jeder einzelnen Handlung im Kopf des Individuums hervorgerufen werden.

Gullestad versucht also den Begriff „Kultur“ durch einen Hinweis auf die Handlungsschemata zu erklären. Hierin liegt, so Gullestad, das Schwierige an der Kulturanalyse: Einerseits wird der Begriff „Kultur“ mit sozialer Interaktion verbunden, weil diesem Ausdruck eben Meinung, Absicht und Intention zugrunde liegen. Andererseits ist „Kultur“ als „Schemata des Auftretens“ definiert, worunter man auch die zweckgebundene Handlung versteht. Gullestad ist der Meinung, dass dieser Gesichtspunkt dazu führt, dass die Größen „Kultur“ und „soziale Handlung“ einfach untrennbar sind. Es wäre deshalb zwecklos, das Verhältnis zwischen Kultur und Handlung zu behandeln. Knapp-Potthoff benutzt auch den Schematabegriff, indem sie betont, dass die Kultur einer Gesellschaft durch kognitive Schemata ausgedrückt wird. Kultur wird nicht als die Menge ihrer Mitglieder verstanden, sondern als ein

abstraktes, ideationales System von zwischen Gesellschaftsmitgliedern geteilten Wissensbeständen, Standards des Wahrnehmens, Glaubens, Bewertens und Handelns, das in Form kognitiver Schemata organisiert ist und das sich im öffentlichen Vollzug von symbolischem Handeln manifestiert. [...] Diese Definition impliziert [...], daß 'interkulturelle Kommunikation' nicht zwischen Kulturen stattfinden kann, sondern als interpersonale Interaktion nur zwischen Individuen.⁴¹

Betont wird, dass die interkulturelle Kommunikation nur zwischen Personen erfolgen kann, wobei der subjektive Aspekt der Einzelindividuen dann auch berücksichtigt werden muss. Die obige Definition scheint diesen Aspekt nicht ausreichend berücksichtigt zu haben, da sich als ein Ergebnis von Differenzen und Kontroversen innerhalb der einzelnen Kulturen auch Subkulturen bilden können.

⁴¹ Knapp-Potthoff, Annelie: „Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Lernziel“. In: Knapp-Potthoff, Annelie/Liedke, Martina: *Aspekte interkultureller Kommunikationsfähigkeit*. Iudicium Verlag, München (1997), S. 184

3.1.2 Subkulturen

Innerhalb jeder Gesellschaft gibt es die dominante oder nationale Kultur. Samovar/Porter verwenden den Begriff „dominant“ über die Kulturen, die auch als „umbrella culture“ und „mainstream culture“⁴² bezeichnet werden können. Die dominante Kultur ist die Kultur derer, die die Macht besitzen. Die großen Institutionen, z.B. Kirche, Regierung, Schule und Militär werden oft von den Mitgliedern der dominanten Kultur kontrolliert. Mitglieder der dominanten Kultur sind diejenigen, die die Normen und Werte dieser Kultur aufstellen und sich diese im Nachhinein aneignen. Die Normen der dominanten Kultur sind weit verbreitet, gelten im gegebenen Kulturkreis im Normalfall als unumstritten, weil man als Mitglied gelernt hat, die Normen und Werte der Kultur zu akzeptieren und sich einzuordnen. Es handelt sich um die Internalisierung kultureller Werte, was in jedem Sozialisationsprozess als normal angesehen werden muss. Subkulturen gibt es jedoch innerhalb der jeweiligen Gesellschaften und innerhalb jeder dominanten Kultur. Was die Mitglieder der Subkulturen auszeichnet, sind die von den Mitgliedern geteilten Auffassungen und Werte und die Art und Weise wie man miteinander kommuniziert. Zudem können sie durch einen bestimmten Lebensstil von der dominanten Kultur abgegrenzt sein. Wenn die Merkmale einer Gruppe von Individuen deutlich von denen der dominanten Kultur abweichen, ist sie, so Samovar/Porter, als eine Subkultur zu betrachten. Ethnische Hintergründe, Geschlecht und Alter sind einige der Faktoren, die in der Bildung von Subkulturen eine entscheidende Rolle spielen.⁴³

Samovar /Porter listen unterschiedliche Faktoren auf, die dazu führen, dass sich eine Subkultur bildet. Wichtig ist die zeitliche Dimension, da eine Subkultur oft entsteht, weil sich eine Opposition in verschiedenen Kreisen der Bevölkerung gebildet hat. Subkulturen bilden sich mitunter auf der Basis generationenlanger Kontroversen, und man wird unter Umständen durch Jahrzehnte hindurch in Opposition stehen müssen, ehe sich eine Subkultur gegenüber der dominanten Kultur durchsetzt. Jandt bringt es auf den Punkt:

⁴² Samovar, Larry A./Porter, Richard E.: *Communication between cultures*. 5th Edition. Wadsworth/Thomson Learning, Belmont, Calif. (2004), S. 9f.

⁴³ Samovar/Porter, S. 11

A **subculture** resembles a culture in that it usually encompasses a relatively large number of people and represents the accumulation of generations of human striving. However, subcultures have some important differences: They exist within dominant cultures and are often based on economic or social class, ethnicity, race, or geographic region.⁴⁴

Einerseits gibt es die Subkulturen, die von Seiten der dominanten Kultur wegen ihrer ausgesprochenen Normkonformität verpönt werden, wie z.B. satanistische und rechtsradikale Subkulturen. Es wird erwartet, dass man sich bemüht, solche Gruppierungen zu bekämpfen, weil die Normen und Werte dieser Subkulturen mit denen der dominanten Kultur radikal brechen. Andererseits gibt es Subkulturen, deren Werte von der dominanten Kultur akzeptiert werden. Wir können z.B. von Subkulturen innerhalb von Firmen sprechen. Eine Gruppe von Angestellten, die rauchen, müssen sich den Regeln des Unternehmens unterwerfen, z.B. in Bezug darauf wann geraucht werden darf, wo und wie lange man rauchen sollte. Fragen wie diese wird sich der Raucher stellen in seinen Bemühungen, sich die Normen des Unternehmens anzueignen. Die gemeinsamen Normen der Raucher kommen zum Ausdruck, indem sie sich untereinander über die Regeln bezüglich des Rauchens beschweren. Ein weiteres Beispiel findet man unter den Jugendlichen. Durch die Art und Weise, wie sich Jugendliche kleiden, wird ihre Angehörigkeit zu einer jugendspezifischen Kultur signalisiert. Man kann seine politischen Gesichtspunkte z.B. durch Kleidung zum Ausdruck kommen lassen, indem man durch die Wahl von Halstuch seinen Standpunkt im Nahost-Konflikt angeben kann.

3.1.3 Formen der Generalisierung

Wenn man sich über die Kultur einer anderen Nation unterhält, neigt man oft dazu, zu generalisieren. Generalisierungen sind oft problematische Vereinfachungen. Eine Generalisierung kann z.B. andeuten, wie sich Geschäftsleute aus einer anderen Kultur benehmen können, nicht aber, wie

⁴⁴ Jandt, Fred E.: *Intercultural Communication: an introduction*. Sage Publications, Thousand Oaks, Calif. (2001), S. 12

sie sich in jeder Situation tatsächlich benehmen werden.⁴⁵ Die Kultur eines jeden kann nur einer der Gründe sein, warum er sich in einer bestimmten Situation auf die eine oder andere Weise verhält. Auf persönliche Unterschiede muss auch geachtet werden.

Ein Stereotyp kann uns ein Gefühl von Sicherheit bilden, da er uns hilft, Gruppen von Menschen in Kategorien einzuordnen, Jandt definiert den Begriff wie folgt: „Judgments made on the basis of any group membership.“⁴⁶ Auf der anderen Seite führt, nach Fife, die Gleichheit mit einem Individuum, das man kennt, zu einem Gefühl der Gemeinsamkeit, Anziehung, Voraussagbarkeit oder Sicherheit.⁴⁷ Stereotype kommen oft im Wirtschaftsleben vor. Wenn man plant, mit einem Unternehmen aus einer anderen Nation Geschäfte zu machen, verwendet man oft Stereotype, die als eine Art Zusammenfassung der Hauptmerkmale der Kultur der beiden Länder betrachtet werden können. Stereotype können entweder positiv oder negativ sein. Während die Stereotype sowohl positiv als auch negativ sein können, sind die Vorurteile als eindeutig negativ einzuschätzen. Jandt definiert die Vorurteile wie folgt:

[...] prejudice refers to the irrational dislike, suspicion, or hatred of a particular group, race, religion, or sexual orientation (Rothenberg, 1992). Persons within the group are viewed not in terms of their individual merit but according to the superficial characteristics that make them part of the group.⁴⁸

Wenn man Vorurteile besitzt, hat man also nicht mehr die Fähigkeit, die positiven individuellen Charakteristika einer Person zu schätzen, weil die negativen Generalisierungen gegenüber einer Gruppe und einer Kultur dominieren. Die Person wird nur als Mitglied der unbeliebten Gruppe aufgefasst. Interkulturelles Lernen setzt aber voraus, dass man Personen aus der fremden Kultur ohne Vorurteile entgegentritt. Diese Bereitschaft ist aber bei vielen Leuten nicht vorhanden: „Daß das andersartig Fremde das Eigene in Frage stellt und verunsichert, ist eine Tatsache, die man nicht

⁴⁵ Charles, S. 4

⁴⁶ Jandt, S. 71

⁴⁷ Zitiert nach: Fiske/Taylor (1991), S. 40. In: Fife (2002), S. 87. Meine Übersetzung von: „[...] følelse av fellesskap, tiltrekning, forutsigbarhet, [sic] eller sikkerhet“.

⁴⁸ Jandt, S. 75

gerne zugibt“, so Vridhagiri Ganeshan.⁴⁹

3.2 Interkulturelle Kommunikation

„Interkulturell“ heißen, nach Fife, die Interaktionen zwischen Personen, deren Kulturen voneinander abweichen, z.B. eine interkulturelle Ehe, ein interkulturelles Dilemma usw.⁵⁰ Dahl/Habert verwenden den Begriff „interkulturelle Kompetenz“. Unter diesem Begriff verstehen sie „das Vermögen, angemessen und passend in einer beliebigen Situation mit Menschen zu kommunizieren, die andere kulturelle Voraussetzungen besitzen“.⁵¹

Nach Fife lässt sich bei der Terminologie ein Problem feststellen. Auf Englisch sind „intercultural“ und „cross-cultural“ normalerweise Synonyme. „Intercultural communication“ wird oft benutzt, und der Begriff hat sich mittlerweile in der englischen Sprache gefestigt. Das Problem ist aber, dass man unter dem Wort „intercultural“ Beziehungen zwischen Menschen versteht, was das Wort „communication“ überflüssig machen würde. Fife vertritt in dieser Hinsicht die Ansicht, dass man zwischen den norwegischen Wörtern „tverrkulturell“ und „interkulturell“ unterscheiden müsse und versteht unter „tverrkulturell“ das Vermögen von Personen trotz der kulturellen Barrieren kommunizieren zu können. „Tverrkulturell kommunikasjon“ ist also das Studium, das die Unterschiede in der Kommunikation zwischen kulturell ungleichen Personen beschreibt. Ausgangspunkt des Studiums sind Vergleiche in dem Sinne, dass man prüft, wie auf verschiedene Weisen kommuniziert wird.

Jandt definiert „cross-cultural communication“ wie folgt:

⁴⁹ Apeltauer, Ernst: „Zur Bedeutung der Körpersprache für die interkulturelle Kommunikation“. In: Knapp-Potthoff, Annelie/Liedke, Martina: *Aspekte interkultureller Kommunikationsfähigkeit*. Iudicium Verlag, München (1997), S. 17

⁵⁰ Fife (2002), S. 18 (Meine Übersetzung)

⁵¹ Dahl/Habert, S. 175 (Meine Übersetzung)

Cross-cultural communication generally refers to comparing phenomena across cultures. Thus a cross-cultural study of women's roles in society would compare what women actually do in diverse cultures.⁵²

Unter „cross-cultural communication“ versteht Jandt hier Vergleiche von Phänomenen unterschiedlicher Kulturen, die spezifischen Elemente einzelner Kulturen werden also behandelt. Den kommunikativen Aspekt zwischen Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, die „interkulturelle Kommunikation“ die die subjektive Dimension berücksichtigt, definiert Ernst Apeltauer wie folgt: „Die Verständigung zwischen zwei [...] Personen aus deutlich verschiedenen Gruppen.“⁵³

Eine weitere Möglichkeit bieten Samovar/Porter: „Intercultural communication involves interaction between people whose cultural perceptions and symbol systems are distinct enough to alter the communication event.“⁵⁴ Diese Definition ist allerdings nicht unproblematisch. Wenn man die Barrieren zwischen den Kulturen in dieser scharfen Weise definiert, wird es unter Umständen noch schwieriger, kulturadäquates Handeln zu beherrschen. Schließlich fokussiert man in der Definition auf die großen Unterschiede, die es zwischen verschiedenen Kulturen gibt. Man täuscht sich, wenn man glaubt, dass sich interkulturelles Lernen nur auf Länder mit großen kulturellen Unterschieden bezieht. Ein kontrastiver Vergleich zwischen Norwegen und Deutschland ist ein gutes Beispiel dafür. Zwischen diesen beiden europäischen Ländern gibt es grundsätzliche Unterschiede, sowohl im kulturellen als auch im sozialen und wirtschaftlichen Bereich, worauf ich im Kapitel 3.5 zurückkommen werde.

Wenn wir uns wieder den Definitionen von der interkulturellen Kommunikation zuwenden, kann man feststellen, dass Jandt eine problematische Kategorisierung vornimmt. Er definiert die interkulturelle Kommunikation wie folgt: „Intercultural communication generally refers to face-to-face interactions among people of diverse cultures.“⁵⁵ Das Problem

⁵² Jandt, S. 38

⁵³ Knapp-Potthoff/Liedke S. 17.

⁵⁴ Samovar/Porter, S. 15

⁵⁵ Jandt, S. 38

der interkulturellen Kommunikation ist aber nicht nur auf das Treffen zweier Personen beschränkt, die aus verschiedenen Kulturen stammen. Vielmehr geht es um die Erwartungen des Gesprächspartners, und ob diese Erwartungen in der Kommunikation tatsächlich bestätigt werden. Die Definition ist unzureichend, weil die Problematik, die in der Kommunikation entstehen kann, in der Definition nicht deutlich ausgedrückt wird. Die Definition von Collier/Thomas ist treffender, da sie die interkulturelle Kommunikation als Kommunikation zwischen Personen „who identify themselves as distinct from others in a cultural sense“ definiert.⁵⁶ Diese Definition geht davon aus, dass den Personen die Unterschiede zwischen den Kulturen bekannt sind und dass sie deshalb darauf vorbereitet sind, dass Probleme aufkommen können. Von grundsätzlicher Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der Aspekt der Stereotypen und Vorurteile. Die Kommunikation könnte darunter leiden, dass man die Vorurteile im Hinterkopf hat, und man benötigt unter Umständen viel Zeit um festzustellen, dass sich die andere Person nicht wie erwartet benimmt. Man hat also als ein denkendes Individuum eine Vorausahnung, wie ein Treffen vermeintlich verlaufen wird. Diese Vorausahnung und das eventuelle Bestätigen seiner Stereotypen kommen in der Definition von Collier/Thomas zum Ausdruck, nicht aber in der Definition von Jandt.

Wenn man die Charakterzüge der fremden Kulturen und Subkulturen sowie seine eigene kulturelle Basis versteht, ist das ein wichtiger Schritt, so Samovar/Porter, um die Probleme und Herausforderungen der interkulturellen Kommunikation zu bewältigen.⁵⁷ Die offene Haltung ist die beste Herangehensweise, denn nicht von ungefähr bezeichnet Alexander Thomas, im Vorwort des Buches der interkulturellen Trainerin Sylvia Schroll-Machl, die interkulturelle Handlungskompetenz als „eine der zukunftsrelevantesten Schlüsselqualifikationen“.⁵⁸ Die Denk- und Verhaltensmuster einer Kultur führen schließlich dazu, dass man sich, bewusst oder unbewusst, von anderen Kulturen abgrenzt. Wenn Personen aus einer Kultur auf Personen

⁵⁶ Collier/Thomas (1988) Zitiert nach: Jandt, S. 39

⁵⁷ Samovar/Porter, S. 23

⁵⁸ Schroll-Machl, Sylvia: *Die Deutschen – wir Deutsche: Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben*. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen (2002), S. 15.

aus fremden Kulturen treffen, hat man nicht mehr die gemeinsame, kulturelle Basis. Als eine Folge dessen können interkulturelle Probleme entstehen.⁵⁹

Unter den anderen Begriffen bezüglich der Kommunikation zwischen Menschen sind die Begriffe „intrakulturell“ und „transkulturell“ zu erwähnen.⁶⁰ „Intrakulturelle Kommunikations-Studien“ greifen die Entwicklung und den Stand der Dinge innerhalb einer Kultur auf, während das Wort „transkulturell“ als ein neutraler Oberbegriff unterschiedlicher Kulturen behandelt wird, z.B. „transkulturelle Praxis“ als eine vergleichende transkulturelle Perspektive ohne die subjektive Verankerung.

Die interkulturelle Kommunikation ist für Gesprächspartner, nach Samovar/Porter, immer mit großen Herausforderungen verbunden. Die beiden Hauptprobleme sind:

- Der fehlende Wille einzusehen, dass das Individuum einmalig ist.
- Die fehlende Bereitschaft, objektiv zu verbleiben. Samovar/Porter betonen, dass Leute viel mehr als das Produkt ihrer Kultur sind. Diese Tatsache sollte im Umgang mit Leuten aus fremden Kulturen beachtet werden.⁶¹

Auch Apeltauer stellt fest, dass man in der interkulturellen Kommunikation zu selten auf die individuellen Charaktereigenschaften des Gesprächspartners achtet. „Gesprächspartner werden auf diese Weise de-individualisiert“, so Apeltauer, weil man nur auf das Andersartige und Befremdliche fokussiere, statt auf das „was uns als Menschen verbindet“.⁶²

Bei der Einschätzung dominieren zunächst gruppenspezifische Merkmale, während individuelle Merkmale vernachlässigt werden. [...] Übergänge zwischen intra- und interkultureller Kommunikation sind fließend. Was auf den ersten Blick als „typisch“ erscheinen mag, muß nicht „typisch“ sein.⁶³

⁵⁹ Fife (2002), S. 18f.

⁶⁰ Herlitz, Gillis: *Kulturgrammatikk: kunsten å møte andre kulturer*. Global, Holmestrand (1992), S. 11

⁶¹ Samovar/Porter, S. 24

⁶² Knapp-Potthoff/Liedke, S. 18

⁶³ Knapp-Potthoff/Liedke, S. 17f.

Samovar/Porter meinen, völlig objektiv zu verbleiben sei schwierig. Auf der Basis seiner eigenen Kultur werde man auf die Merkmale anderer Kulturen aufmerksam. Unterm Strich sind die Beurteilungen eines Menschen über einen anderen von seinen eigenen kulturellen Orientierungen gefärbt. Wenn man auf die Vorurteile baut, wird die Einstellung gegenüber einer fremden Kultur beeinflusst.

Die Unterschiede bezüglich der Sprache, Kleidung, Pünktlichkeit, des Essens und sozialen Auftretens kann den in der Kommunikation Beteiligten Irritation bereiten. Herlitz führt dazu aus, dass eine Regel erst dann sichtbar wird, wenn eine Person gegen eine kulturelle Regel verstößt. Dies gilt besonders für die Regeln und Normen, an die man im Alltag gar nicht denkt. Als Beispiel kann eine gedachte Situation dienen, in der der norwegische Geschäftspartner sich mit dem deutschen Partner unterhält, während er die Hand in seiner Hosentasche hat. Der Deutsche wird es für unverständlich halten, dass sich eine Person ihm gegenüber in dieser Weise benimmt. Um diese Regel zu verdeutlichen, kann auf das Buch von Axtell über die Verwendung der Körpersprache verwiesen werden, nach dem „jemanden mit der einen Hand in der Hosentasche zu begrüßen“, von Seiten der Deutschen als „unhöflich“ betrachtet werde.⁶⁴ Aus diesem Grund dürfen die Kinder ihre Hände nicht in den Hosentaschen haben, weil dies als ein Zeichen des mangelnden Respekts gilt.

3.2.1 Über die interkulturelle Kommunikationsfähigkeit

Als eine Folge der Globalisierung wird die interkulturelle Kommunikationsfähigkeit immer wichtiger. Nach Samovar/Porter lassen sich drei internationale Entwicklungslinien feststellen:⁶⁵

⁶⁴ Axtell, Roger E.: *Kroppsspråkets skikk & bruk verden rundt: en guide til gester og fakter fra hele verden*. EFI, Oslo (1995), S. 190

⁶⁵ Samovar/Porter, S. 5

1. Neue Technologie und Informationssysteme
2. Änderung in der Bevölkerung der Welt
3. Entwicklung in Richtung einer globalen Wirtschaft (die Weltwirtschaft)

Redder/Rehbein unterscheiden zwischen der interkulturellen Kommunikation *im engeren Sinne* und *im weiteren Sinne*.⁶⁶ Unter der interkulturellen Kommunikation im engeren Sinne kann man die Kommunikation zwischen Angehörigen *verschiedener Sprachen* und *verschiedener Gesellschaften* verstehen. Unter der interkulturellen Kommunikation im weiteren Sinne wird die Kommunikation zwischen Angehörigen verschiedener Gruppen *einer Sprache* und *einer Gesellschaft* verstanden, wie z.B. bei der Kommunikation zwischen ausländischen Arbeitern und Deutschen. Hierunter kann man also die Kommunikation innerhalb einer Gruppe von Menschen verstehen, die dieselbe Sprache verwenden. Es geht in meiner Arbeit demnach um das, was Redder/Rehbein dem Begriff „Interkulturelle Kommunikation im engeren Sinne“ zuordnen würden, es handelt sich um die Unterschiede zwischen Individuen, die unterschiedliche Muttersprachen haben und aus unterschiedlichen Gesellschaften kommen. Interkulturalität habe, so Knapp-Potthoff/Liedke, mit Fremdheit und Differenz, mit Gruppenzugehörigkeit und gesellschaftlicher Mitgliedschaft zu tun.⁶⁷ Sie haben sich die folgende Frage gestellt: „Können die Voraussetzungen einer Person hinsichtlich seiner interkulturellen Kommunikationsfähigkeit verbessert werden?“⁶⁸ Die Antwort auf die Frage, ob man lernen könne, korrekt mit Personen aus anderen Kulturen umzugehen, hängt natürlich stark vom Individuum, und dessen Bereitschaft ab, auch die kleinen Gesten einer anderen Kultur kennen zu lernen. Man spricht von einer „kulturellen Sensibilisierung“, wenn man auf die Unterschiede einer anderen Kultur achtet und sich darum bemüht, die Mitglieder der Kultur nicht durch unangemessenes Benehmen zu beleidigen. Knapp-Potthoff/Liedke sind zu dem Schluss gekommen, dass das Gelingen oder Scheitern interkultureller Kontakte nicht nur von Zufällen oder situativen

⁶⁶ Redder/Rehbein (1987) Zitiert nach: Knapp-Potthoff/Liedke, S. 7

⁶⁷ Knapp-Potthoff/Liedke, S. 7

⁶⁸ Knapp-Potthoff/Liedke, S. 8

Faktoren abhängig sei, sondern dass die Fähigkeit zu ihrer Gestaltung „zu einem gewissen Grade lernbar“ sei.⁶⁹ Das heißt, dass man die „Knigge“ und Benimmbücher als ausgesprochen nützliche Mittel einschätzen sollte, wenn man sich mit den Kodes in einem anderen Land vertraut machen will. Die Zahl solcher Bücher hat in den letzten Jahren sprunghaft zugenommen, was auf die zunehmende Internationalisierung zurückzuführen ist.

Drei Barrieren gibt es, so Jandt, in der interkulturellen Kommunikation. Zum einen das Gefühl der Unsicherheit, zweitens die Tendenz, dass man Gleichheiten statt Unterschiede erwartet.⁷⁰ Drittens gibt es das Problem des Ethnozentrismus. Das Gefühl der Unsicherheit entsteht, weil man nicht weiß, was von einem erwartet wird. Diese Furcht kann die Kommunikation stören und ein Gespräch negativ beeinflussen. Jandt vergleicht dies mit der Situation eines Angestellten, der am ersten Tag als ein Resultat mangelnder Information Fehler macht, die sonst nie vorkommen würden. Wenn man nicht so viel über eine fremde Kultur weiß, darf man nicht vermuten, es gebe keine Unterschiede, weil der Kultur-Schock dann umso größer wird. So Jandt: „Each culture is different and unique to some degree.“⁷¹ Andererseits sollte man auch nicht glauben, dass es keine Gleichheiten gibt, weil man dann entscheidende Parallelitäten zwischen den beiden Kulturen nicht erkennen würde. Eine offene Herangehensweise, in der man bereit ist, die Andersartigkeit eines Angehörigen eines anderen Kulturkreises kennen zu lernen und zu akzeptieren, wird also als Ideal betrachtet. Alles in der Kultur ist konsistent und zeichnet die Kultur aus. Der Erfinder des Begriffs „Kultur-Schock“ ist der amerikanische Anthropologe Kalvero Oberg. Der Schock könne zu Desorientiertheit und Unsicherheit führen.⁷² Der dritte Punkt gilt dem Ethnozentrismus. Unter diesem Begriff wird verstanden, dass man aus einem Gefühl der kulturellen Überlegenheit einer anderen Kultur gegenüber negativ eingestellt ist. Samovar/Porter definieren Ethnozentrismus wie folgt:

Ethnocentrism is the notion that one's own culture is superior to any other. It is the

⁶⁹ Knapp-Potthoff/Liedke, S. 8

⁷⁰ Jandt, S. 51-55

⁷¹ Jandt, S. 52

⁷² Oberg (1960) Zitiert nach: Zeuner, Ulrich: „1.3 Kulturschock“. In: <<http://www.tu-dresden.de/sulifg/daf/mailproj/kursbu11.htm>> Gelesen am 7.3.05

idea that other cultures should be measured by the degree to which they live up to our cultural standards. We are ethnocentric when we view other cultures through the narrow lens of our own culture or social position⁷³

Die Ethnozentristen gehen, nach Dahl/Habert, davon aus, dass ihre Werte als besser als die Werte der anderen Kulturen einzuschätzen seien. Auch als Einzelpersonen fühlen sich die Ethnozentristen den Fremdkulturellen überlegen:

Etnosentrisme går ut på at en regner seg selv, sine egne verdier eller sin egen gruppes livsførsel som bedre enn andres. [...] Vi har ofte den oppfatning at vår egen kultur er den beste, den mest avanserte, den naturligste og riktigste. Våre verdier og normer synes vi er fornuftige. Det som er galt med andre er at de ikke er norske.⁷⁴

Wenn man seine eigene Kultur als Maßstab im Vergleich zu anderen Kulturen verwendet, läuft man die Gefahr als Ethnozentrist aufgefasst zu werden. Dahl/Habert bringen das Beispiel von einem Nordamerikaner, der ein Land erst dann beurteilen kann, wenn er herausgefunden hat, wie einfach man sich einen Hamburger besorgen kann.⁷⁵

Ethnozentrismus entwickelt sich mit der Zeit, und zwar unbewusst. Dies ist, so Samovar/Porter, eine Folge davon, dass man in einigen Schulen hauptsächlich Geschichte, Geographie, Literatur und das Staatssystem seines eigenen Landes lernt. Wenn man, so die Autoren, nur von den Erfolgen der weißen Männer erfährt, wird man ethnozentrisch.⁷⁶ Ethnozentrismus wirkt sich negativ auf die Bereitschaft aus, ohne Vorurteile mit Menschen aus anderen Kulturen in Kontakt zu kommen. Zudem kann er auch zur Folge haben, dass Menschen nicht in die Gesellschaft mit einbezogen werden. Die Werte der verschiedenen Kulturen sind jedoch so unterschiedlich, dass man nicht von seinem Standpunkt aus sagen kann, seine Kultur sei die Beste. Vielmehr sollte man sich bemühen, nach Jandt, die fremde Kultur zu verstehen, um die zugrundeliegenden Werte besser verstehen zu können. Ethnozentrismus kommt, so Samovar/Porter, in religiösen und moralischen Fragen am häufigsten zum Ausdruck. Dadurch

⁷³ Samovar/Porter, S. 297

⁷⁴ Dahl/Habert, S. 28

⁷⁵ Dahl/Habert, S. 28

⁷⁶ Samovar/Porter, S. 297f.

wird man auf die Rationalität verzichten können, und die übertriebene Emotionalität könnte dazu führen, dass man Tragödien erlebt wie am 11. September 2001.⁷⁷

3.2.2 Über unterschiedliche Kommunikationsstile

Es gibt eine enge Verbindung zwischen Kultur und Sprache. Die Verbindung bestehe darin, so Nixdorf, dass sprachliches Verhalten auf der Basis der soziokulturellen Werte interpretiert werde, so dass es in interkulturellen Begegnungen häufig zu unterschiedlichen Interpretationen der Kontextualisierungshinweise komme, die der Sprecher dem Gesprächspartner auf verschiedenen (auch nicht-sprachlichen) Ebenen, u.a. durch die Intonation und die Wahl der Worte, gibt. Die Problematik muss mit der Eigenwahrnehmung und der Tatsache im Zusammenhang gesehen werden, dass sich diese von der externen Wahrnehmung unterscheidet (Eigenbilder versus Gegenbilder).⁷⁸ Beim Sprecher liegt ein Vorverständnis vor, wie das Gesagte vom Empfänger verstanden wird. Auf der Basis unterschiedlicher kultureller Hintergründe könnte aber der Empfänger die Aussage des Sprechers unter Umständen anders interpretieren, als sie vom Sprecher gemeint war. Es handelt sich dabei um einen Umstand, der nicht nur in der interkulturellen Kommunikation zu Missverständnissen führen kann. Um die Schwierigkeit der interkulturellen Kommunikation besser zu bewältigen, müsse man, so Nixdorf, auch ihre Notwendigkeit für den Sprecher berücksichtigen.⁷⁹

In einer interkulturellen Kommunikationssituation kann man sich einer anderen Sprache bedienen, die dem Empfänger verhilft, die Mitteilung zu verstehen, z.B. durch Verwendung der Interlanguage. Sie ist für den Sprecher eine Sprache, die Elemente zweier Sprachen enthält:

⁷⁷ Samovar/Porter, S. 299

⁷⁸ Nixdorf, S. 166

⁷⁹ Nixdorf, S. 166

Beim Erwerb einer zweiten Sprache bildet der Lerner ein spezifisches Sprachsystem (Interlanguage) heraus, das Züge von Grund- und Zweitsprache sowie eigenständige, von Grund- und Zweitsprache unabhängige sprachliche Merkmale aufweist. Das Zusammenwirken verschiedener lernerspezifischer Prozesse, Strategien und Regeln bestimmt die Dynamik der Interlanguage, die als variabel und systematisch zugleich charakterisiert werden kann.⁸⁰

Die Gefahr besteht darin, dass es Bedeutungsunterschiede zwischen Wörtern der Muttersprache und den Entsprechungen in der Zweitsprache gibt, was die Kommunikation gegebenenfalls stören könnte. Nixdorf konnte schließen, dass die gesprochene Sprache eher unter dem Einfluss der Muttersprache als der Zielsprache steht.⁸¹ Auf die Wirtschaft übertragen, hat Marion Dathe festgestellt, dass man einen Vorteil habe, wenn man seine Muttersprache spricht: „Das Prinzip ‘Sprich die Sprache deines Kunden’ konkurriert mit dem Prinzip ‘Sprich die eigene Sprache und höre die fremde’.“⁸² Derjenige, der in der interkulturellen Kommunikation seine Muttersprache benutze, habe immer einen Vorteil.

Die Fähigkeit zur Metakommunikation gehört zu den wichtigsten Erfordernissen interkultureller Kommunikation, da sie, so Dathe, der gegenseitigen Verständigung im Hinblick auf die im Kontext der Interkultur entstandene Missverständnisse dienen könnten.

Ein Beispiel dafür, dass man Vorteile hat, wenn man die fremde Kultur kennt, lässt sich dadurch verdeutlichen, dass manche Ausländer Probleme haben, auf die Art und Weise, wie die Deutschen sprechen, adäquat zu reagieren. Die Direktheit, die sehr oft die sprachliche Ausdrucksweise eines Deutschen charakterisiert, erstaunt oft die Ausländer und kann sogar beleidigend wirken. Auf der Basis wissenschaftlicher Texte hat Feigs den deutschen Diskurs mit dem Norwegischen verglichen.

⁸⁰ Bausch & Kasper (1979), S. 15 Zitiert nach: Grieshaber, Wilhelm: „L2-Erwerb: Psycholinguistische Prozesse in der IL (Selinker)“. In: <http://spzwww.uni-muenster.de/~griesha/sla/seli/ilprocd.html>.> Gelesen am 8.4.05

⁸¹ Nixdorf, S. 139

⁸² Dathe, Marion: „Interkulturelles Training im Studienfach Interkulturelle Wirtschaftskommunikation an der Friedrich-Schiller-Universität Jena“. In: Knapp-Potthoff, Annelie/Liedke, Martina: *Aspekte interkultureller Kommunikationsfähigkeit*. Iudicium Verlag, München (1997), S. 114f.

Feigs (1999) suggests that German academic discourse is more polemic than its Norwegian equivalent, with more emphasis on reproaching rather than praising colleagues. Drawing heavily on Galtung (1985), he stresses the theoretical nature of German academic discourse in contrast to the balance between theory and documentation in Norwegian. Norwegian texts are (even) more indirect than German ones.⁸³

Die von Feigs genannte „polemischere“ Herangehensweise kann man auf die Direktheit der Deutschen zurückzuführen, während die norwegischen Texte indirekter als die deutschen sind. Die Beobachtungen von Hofstede (1980) zeigten, dass die Deutschen große Unsicherheits-Vermeider sind. Galtung hatte die Sprechweise der Deutschen mit dem Kommunikationsstil der Engländer, Franzosen und Japaner verglichen. Der deutsche Stil wurde als „the Saxonian style“ beschrieben. „The ‘Saxonian’ style is very strong on the production of (hypo)theses and weak on theory formation and paradigm analysis.”⁸⁴ Die interkulturellen Unterschiede, die Feigs zwischen deutschen und norwegischen schriftlichen Texten feststellen konnte, zeigen, dass die Deutschen polemischer und schärfer angreifen. Sie können sogar zu persönlichen Angriffen ohne sachliche Argumente neigen. Ich werde im Kapitel 4.3.3 auf die Kommentare der Norweger zur Direktheit der Deutschen in der Diskussion meiner Interviews zurückkommen.

Die direktere deutsche Sprechweise wurde von House/Casper (1981) erforscht. Sie haben mit Hilfe von zwei Paaren, einem deutschen und einem englischen, 24 informelle, alltägliche Situationen abspielen lassen, bei denen die Deutschen mit den Engländern im Hinblick auf Höflichkeitsphrasen, stärkere verbale Ausdrucksmittel usw. verglichen wurden. Sie haben zum Teil große Unterschiede feststellen können:

Downgraders (e.g. please, kind of, I guess, or their German equivalents) were employed by English informants 1 ½ times as frequently as by the Germans in the same situation, 2.7 times as frequently in the case of the complaints. Upgraders (e.g. absolutely, I’m sure, you must understand, and their German equivalents) were used 4.6 times as much by the Germans than by the English (who hardly employed them at all in complaints).⁸⁵

⁸³ Clyne, Michael: *Inter-cultural communication at work: cultural values in discourse*. Cambridge University Press, Cambridge (1994), S. 168

⁸⁴ Clyne, S. 28

⁸⁵ Clyne, S. 20

Die Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass sich die Engländer in den gegebenen Situationen öfters höflicherer verbaler Ausdrucksmittel bedienen als die Deutschen. Zu bemerken ist die Zahl der starken verbalen Ausdrucksmittel in der Kommunikation der Deutschen und die Tatsache, dass die Deutschen fast fünfmal so oft wie der Engländer direktere sprachliche Mittel verwenden. Auch bei den Klagen weisen die Deutschen eine erheblich höhere Zahl als die Engländer auf. Man muss davon ausgehen, dass der Deutsche auch mit einem norwegischen Gesprächspartner direkter sprechen würde. Der Deutsche verzichtet auf fast dreimal so viele „downgraders“ wie die Engländer, wenn es um Klagen geht. Wie meine Interviews zeigen, ist die Direktheit auch bei eventuellen Klagen gegenüber Norwegern nachweisbar, was ein wesentlicher Grund dafür sein könnte, dass sich ein Norweger in der Kommunikation mit seinem deutschen Geschäftspartner oft unbequem fühlt.

Nach Bartha sei in der deutschen Fachkommunikation der Außenwirtschaft die Dominanz von metasprachlichen Einheiten besonders kennzeichnend.⁸⁶

„Sie wissen ja, Herr Papagos ...“
„Ja, dann würde ich vorschlagen, daß ...“
„Darüber können wir uns unterhalten, aber ...“
„Nun, wissen Sie, ...“
„Das ist richtig, aber ich muß betonen, ...“
„Nun, zunächst muß ich dazu bemerken, daß ...“
„Fassen wir doch noch einmal zusammen: ...“
„Jetzt muß ich aber leider feststellen, Herr Papagos, daß ...“
„Lassen Sie mich noch einmal unterstreichen, daß ...“

Im Gespräch seien kleine sprachliche Mittel wichtig: „Der häufige Gebrauch bestimmter Partikeln, z.B. doch, denn, nun, ja, schon, dient ebenfalls der abgetönten Überzeugung und somit der Argumentation“, so Bartha.⁸⁷ Es wird versucht, Geschäftsverhandlungen durch Simulationsspiele als Teil des Fremdsprachenunterrichts auszutragen. Bartha zufolge sollte man sich neu orientieren:

⁸⁶ Bartha, Magdolna: „Argumentative Fachkommunikation in der Außenwirtschaft“. In: Weber, Siegfried (Hg.): *Fachkommunikation in deutscher Sprache: Ergebnisse, Probleme und Methoden der Fachsprachenforschung*. Verlag Enzyklopädie, Leipzig (1989), S. 97

⁸⁷ Weber, S. 98

der Schwerpunkt [sollte] nicht mehr in erster Linie [auf] die lineare Erweiterung der Verfügbarkeit von Lexik, Wendungen und Varianten gelegt werden [...], sondern vor allem auf die elementaren Techniken der Gesprächsführung, auf die Bewusstmachung von Kommunikationsabläufen, auf die Funktion einzelner KV [Kommunikationsverfahren] in einem ganzheitlichen Text, auf die Herausbildung der Fähigkeit, die Redebeiträge des Partners interpretierend zu verstehen und die eigenen responsiv und nuanciert auszudrücken.⁸⁸

Opitz hat sich mit den Unterschieden zwischen Norwegern und Deutschen in Bezug auf die Kommunikationsstile befasst. Er hat dabei unterschiedliche Akzente zwischen Gesprächspartnern feststellen können, was Auswirkungen hat, wie man vom Gesprächspartner aufgefasst wird:

Alle Skandinavier sprechen im Vergleich zum Deutschen mehr oder weniger langsam, alle Skandinavier sprechen mehr oder weniger mit einem musikalischen Akzent. [...] Ein deutscher Akzent in einer Sprache wie Norwegisch oder Schwedisch wird von Schweden oder Norwegern als monotone, harte, relativ schnelle Lautung aufgefaßt. Daß viele Deutsche als arrogant oder herrisch eingestuft werden, hat genau damit zu tun. Der deutsche Gesprächspartner ohne Skandinavienerfahrung wird in einer ersten interkulturellen Konfrontation umgekehrt den Eindruck einer umfassenden Unsicherheit beim skandinavischen Deutschsprecher nicht los.⁸⁹

Die Einstellungen der Personen eines Landes zu den Menschen der jeweiligen Nationen ist, so Opitz, auf die abweichenden Kommunikationsstile zurückzuführen, wobei die Skandinavier von den Deutschen herabwertend aufgefasst werden:

Bereits diese einfache Beobachtung der Folgen einer Konfrontation von harter und weicher Lautung, von langsam-musikalischem und monoton-hart-schnellem Sprechen zeigt die Entstehung gängiger Vorurteile: Die Schweden, Dänen oder Norweger, auch Finnen werden häufig herabwertend mißverstanden, die deutsche Arroganz im Auftreten hat im Sprechen ihren Ausgangspunkt.⁹⁰

Menschen aus anderen Kulturen kommt die Direktheit der Deutschen oft merkwürdig vor. Den Stereotypen von den Deutschen zufolge werden sie als ausgesprochen arrogant und sogar brutal aufgefasst. Es lässt sich jedoch dafür argumentieren, dass die Direktheit der Deutschen mit Ehrlichkeit zu tun hat. Man hat gelernt, immer ehrlich zu sein. Die Norweger würden sich oft vorsichtiger ausdrücken. Der Deutsche erwartet oft von dem ausländischen Geschäftspartner, dass er sich in derselben Weise verhält.

⁸⁸ Weber, S. 98

⁸⁹ Opitz, Stephan: „Probleme der interkulturellen Kommunikation zwischen Skandinavien und Deutschen“. In: Opitz, Stephan: *Interkulturelle Kompetenz Skandinavien-Deutschland: ein Handbuch für Fach- und Führungskräfte*. Raabe, Düsseldorf (1997), S. 15f.

⁹⁰ Opitz, S. 16

Andererseits kann man vermuten, dass der Deutsche sich moderater formulieren würde, wenn er die Sprechweise der anderen Kulturen gekannt hätte und wenn er wüsste, dass seine Direktheit als beleidigend aufgefasst werden könnte. Man sieht hier den Kern der interkulturellen Kommunikation: was der Deutsche sagt, kann vom Geschäftspartner aufgrund kultureller Unterschiede anders oder sogar falsch aufgefasst werden.

3.3 Die Norweger

Ich werde im Folgenden versuchen zu zeigen, wie die Norweger in der einschlägigen Literatur dargestellt werden. Die deutsche Literatur, die über die kulturellen Merkmale der Norweger vorliegt, scheint in Hinblick auf die kulturellen Elemente, die für Norweger typisch sind, mangelhaft zu sein. Ich habe demnach die Kommentare ausländischer und norwegischer Autoren verwenden müssen.

3.3.1 Elemente der norwegischen Kommunikation

Nach Fife (1994) gibt es in der Kommunikation Elemente, die für Norweger typisch sind: Die Norweger drücken sich in kurzen Sätzen aus und kommunizieren so, als wäre allen der Hintergrund ihrer Aussage bekannt.⁹¹ Für die Deutschen gelten die Norweger, nach Jutta Eschenbach, als *verschlossen, zurückhaltend* und *ruhig*, was aber nicht unbedingt als negativ gesehen wird.⁹² Nach Mole kommt die Zurückhaltung der Norweger in der Kommunikation zum Ausdruck:

Norwegians express themselves plainly and sincerely. Understatement, exaggeration, irony, and flippancy are rare. Being quiet and soft spoken is the accepted norm and those who are loud of speech or manner are disapproved of. Interrupting others when

⁹¹ Fife, Agnes: *Kulturforskjeller i Europa*. Global, Oslo (1994), S. 22

⁹² Eschenbach (2000), S. 21

they are speaking, completing their sentences, or openly contradicting with what they have said is considered ill manered.⁹³

Als ein Beispiel für einen anderen Kommunikationsstil kann eine Diskussion unter vier Freunden erwähnt werden, der ich in Deutschland in einem Zug zuhören konnte. Sie stritten sich über politische Themen und die Diskussion wurde immer heftiger. Sie nahm offenbar kein Ende, doch plötzlich war einer von den Freunden aufgestanden und stieg an einem Bahnhof aus Wut festen Schrittes aus dem Zug heraus. Es ist meines Erachtens kaum vorstellbar, dass man in Norwegen erleben würde, dass Freunde in der Öffentlichkeit wegen politischer Unstimmigkeiten einander anbrüllen würden, auch nicht, dass einer abschließend, weil er von der Diskussion genug hat, aus dem Abteil aussteigt.

In den Gesprächen unter den Norwegern werden meist unpersönliche Themen behandelt, Themen über die sich die Norweger einigen können, (z.B. die Preissteigerung, die Benzinpreise usw.)⁹⁴ Der Norweger vermeidet schließlich den Konflikt und die aufgehetzte Diskussion. Es wird in Norwegen oft als negativ angesehen, wenn jemand viel spricht. Norweger verwenden in der Alltagssprache nicht so viele Worte wie es in anderen Sprachen und in anderen Kulturen üblich ist. Norwegische Sätze sind kürzer, und man scheint in der mündlichen Kommunikation nicht im selben Maße wie in Deutschland von Eventualitäten auszugehen. Die deutschen Sätze sind im Allgemeinen, vielleicht als ein Ausdruck der Vermeidung der Unsicherheit, länger und sind oft durch Modalverben und Partikeln gefärbt. Auf diese Weise drückt man sich treffend aus und in einer Sprache, die nicht zu missverstehen ist. Der Norweger neigt in der Kommunikationssituation generell dazu, auch im Gespräch mit seinem Geschäftspartner „det ordner seg“ (es wird in Ordnung gehen) zu sagen. Der Deutsche würde wohl in derselben Situation sagen: „Es wird in Ordnung gehen, wenn...“ Alles Unsichere muss auf den Tisch und alle Eventualitäten müssen geklärt werden. Meiner Auffassung nach ist es leichter, dem Deutschen sein

⁹³ Mole, John: *Mind your manners: managing business cultures in the new global Europe*. Nicholas Brealing Publishing, London (2003), S. 84

⁹⁴ Vgl. Fife (1994), S. 26

Vertrauen zu schenken, wenn dieser sagt: „Es wird in Ordnung gehen“ als wenn es der Norweger sagt. Das hat mit den zugrundeliegenden Werten zu tun: man kann davon ausgehen, dass der Deutsche mehr Zeit verwendet hat, um sicher zu sein, dass es tatsächlich in Ordnung gehen wird.

3.3.2 Der Egalitätsgedanke

Der Egalitätsgedanke ist in Norwegen von großer Wichtigkeit. Geert Hofstede hat gesagt, die skandinavischen Kultur sei durch die folgende Norm kennzeichnet: „Pulling everyone back to a modest average.“⁹⁵

Hill führt dazu aus:

The Norwegians, again like the other Nordics, demonstrate a total absence of pomp and circumstance in public – and in public life. An Italian visitor makes the point: ‘Even if the Norwegian has the same material goods as the average Italian, he does not have the same need to show it. An aspect of this is the ease with which you can get in contact with top-level people.’⁹⁶

Weitere englische Autoren beschreiben die zurückhaltenden, egalitären Norweger, so z.B. John Mole:

Norwegians prefer to keep themselves to themselves. [...] Norwegian national pride is distinctly rural and egalitarian. It glorifies the scenery and the simple life rather than extolling military power, political pomp, and urban grandeur, like the former colonial powers of Europe.⁹⁷

Die egalitäre norwegische Gesellschaft spiegelt sich in der Art und Weise wider, wie man sich kleidet. Die Kleidung spielt für die Norweger nicht die größte Rolle, da man dazu neigt, eher praktisch gekleidet zu sein. Man sollte demnach in Norwegen Kleider nicht unbedingt als ein Symbol der sozialen Rolle betrachten. Man darf sich nicht so sehr von den anderen abheben, aus diesem Grund können sich Norweger vom stark unterschiedlichen gesellschaftlichen Rang ähnlich kleiden.⁹⁸ Norweger stoßen oft auf Probleme, wenn sie nach Deutschland oder Großbritannien fahren, um dort Geschäfte zu machen. In diesen Ländern herrscht ein vertikales System, in dem die soziale Eingliederung das Gefühl der Sicherheit und

⁹⁵ Fife (1994), S. 23

⁹⁶ Hill, Richard: *We Europeans*. Europublic, Brüssels (2002), S. 208

⁹⁷ Mole, S. 82

⁹⁸ Vgl. Fife (2002), S. 155

Zugehörigkeit schafft und die vertikale Form des Respekts ausdrückt. Was die Norweger betrifft, konnten z.B. deutsche Flüchtlinge in den 30er Jahren „zwischenmenschliche Wärme, Offenheit, Solidarität, Freundlichkeit und Herzlichkeit“ feststellen⁹⁹, was als Ausdruck des norwegischen Egalitätsgedanken interpretiert werden kann.

Menschen aus anderen Kulturen wundern sich, warum Norweger und Schweden bei Konferenzen und Messen immer untereinander stehen, statt neue Kontakte zu knüpfen.¹⁰⁰ Die Norweger müssen, nach Fife, einsehen, dass sie an solchen Veranstaltungen das Vermögen der Interaktion mit Leuten aus fremden Kulturen oft nicht beherrschen. In Norwegen herrscht im Umgang mit anderen Menschen das Gefühl der Gleichheit. Im Vergleich sind aber die Schweden historisch gesehen mit Aristokratie und Autoritäten vertrauter. Dem Norweger ist es wichtig, mit Personen umzugehen, bei denen er das Gefühl hat, dass sie zu ihm „passen“. Schließlich ist es eine Tatsache, dass sich Menschen mit gleicher Gesinnung gerne einander anschließen. Dies sei aber, so Fife, ein Handicap, wenn ein Norweger Personen aus fremden Kulturen begegnet. Die Frage ist, ob diese Zurückhaltung als Scheuheit charakterisiert werden kann. Lewis meint, dies sei durchaus der Fall:

Der lautere Charakter und die Herzlichkeit der Norweger kommen in ihrem Kommunikationsstil nicht unbedingt zum Ausdruck. Ein kaltes Klima erzeugt introvertierte Menschen und die Norweger sind neben den Finnen die scheuesten Europäer.¹⁰¹

Nach Fife behaupten Menschen aus anderen Kulturen, es sei schwierig mit Norwegern in Kontakt zu kommen. Der Grund dafür sei wahrscheinlich, dass dies seitens des Norwegers einfach nicht versucht wird. Das ist auf seine zurückhaltende Art zurückzuführen, indem der Norweger die Initiative zur Diskussion anderen überlässt. Leider könnten die Norweger, nach Fife nicht

⁹⁹ Meyer, Frank: „Deutscher und norwegischer nationaler Habitus“. In: Uecker, Heiko (Hg.): *Deutsch-norwegische Kontraste: Spiegelungen europäischer Mentalitätsgeschichte*. Schriften des Zentrum für Europäische Integrationsforschung der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Band 34. Nomos, Baden-Baden (2001), S. 104f.

¹⁰⁰ Fife (1994), S. 21f.

¹⁰¹ Lewis, Richard D.: *Handbuch internationale Kompetenz: mehr Erfolg durch den richtigen Umgang mit Geschäftspartnern weltweit*. Campus, Frankfurt am Main (2000), S. 313

verstehen, dass ihre kulturellen Codes für den Ausländer als schwierig zu entschlüsseln gilt.¹⁰² Fife behauptet, dass die Norweger auf Fremde keine Rücksicht nehmen würden und dass sie kein neutrales Muster der Begrüßung hätten, wenn sie Mitgliedern fremder Kulturen begegnen.¹⁰³ Sie behauptet weiter, dass die Norweger einen nur begrenzten Kontakt pflegen würden mit denjenigen, die nicht wie die Norweger selber sind. Fife nennt diese Neigung bei den Norwegern ein Handicap. Es gebe moralische Richtlinien, wie man sich benehmen sollte. Eine angemessene, ruhige Form des Auftretens wird erfordert, bei dem eigene Meinungen eher heruntergespielt werden. Stattdessen sollte man sich auf der unpersönlichen Ebene ausdrücken.

Fife diskutiert auch die geografischen Verhältnisse in Norwegen.¹⁰⁴ Wegen der großen Abstände hätten die Norweger nie lernen müssen, Techniken zu verwenden, um mit unbekanntem Menschen Kontakte aufzunehmen. Ihnen scheint das Beste zu sein, am Bekannten festzuhalten. Nach Mole treffen sich norwegische Kollegen kaum außerhalb des Arbeitsplatzes:

Norwegians are pleasant and informal, but difficult to get to know. It is not only foreigners who find them reserved and distant- they are like it with each other. Close colleagues of many years will not have any social life together. An invitation to a private home is unusual. [...] Indeed, Norwegians are uncomfortable with personal relationships that contain any element of obligation or indebtedness.¹⁰⁵

Fife vergleicht die Norweger mit den Briten und kann deutliche Unterschiede feststellen. Im Umgang mit anderen Menschen stellten die Briten nicht so oft wie die Norweger die Frage, woher in Großbritannien die andere Person kommt. Diese Frage komme in Gesprächen häufiger in Norweger vor als in Großbritannien. Stattdessen legen die Briten auf die soziale Angehörigkeit Gewicht, um die „fremde“ Person zu identifizieren und zu klassifizieren. Der norwegische Gedanke der Gleichheit und Gleichberechtigung stützt sich auf die Prinzipien der Gerechtigkeit. Der Egalitätsgedanke ist somit von großer Wichtigkeit.

¹⁰² Fife (1994), S. 26

¹⁰³ Fife (1994), S. 26

¹⁰⁴ Fife (1994), S. 22

¹⁰⁵ Mole, S. 83

Das Eigenbild der Norweger wurde in der Arbeit von Eschenbach (2000) mit den Behauptungen der Deutschen verglichen. Eschenbach schließt, dass die Deutschen die Norweger als Befürworter des *Gleichheitsgedankens* empfinden.¹⁰⁶ Weiter wird aus deutscher Sicht der *hohe Lebensstandard* hervorgehoben. Die Deutschen haben aber Probleme, die norwegische Prioritierung der Freizeit zu verstehen. Was die Deutschen weiter bei den Norwegern bemerkt haben, ist der *Wert des Familienlebens*, das *soziale Bewusstsein* der Norweger sowie deren *humane Grundeinstellung*.

Meyer sieht die kollektivistischen Gefühle in Norwegen als ein Resultat des norwegischen Nationalismus. Er nimmt das Thema des „liberalen Nationalismus“¹⁰⁷ bzw. Patriotismus des Norwegers auf. Charismatische Persönlichkeiten spielten, so Meyer, eine große Rolle bei der Erzeugung der Gemeinschaftsgefühle; als solche Personen werden Fridtjof Nansen und König Haakon VII. genannt. Als weitere wichtige Einzelpersonen für die Norweger müssen z.B. Einar Gerhardsen und König Olav V. erwähnt werden. Der nationale Stolz, den der Norweger empfindet, kann dazu führen, dass sich Leute aus fremden Kulturen unter den Norwegern nicht zurechtfinden. Nach Eschenbach müssen die Norweger als *patriotisch* gelten, was an sich positiv ist. Es gibt aber andere Interpretationen. Nach dem Spiegel ist bei den Norwegern ein „elitärer Patriotismus“ festzustellen.¹⁰⁸ Der nationale Stolz könne, nach Eschenbach, als „**nationalistische Haltung**, als **Ethnozentrismus**“¹⁰⁹ aufgefasst werden oder als eine „hochmütige Überbewertung der eigenen Situation“.¹¹⁰ Deshalb seien die Norweger oft grundsätzlich „skeptisch [...] gegenüber Fremden, gegenüber dem, was von Außen kommt“.¹¹¹ Eschenbach meint, dass dies „im Gegensatz zum weltoffenen Kosmopolitentum“¹¹² stehe. Das

¹⁰⁶ Eschenbach (2000), S. 20f.

¹⁰⁷ Uecker, S. 107

¹⁰⁸ Der Spiegel 47/94 Zitiert nach: Eschenbach, Jutta: *Warum trägt Kari nicht immer einen Norwegerpulli? Zur Verwendung nationaler Stereotype*. „Språk og marked“, working paper, reports. Band 28. Høgskolen i Østfold, Halden (2003), S. 13

¹⁰⁹ Eschenbach (2000), S. 21

¹¹⁰ Palser-Kieser/Bruggmann (1989), S. 77 Zitiert nach: Eschenbach (2000), S. 21

¹¹¹ Eschenbach (2000), S. 21

¹¹² Eschenbach (2000), S. 21

norwegische Eigenbild stimmt in dieser Hinsicht mit den von deutscher Seite beobachteten Charakterzügen nicht unbedingt überein.

3.3.3 Die Ehrlichkeit

Internationale Studien sind zu dem Schluss gekommen, dass die Norweger gewissenhaft und ehrlich sind.¹¹³ Hill führt dazu aus: „They are also, sometimes too transparently, honest. A Finnish businessman says he has never met a Norwegian who has tried to cheat him.”¹¹⁴ Auf die Ehrlichkeit wird in Norwegen viel Gewicht gelegt. Der Norweger reagiert negativ auf die amerikanische Phrase „I’ll call you.“ In dieser Aussage liegt keine Verpflichtung, dass der Amerikaner den Norweger anrufen muss. Dieses Verhalten steht im krassen Gegensatz zu den Werten des Norwegers, bei denen davon ausgegangen wird, dass man sagt, was man meint. Skandinavier interpretieren im Endeffekt das, was gesagt wird, *wörtlich*. Hill behauptet, dass, wenn der Norweger zwischen ehrlich zu sein und taktisch zu sein wählen muss, kein Zweifel herrscht, was der Norweger wählen würde. Er würde die erste Alternative vorziehen: „Trust, for them, is the rule rather than the exception.“¹¹⁵ Dies hat mit Vertrauen gegenüber einer anderen Person zu tun.

Sowohl die Norweger als auch die Deutschen müssen in der Kommunikation als ehrlich gelten. Die norwegische Ehrlichkeit kann im Geschäftsleben sogar die Grenze zur Naivität überschreiten, da man die Taktik des Geschäftspartners nicht nachvollzieht. Auf die Tatsache, dass die übertriebene norwegische Ehrlichkeit in geschäftlichen Beziehungen zu Problemen führen kann, werde ich im Kapitel 4.2.1 zurückkommen.

Die deutsche Ehrlichkeit wird in der Kommunikation anhand der direkteren Sprechweise verdeutlicht. Im Endeffekt ist der Grad an Emotionalität oft ein

¹¹³ Fife (2002), S. 148

¹¹⁴ Hill, S. 209

¹¹⁵ Hill, S. 211

Ausdruck der Kultur. Die „emotional Expressiven“ lassen ihr Gemüt durch Lächeln, Grinsen, Grimassen und Gesten zum Vorschein kommen. Die Gefühle der „emotional Neutralen“ werden im Großen und Ganzen verborgen, sie verlieren die emotionale Kontrolle nicht. Norweger werden normalerweise nicht als besonders emotional eingestuft, wenn man sie mit den Menschen aus den Südländern vergleicht. Laut Fife haben sie denselben Grad an Emotionalität wie z.B. die Finnen und Dänen,¹¹⁶ während die Schweden als emotional „kälter“ als die Norweger gelten. Wichtig ist es, nach Fife, die Gefühle zu kontrollieren, um das Vermögen der Objektivität bewahren zu können. Man müsse sich aber nicht gefühllos darstellen. Was man glaubt und denkt, solle man ausdrücken. Man solle daran denken, dass unsere expressiven Gefühle uns in unserem Bestreben nicht hindern sollen, die objektiven Gefühle auszudrücken. Einfach ist es, die erwähnten Differenzen übertrieben zu interpretieren. Fife weist darauf hin, dass eine „neutrale“ Person oft so dargestellt wird, dass sie ein kaltes Herz habe. Wiederum werden die Emotionalen oft als Personen aufgefasst, die die Kontrolle verloren haben. Ihnen wird auch vorgeworfen, dass sie nicht die nötige Konsistenz besitzen würden. Es wäre übertrieben, so Fife, solche Generalisierungen als absolut gültig zu behaupten. Vielmehr sind die Unterschiede ein Ausdruck der Kulturdifferenzen und Persönlichkeitsunterschiede.

Auch von den Deutschen wird, nach Eschenbach, die norwegische *Ehrlichkeit* und *Seriosität* besonders hervorgehoben, zudem seien die Norweger *sympathische* Menschen.¹¹⁷ Eschenbach konnte bezüglich des deutschen Norwegenbilds schließen, dass teilweise mangelhaften Kenntnissen zum Trotz, grundsätzlich von Seiten der Deutschen eine positive Einstellung zu bemerken ist. „Sind die Kenntnisse, die die Befragten haben, auch sehr gering und ihre Assoziationen sehr allgemein, wenn nicht sogar diffus, so seien sie doch im hohen Maße positiv.“¹¹⁸

¹¹⁶ Fife (2002), S. 155

¹¹⁷ Eschenbach (2000), S. 21f.

¹¹⁸ Eschenbach (2000), S. 20

3.3.4 Der Wille zu riskieren

Einer der Züge des Norwegers ist sein Wille zu riskieren. „Går det så går det“, sagt er. Der norwegische Optimismus wird auch von Hill erwähnt. Der amerikanische Autor Stuart Miller hat gesagt, die Norweger seien: „not cheerful, but optimistic, an intellectual attitude in which the future is expected to be good“.¹¹⁹ Dass dieser Optimismus des Norwegers auf der Ebene der Wirtschaft den Keim zum Leichtsinne in sich birgt, wird in meinen Interviews verdeutlicht. (vgl. Kap. 4.2.2)

Auf der Basis von den Ergebnissen Hofstedes sieht man, dass die Norweger, ausgeprägter als die Deutschen bereit sind, Risiken einzugehen und dabei auch bereit sein würden, Enthusiasmus für innovative Ideen zu zeigen. Auf der Skala der Unsicherheitsvermeidung bekam Norwegen 50 Punkte, Deutschland (d.h. die alten Bundesländer) 65. Die Deutschen würden also eher versuchen, eine Unsicherheit zu vermeiden.¹²⁰

Die Motivation der Norweger ist es, ihre hohen Ziele zu erreichen. Statt den wirtschaftlichen Rückgang zu fürchten, wie es die Deutschen tun, hoffen die Norweger auf den Erfolg. Statt Konservativität setzen sie oft auf Flexibilität. Statt auf Nummer Sicher zu setzen, ist man bereit zu riskieren. Die negative Reaktion der Norweger auf den fehlenden Willen der Deutschen, selbständige Entscheidungen zu treffen, werde ich im Kapitel 4.3.2 näher behandeln. Der Wille des Norwegers, Risiken einzugehen ist mit der norwegischen Selbständigkeit eng verbunden. Mit anderen Ländern verglichen, hätten die Norweger, so Fife, in ihrem Job den Willen, unabhängig von den Kollegen ihre Arbeit zu machen. Privat schätzt man, unabhängig von anderen Menschen seine Freizeit zu gestalten. Es ist auch ein Teil der Kultur geworden, auf Wanderungen zu gehen. Fremdartig für viele Europäer ist, so Fife, der Wille des Norwegers, oft einsame Wanderungen durchzuführen, um die Ruhe und Stille der Natur hautnah

¹¹⁹ Zitiert nach: Hill, S. 209

¹²⁰ Vgl. Hofstede (1980). In: Hofstede, Geert: *Kulturer og organisasjoner*. Bedriftøkonomens forlag, Oslo (1993), S. 128

erleben zu können.¹²¹ Dieser Charakterzug wird auch von Hill erwähnt:

But where the Swedes embark on tax dodges and one-day alcoholic blinds on the Kattegat ferries, the Norwegians tend to work out their frustrations by going on long and dangerous treks through the mountains.¹²²

Man kann Hill so verstehen, das beste Mittel der Norweger ihre Frustration loszuwerden, seien lange Wanderungen. Dies kann aber nicht der Fall sein. Die meisten Norweger geraten auch nicht in Gefahr, wenn sie auf Wanderungen in den Bergen gehen, wie man Hill verstehen kann. „They call it their ‘Nansen-complex’ and invoke it to justify queueing to cross Greenland on skis.“¹²³ Auf diese Weise könnten, so Hill, die Norweger sowohl ihre Stärke zeigen als auch die schöne Natur erleben. Anders als ein humoristischen Beitrag, die Norweger zu beschreiben, kann das obige Zitat nicht aufgefasst werden. Die Beschreibung von Hill hat deutliche stereotypische Züge.

3.3.5 Kulturelle Übersetzungen

Um eine Kultur und ihre Werte besser kennen zu lernen, ist es oft sinnvoll zu wissen, ob die zentralen Wörter oder Begriffe in anderen Sprachen direkte Äquivalente haben. Dann lässt sich veranschaulichen, wie kulturelle Unterschiede dazu führen, dass Wörter mit derselben Herkunft ihre inhaltliche Bedeutung geändert haben. Es kann auch festgestellt werden, dass ein Wort einfach unübersetzbar ist. Wenn man versucht, typisch norwegische Wörter ins Deutsche zu übersetzen, kann es zu Herausforderungen bieten, da man für einige dieser Wörter einfach nicht ein äquivalentes deutsches Wort finden kann. Typisch deutsche Wörter lassen sich wiederum auch nicht immer eins zu eins ins Norwegische übertragen. Dass es für einige Worte einer Sprache nicht immer entsprechende Worte in anderen Sprachen gibt, muss als problematisch betrachtet werden.

¹²¹ Fife (1994), S. 27

¹²² Hill, S. 211

¹²³ Hill, S. 212

Fife drückt die Ansicht aus, dass das „typisch Norwegische“ mit Hilfe von Übersetzungen zu finden ist. Auf diese Weise könne man herausfinden, wie man denkt und was man unbewusst unter diesen typisch norwegischen Wörtern versteht.¹²⁴ Sie stellt fest, dass das norwegische Wort „samvær“ nicht ohne weiteres ins Englische zu übersetzen ist. Die Werte, die mit dem norwegischen Wort verbunden werden, seien einfach als ausgesprochen Norwegisch zu verstehen. Es geht um das Schöne an der Ruhe und der Stille sowie das Vermeiden von Konflikten. Fife stellt sich die Frage, wie man die norwegischen Wörter „peiskos“, „saksbehandler“ und „dugnad“ am besten in andere Sprachen übersetzen könnte. In der norwegischen Sprache haben diese Wörter eine besondere Bedeutung. Wenn man das Wort „samvær“ ins Deutsche übersetzen wollte, wäre wohl „Zusammensein“ oder „Beisammensein“ die besten entsprechenden deutschen Wörter. Duden definiert die beiden Wörter wie folgt: „Zwanglose, gesellige Zusammenkunft“.¹²⁵ Duden deutet jedoch auch an, dass die beiden nicht absolut deckungsgleich sind, da „zwanglos“ unter „Zusammensein“ in Klammern steht. Meiner Meinung nach sind die beiden Wörter gute Übersetzungen des Wortes „samvær“. Nach Fife versteht man aber unter „samvær“ den Wunsch des Norwegers nach der „Ruhe und Stille“, was wiederum die Frage aufwirft, was unter den Wörtern „Ruhe und Stille“ zu verstehen ist. Fife verwendet den Begriff als eine Beschreibung des Wortes „samvær“ in der Form von Beisammensein/Zusammensein. Sie verwendet auch den Ausdruck bezüglich des Bedarfs des Norwegers, Wanderungen auf eigene Faust durchzuführen. Die beiden Beispiele von Fife würden aber ein zwiespältiges Bild von dem Wunsch des Norwegers nach Ruhe und Stille darstellen; einerseits mit Freunden im geselligen Beisammensein, andererseits allein auf Wanderungen. Bei dem Wort „dugnad“ wird als Übersetzungsvorschlag das Wort „Gemeinschaftsarbeit“¹²⁶ vorgeschlagen. Unter diesem Wort kann man aber auch verstehen, dass die Arbeit nicht unbedingt für den guten Zweck geleistet sein muss. Sie würde dann kaum mit dem norwegischen „dugnad“ übereinstimmen. Übrigens darf man das

¹²⁴ Fife (1994), S. 23

¹²⁵ Duden, S. 228, 1803

¹²⁶ Duden, S. 1506

Geld, das man während eines norwegischen „dugnad“ verdient, nicht selber behalten. Dies wäre bei der Gemeinschaftsarbeit nicht der Fall gewesen. Für die Wörter „peiskos“ und „trivsel“ ist es schwierig, gute Übersetzungen zu finden. Es gibt also norwegische Wörter, für die man im Deutschen keine entsprechende Übersetzung finden kann. Die Bedeutung dieser Wörter ist ein Teil des gemeinsamen norwegischen Gedankenguts.

Typisch deutsche Wörter, die sich nur schwer ins Norwegische übersetzen lassen, sehen wir im Bereich der traditionellen deutschen Tugenden. Anders als in Norwegen gibt es z.B. in Deutschland „Ordnungsämter“¹²⁷. Ein „Systemveränderer“¹²⁸ sei, nach Duden, eine „oft abwertende“ Bezeichnung einer Person, der Systemveränderung betreibt. In Norwegen würde man vielleicht eine Person mit solchen Fähigkeiten als „innovativ“ betrachten. Eine „systemfeindliche“¹²⁹ Person sei in Deutschland eine „nicht systemkonforme“ Person, die man auch vermutlich nicht gern mag. Die erwähnten Wörter gibt es wohl im norwegischen Wortschatz nicht, was sich teilweise auf die fehlende Respekt vor Systematik unter Norwegern erklären lässt.

3.4 Die Deutschen

In der Darstellung der Deutschen werden nicht nur auf norwegische, sondern auch auf ausländische (auch deutsche) Autoren hingewiesen. Dies aus dem Grund, weil sich nur wenige norwegische Autoren mit den kulturellen Elementen der Deutschen gründlich befasst haben. Es war in dieser Hinsicht wichtig, Literatur aus anderen Ländern zu verwenden, mit dem Ziel, Merkmale der Deutschen in der einschlägigen Literatur ausfindig zu machen.

¹²⁷ Duden, S. 1105

¹²⁸ Duden, S. 1506

¹²⁹ Duden, S. 1506

3.4.1 Über die deutsche Ordnung und Systematik

Die Deutschen gelten als fleißig und gründlich. Autoren aus anderen europäischen Ländern behaupten aber, dass diese Systematik und Gründlichkeit übertrieben ist, dass die Deutschen als eine Folge dieser Tugenden unflexibel werden. Es ist aber grundsätzlich positiv, dass man eine gründliche Vorarbeit macht und dass Regeln befolgt werden. Dies trägt dazu bei, dass keine Zweifel aufkommen, wie man sich in einer gegebenen Situation verhalten sollte. Die deutsche interkulturelle Trainerin Schroll-Machl gibt die zentralen deutschen Kulturstandards an:¹³⁰

- * Sachorientierung
- * Wertschätzung von Strukturen und Regeln
- * Regelorientierte, internalisierte Kontrolle
- * Zeitplanung
- * Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen
- * Direktheit der Kommunikation

Ebenfalls von großer Bedeutung scheint der Konsensus unter den Entscheidungsnehmern. Über den Vorgang der Deutschen, wenn Entscheidungen getroffen werden, meint Schroll-Machl:

Konsens ist etwas, was wir Deutsche lieben und als höchste Form von Partizipation betrachten: Man überlegt gemeinsam, diskutiert verschiedene Aspekte und kommt zu einer von allen (mit)getragenen Entscheidung, die oft in einem Protokoll niedergelegt wird. Bis es soweit ist, kann das allerdings eine Weile dauern.¹³¹

Ein Begriff von großer Wichtigkeit ist in Deutschland „Ordnung“. Das Wort kann so interpretiert werden, dass man alles unter Kontrolle haben möchte. Schließlich neigt ein Deutscher dazu, alles Unsichere zu vermeiden.¹³² Die häufig verwendete Phrase „Alles in Ordnung“, zeigt einem, dass alles planmäßig verläuft. Nach Flamini ist der Begriff „both a constantly heard phrase and a state of being“.¹³³ Um das Letztere zu erreichen, muss alles

¹³⁰ Schroll-Machl, S. 34

¹³¹ Schroll-Machl, S. 94

¹³² Vgl. Kap. 3.3.4

¹³³ Flamini, Roland: *Passport Germany: your Pocket Guide to German business, customs & etiquette*. World Trade Press, San Rafael, Calif. (1997), S. 11

geregelt werden. Flamini stellt fest, dass es in Deutschland tatsächlich so ist, und weist auf Extremfälle hin, z.B. auf die Vorschrift, nach der Geschrei von Kindern zwischen 13:30 und 15:30 nicht gestattet ist.¹³⁴ Der Autor des Buches „The Germans“, David Marsh, behauptet:

The Germans fear society without order and organisation; and so defer to older systems of guidance. This is the reason for an extraordinary slavishness to deep-seated principles of hierarchy, and to rules and regulations in general.¹³⁵

Hill drückt sich sehr konkret aus und nennt die Haltung der Deutschen „slavishness“. Es ist naheliegend, seine Aussage so zu interpretieren, dass er kein Verständnis für die zentrale deutsche Tugendvorstellungen hat oder gar haben will. Die herablassende Aussage von Hill führt zu weiteren Vorurteilen den Deutschen gegenüber, ist stereotypisch und hat an sich ethnozentrische Züge. Sein Ziel scheint es, dem Leser ein Einstieg in die Kulturen anderer Nationen zu verhelfen. Das Buch trägt aber nicht zu einem besseren Verständnis von den Deutschen bei. Die Neigung der Deutschen zu planen, um für die Zukunft das Unsichere ausschließen zu können, kann man als eine positive Eigenschaft betrachten. Historische Geschehnisse könnten dabei zugrunde liegen. Der ehemalige Bundeskanzler Konrad Adenauer hat in der Nachkriegszeit „Keine Experimente“ als Parole und Leitgedanke verwendet, mit viel Erfolg. Wenn man zuversichtlich ist und Vorsicht zeigt, hat man eine gute Vorarbeit gemacht, so dass man später nicht das Risiko läuft, Rückschläge erleben zu müssen. Die Kommentare von Hill sind unnuanciert und typische Beispiele für Stereotypievorstellungen.

3.4.2 Weitere zentrale deutsche Tugenden

Dem Wunsch nach Ordnung und der Ausarbeitung von Gesetzen und Regeln liegen typisch deutsche Tugenden zugrunde, wie z.B. Gründlichkeit, Systematik und Disziplin. Man kann nicht von den deutschen Unternehmen

¹³⁴ Flamini, S. 20.

¹³⁵ Hill, S. 102

erwarten, dass sie schnell Beschlüsse fassen können. Der Grund für diese Gründlichkeit liege darin, nach Schroll-Machl, dass Regeln und Strukturen als hilfreich gelten: „Planung, also das Erstellen einer Struktur, eines irgendwie passend erscheinenden Systems, scheint das Zauberwort zur Meisterung der anstehenden Aufgaben.“¹³⁶ Wenn man auf der Basis einer detaillierten Beschreibung seine Aufgaben löst, hat man die nötige Rückendeckung, so dass eventuelle Fehler als ein Resultat der mangelhaften Beschreibung zu erklären sind. Die Deutschen haben also eine ausgesprochen systematische Herangehensweise. Der Nachteil ist, dass Gründlichkeit oft zu einer sehr langen Entscheidungsphase führt. Die Folge der gründlichen Systematik kann demnach also Inflexibilität sein. Marsh führt dazu aus:

they have perfected a system of economic and political consensus which – partly because of worries about the consequences if society ever became less organized [...] – has become notoriously inflexible.¹³⁷

Dass auch meine norwegischen Informanten die Deutschen als unflexibel bezeichnen, wird in meinen Interviews verdeutlicht. (vgl. Kap. 4.3.2)

Mog/Althaus stellen fest, dass die mentalitätsprägenden Bedürfnisse nach Abgrenzung, Sicherheit und stabilen Ordnungsmustern auch im deutschen Zeitverhalten wiederkehren.¹³⁸ Die Pünktlichkeit ist somit, so Mog/Althaus von großer Wichtigkeit. Ich werde unter Kapitel 4.2.5 Kommentare deutscher Informanten wiedergeben, die anzudeuten scheinen, dass die deutsche Pünktlichkeit in den letzten Jahren jedoch nachgelassen hat. Die Genauigkeit ist aber immer noch eine wichtige Tugend für die Deutschen. Die Genauigkeit ist, nach Lillebø, der Grund, warum man sich in wirtschaftlicher Beziehung mit dem Deutschen über Verabredetes schriftlich ausdrücken sollte. Der Deutsche will oft nachprüfen, ob die vollendete Arbeit mit dem Inhalt des Vertrags übereinstimmt, denn eventuelle Vertragsprobleme sind anhand eines vorliegenden schriftlich formulierten

¹³⁶ Schroll-Machl, S. 69

¹³⁷ Zitiert nach: Hill, S. 104

¹³⁸ Mog, Paul/Althaus, Hans-Joachim: *Die Deutschen in ihrer Welt: Tübinger Modell einer integrativen Landeskunde*. Langenscheidt, Berlin (1992), S. 78

Vertrags einfacher nachweisbar. Der deutsche Geschäftspartner drückt aus diesem Grund meistens den Willen aus, dass er nicht telefonisch, sondern per Fax die Bestätigungen des Geschäftspartners erhalten will.

Durch dieses hierarchische Denken wird die systematische Durchsetzung der Disziplin in allen Lebensbereichen vorausgesetzt. Die Allgegenwart der staatlich-bürokratischen Durchdringung und Reglementierung der Gesellschaft mit ihren zwanghaften Leitwerten von Ruhe, Ordnung, Kontrolle, Sicherheit, Arbeitsleistung und Effektivität.¹³⁹ Die deutsche Disziplin ist aber in den letzten 30-40 Jahren gelockert worden. So kann Lillebø schließen, dass die heutige deutsche Gesellschaft von einem angenehmeren Ton geprägt ist.¹⁴⁰ Dieser Ton passt den Norwegern viel besser als die konservative Art des Auftretens, die man besonders in Norddeutschland sieht.

Bei der jüngeren Generation lässt sich, nach Mog/Althaus, eine Lockerung der Disziplin beobachten, vor allem unter Beziehern mittlerer und höherer Einkommen. Sie konnten feststellen, dass die Werte der Deutschen, wie Wettbewerbsorientiertheit, Pflichtbewusstsein, Fleiß und Effizienz ihre Vorrangstellung verloren hätten. Als Qualitäten einer Idealpersönlichkeit gelten nunmehr Selbstvertrauen, Lebensfreude, Ehrlichkeit, Offenheit, Aufgeschlossenheit, Kontaktfähigkeit, Toleranz und Kritikfähigkeit. Der Feststellung liegen weniger gesicherte Erkenntnisse zugrunde, sondern vielmehr Tendenzbeschreibungen, die die Richtung eines in Gang gekommenen Prozesses andeuten.¹⁴¹

Man kann sich fragen, woher der Drang nach Genauigkeit und Gründlichkeit stammt. Nach Lillebø ist die deutsche Gründlichkeit auf die alte Handwerkertradition zurückzuführen, die noch heute weitergegeben wird. Mog/Althaus weisen darauf hin, dass die deutschen Tugenden Fleiß, Disziplin, Tüchtigkeit, Ordnung, Sauberkeit etc. nicht nur typisch deutsch

¹³⁹ Mog/Althaus, S. 96

¹⁴⁰ Lillebø, Arild: *Norsk-Tysk Forretningshåndbok: en veiviser for norske forretningsfolk i 90-årenes Tyskland*. ALICOM, Østerås (1990), S. 39f.

¹⁴¹ Mog/Althaus, S. 78

sind. Sie fragen sich, warum sie bis heute wirksam geblieben sind und stellen fest, dass die zu Beginn des 19. Jahrhunderts in Gang gesetzte hierarchische Denkweise der Menschen im territorial engen Rahmen deutscher Einzelstaaten „durchgreifender und unausweichlicher“¹⁴² verlief als anderswo. Der Prozess der Formung und Modellierung eines der Staatsidee gemäßigten „Staatsbürgers“ sei gelungen. Die Frage, worauf sich diesen Drang der Deutschen nach Ordnung, Kontrolle und Sicherheit bezieht, muss als Zentralfrage betrachtet werden. Mog/Althaus behaupten, die Deutschen seien ein Volk von großer Unsicherheit, denen man im Vergleich mit den Amerikanern eine ausgesprochene Geschlossenheit unterstellen kann. Dieser Charakterzug werde dadurch sichtbar, dass man, anders als in Deutschland, in den amerikanischen Büros und Universitäten offene Türen findet. Die Professoren und andere an der Universität Angestellte seien leichter anzutreffen.

Ich konnte feststellen, dass sich nur wenige Forschungsarbeiten mit dem norwegischen Deutschlandbild befasst haben. Es hat sich trotzdem Elemente herauskristallisiert, durch die man deutliche Unterschiede erkennen kann. Die Unterschiede zwischen den deutschen und norwegischen Werten werden in der Studie von Rødseth Breck sichtbar. Eine eher negative Grundeinstellung von Seiten der Norweger zu den Deutschen war festzustellen. Für die Norweger gelten die Deutschen als *strukturiert, wenig flexibel, steif* und *(zu) ordentlich*. In der Kommunikation werden sie oft mit negativen Elementen verbunden, wie *unbescheiden, dominant* und *vorlaut*, bis hin zu *aggressiv*.¹⁴³ Etwa die Hälfte von den Informanten in der Arbeit von Rødseth Breck gab an, dass sie bei einigen Norwegern Vorurteile erlebt hätten. Der Grund dieser Vorurteile kann man auf die oben erwähnten Begriffen zurückführen, die für den Norweger als Ausdruck einer übertriebenen Systematik zu erklären sind. Vielleicht lässt sich diese Bewertung auf die negativen Erlebnisse vieler Norweger während

¹⁴² Mog/Althaus, S. 96

¹⁴³ Rødseth Breck, Randi: *Deutsch-norwegische Zweisprachigkeit: Sprachwahl, Sprachbewahrung und Sprachwechsel: eine Pilot-Untersuchung in Bergen*. Band 16. Staatsexamenarbeit. Schriften des Germanistischen Instituts der Universität Bergen, Bergen (1991), S. 84

des Krieges zurückführen. Die Verwendung des Wortes „militärisch“ zeigt, dass die zugrundeliegenden Auffassungen Stereotypen aus der älteren Generation entsprechen. Stereotypen aus der Kriegszeit sind offenbar immer noch für die Einschätzung vieler Norweger von den Deutschen mitbestimmend.

3.4.3 Über die Vermeidung riskanter Beschlüsse

Flamini behauptet, dass die folgenden Begriffe häufig verwendete Begriffe der deutschen Sprache seien: sozialer Friede, Friedenspflicht, Normalisierung, Ausgleich, Dialog, Kontinuität, Zuverlässigkeit und Geborgenheit.¹⁴⁴ Angesichts der häufigen Verwendung dieser Begriffe glaubt Flamini, ausgesprochene Werte der Deutschen bezüglich der Vermeidung der Unsicherheit entdeckt zu haben. Im Geschäftsleben kommt die Unsicherheit zum Ausdruck, indem bei den deutschen Unternehmen langfristig geplant wird. Amerikanische Unternehmen werden dafür kritisiert, dass sie allzu willig seien, Risiken einzugehen. Man fordert in den deutschen Firmen nicht zur Spontanität auf, beliebt ist sie auch nicht. Die deutsche Vermeidung von Unsicherheit kommt auch dadurch zum Ausdruck, dass „viele Leute“, so Bausinger, „doppelt und dreifach versichert sind“¹⁴⁵. Schroll-Machl meint, dass die Deutschen „risikoscheu“ seien:

Sie versuchen, weitgehend nichts dem Zufall zu überlassen, sondern Unwägbarkeiten und Risiken zunächst einmal durch möglichst umfassendes, prinzipielles, fundiertes Planen und Vorbereiten auszuschalten. Oft gilt das Motto: Lieber vorher schlau als nachher klüger. Sie wollen vermeiden, daß Unvorhergesehenes passiert und dann Änderungen nötig werden. Auch potentielle Fehlerquellen und Hindernisse oder gar Unfallgefahren sollen so weit wie möglich im voraus erkannt und eliminiert werden.¹⁴⁶

Lillebø stellt fest, dass die Deutschen als Privatpersonen fleißig sparen und nur ausnahmsweise in Schulden geraten.¹⁴⁷ Dies ist auf die Vermeidung der Unsicherheit zurückzuführen. Im Arbeitsleben wird diese Unsicherheits-

¹⁴⁴ Flamini, S. 24

¹⁴⁵ Bausinger, Hermann: *Typisch deutsch: wie deutsch sind die Deutschen?* H.C. Beck, München (2000), S. 99

¹⁴⁶ Schroll-Machl, S. 73

¹⁴⁷ Lillebø, S. 40

Vermeidung sichtbar, wenn man sieht, dass die Arbeiter oft die Unterschrift vom Chef oder einem Kollegen benötigen, um Rückendeckung zu erhalten. Zudem werden langfristige Verträge geschätzt. „Der Deutsche liebt Verbindlichkeit. Keine oberflächlichen Verbindungen, sondern Sicherheit und Beständigkeit“, hat ein deutscher Betriebsleiter gesagt.¹⁴⁸ Über die Kommentare meiner norwegischen Informanten, dass die Deutschen auf übertriebene Weise Unsicherheit zu vermeiden versuchen, komme ich im Kapitel 4.3.2 zurück.

Autoren aus dem Ausland zufolge lässt bei den Deutschen eine Tendenz zur Arroganz beobachten. Dieses Merkmal wird von Hill teilweise durch die Unsicherheit der Deutschen erklärt, die im deutschen Konservatismus gründet:

In this German conservatism is indeed a measure of arrogance. Günther [sic] Grass, talking of international fears of a newly united Germany, has spoken of megalomania fuelled by a sense of insecurity. The Germans genuinely believe that their system is superior to any other; certainly the British, possibly the French.¹⁴⁹

Flamini hat das Handlungsmuster eines Deutschen behandelt, der eingesehen hat, dass er einen Fehler begangen hat:

*Germans have a very high opinion of themselves. Germans hate making mistakes, and they really hate admitting to them. When they're in the wrong, their reaction is to become aggressive. They also set great store by frankness, living by the conviction that plain speaking may make them sound tactless or brutal, but at least it's honest. And they expect others to follow suit, even though they may not always like what they hear.*¹⁵⁰

Im Kapitel 4.3.3 habe ich die Direktheit der Deutschen ausgehend von den Aussagen meiner norwegischen Informanten behandelt.

¹⁴⁸ Lillebø, S. 40

¹⁴⁹ Hill, S. 97

¹⁵⁰ Flamini, S. 24f.

3.5 Die Unterschiede im wirtschaftlichen Bereich

3.5.1 Ein Vergleich der beiden Wirtschaftskulturen

Wenn ein Vertreter eines norwegischen Unternehmens Geschäfte mit einer deutschen Firma machen will, stößt er oft auf interkulturelle Unterschiede. Nach der einschlägigen Literatur bedarf es einer gründlichen Vorbereitung, um zum ersten Gespräch gut gerüstet erscheinen zu können. Wenn man sich nicht ausreichend vorbereitet hat, gibt man einen schlechten Eindruck, was zu negativen Folgen für die zukünftigen Beziehungen führen kann. Ingrid Neumann, die sich seit vielen Jahren mit Forschung und Lehre im Bereich der deutschen Wirtschaftskommunikation beschäftigt, betont, dass man die genaue Planung der Reise und Termine mindestens drei Wochen vor der geplanten Abfahrt festlegen muss, oft noch viel früher.¹⁵¹

Wenn man nach Deutschland fährt, ohne sich zuerst erkundigt zu haben, läuft man die Gefahr, so Lillebø, als unseriös betrachtet zu werden.¹⁵² Mit unseriösen Firmen wollen keine deutschen Firmen in wirtschaftlicher Verbindung stehen. Es sei vor allem wichtig, sich mit der Struktur des Unternehmens, den Produkten konkurrierender Firmen, der Organisation des potentiellen deutschen Geschäftspartners und den Schlüsselfiguren bekannt gemacht zu haben. Den Norwegern wird oft vorgeworfen, keine ausreichenden Kenntnisse zu haben, sowie oft der deutschen Firma ein unzureichendes Angebot vorzulegen. Zudem wird behauptet, dass die Norweger einfach nicht die nötige Zeit haben, um einen Vertrag mit dem deutschen Unternehmen abschließen zu können. Die Forschung hat erwiesen, dass Norweger im Außenhandel oft in Probleme geraten, weil das Verhalten der Norweger der Kultur des Auslandes nicht angemessen ist: ein zu lässiges Verhalten im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen ist leicht feststellbar, so Lillebø. Weiter müsse man zu der Erkenntnis kommen, dass der Wille allein nicht ausreichen würde, um die Kontakte im Ausland zu pflegen. Norweger hätten Probleme, wenn es darum geht, abgesprochene

¹⁵¹ Neumann, Ingrid/Vahsen, Grete: *Fachkommunikation für die Wirtschaft*. Høyskoleforlaget, Kristiansand (1996), S. 38

¹⁵² Lillebø, S. 17f.

Vereinbarungen rechtzeitig liefern zu können.¹⁵³ Dass dies tatsächlich der Fall ist, wird auch von meinen Informanten bestätigt. (vgl. 4.2.2)

Ein Problem im norwegischen Kommunikationsstil ist, dass man oft schweigt, wenn man als Exporteur nicht die vereinbarten Lieferfristen einhalten kann. Schroll-Machl stellt sich ausgesprochen kritisch zu den im Geschäftsleben Beteiligten, die ihre Geschäftspartner nicht informieren:

Wenn jemand in der Erfüllung seiner Aufgabe an Barrieren stößt, dann ist es seine Pflicht, von sich aus diejenigen – ob Chef, Kollege, Kunde, Geschäftspartner – zu benachrichtigen, die davon ebenfalls betroffen sind. Es gilt mit ihnen das Gespräch über das weitere Vorgehen zu suchen. So ist es möglich, rechtzeitig entsprechende Maßnahmen einzuleiten, die alle Betroffenen berücksichtigt und das Problem minimiert.¹⁵⁴

Wenn man seinen Geschäftspartner rechtzeitig informiert, gilt man als gewissenhaft und man zeigt dadurch, so Schroll-Machl, dass man Selbstdisziplin besitzt, was wiederum von Verantwortungsbewusstsein, Selbstbewusstsein und Verlässlichkeit zeugt. Verstöße gegen die Norm würden bei den deutschen Geschäftspartnern Ärger erregen:

Benennt jemand ein Problem nicht, sondern vertuscht es, dann zieht er großen Ärger auf sich, weil alle sich auf die Absprache verlassen haben und selbst mit Selbstdisziplin und Gewissenhaftigkeit ihren Part erfüllen. Die Aggression der durch Vertuschen Betroffenen wird umso mehr den Verursacher treffen, wenn der Mangel erst mit Verzögerung sichtbar wird.¹⁵⁵

Der Stil der norwegischen Kommunikation ist vorsichtig und zurückhaltend. Es wird von den Norwegern erwartet, nett und höflich zu sein, man möchte niemandem etwas sagen, was er nicht hören will und scheut sich somit vor Konflikten.¹⁵⁶ Diese Art des Auftretens kann in Geschäftsbeziehungen mit Deutschen besonders ungünstig sein, weil der Deutsche erwarten würde, dass man über die Probleme nicht einfach schweigt, sondern dass man seinem Geschäftspartner möglichst schnell über plötzlich entstandene Probleme informiert. Die norwegische „Lösung“ könnte jedoch zu einer frostigen Geschäftsbeziehung führen. Die Angst des norwegischen

¹⁵³ Lillebø, S. 18

¹⁵⁴ Schroll-Machl, S. 103

¹⁵⁵ Schroll-Machl, S. 103

¹⁵⁶ Fife (1994), S. 23

Geschäftspartners, einen deutschen Geschäftspartner zu kontaktieren, wenn Probleme entstanden sind, wird auch in meinen Interviews (vgl. 4.2.7) bestätigt.

Es gilt in Verhandlungen, die Sprache richtig einzusetzen. Eine Voraussetzung ist, dass man die Grammatik und den Wortschatz der Verhandlungssprache beherrscht. Kenntnisse über die kommunikativen Eigenschaften der Sprache erleichtern den Kontakt zwischen Menschen, und auf diese Weise kann man Missverständnisse vermeiden.¹⁵⁷ Derjenige, der seine Muttersprache verwendet, hat in der Gesprächssituation den Vorteil. Der Verhandlungsexperte Iwar Unt schlägt in seinem Buch nicht von ungefähr vor, dass derjenige, der die Verhandlungssprache am besten beherrscht, das Gespräch leiten sollte, auch wenn er nicht der Ranghöchste ist.¹⁵⁸ Wenn der Norweger voreilig behauptet, dass er teilweise die deutsche Sprache beherrscht, wird wahrscheinlich das Gespräch auf Deutsch geführt. Vielleicht ist es auch so, dass der Deutsche kein Englisch kann. In der beschriebenen Situation besteht die Gefahr, dass der Norweger passiv wird, weil er kein gutes Deutsch sprechen kann. Wer die Initiative übernimmt, ist in der Position, die Reihenfolge der Themen zu beeinflussen und hat dadurch den Vorteil, seine eigene Strategie verfolgen zu können. Nach Neumann betonen die Verhandlungspsychologen die Wichtigkeit der Initiative bei dem Übergang zur Verhandlung und auch bei Übergängen zu neuen Verhandlungsthemen.¹⁵⁹ Es gibt in Verhandlungen unterschiedliche Verhandlungsstrategien. Norweger schenken einander großes Vertrauen, was auf der wirtschaftlichen Ebene dazu führt, dass Norweger glauben, was ihnen erzählt wird. Auf diese Weise sieht man oft nicht ein, dass andere Kulturen andere Handlungsstrategien besitzen. Nach Lillebø sollte man Deutsch sprechen, wenn man in Deutschland Geschäfte ausführen will.¹⁶⁰ Dass dies im heutigen Deutschland nicht unbedingt der Fall ist, wird unten behandelt. (Siehe Seite 101)

¹⁵⁷ Neumann/Vahsen, S. 9

¹⁵⁸ Unt, Iwar: *Spillet rundt forhandlingsbordet*. Egmont Hjemmets bokforlag, Oslo (1997), S. 175

¹⁵⁹ Neumann/Vahsen, S. 16

¹⁶⁰ Lillebø, S. 31

Die Unterschiede zwischen den Deutschen und Norwegern werden anhand der Ergebnisse von Hofstede (1980) verdeutlicht. Hofstede hat Länder verglichen in Bezug auf ihre Feminität und Maskulinität. Die Merkmale für „feminine“ Länder werden wie folgt beschrieben:¹⁶¹

- Die dominierenden Werte der Gesellschaft sind Fürsorge und Umwelt
- Es wird von allen erwartet, bescheiden zu sein
- Der Durchschnittsschüler ist die Norm
- Konflikte werden durch Kompromisse und Handlung gelöst

Was die „maskulinen“ Länder gekennzeichneten, sind u.a.

- Die dom. Werte der Gesellschaft sind materieller Wohlstand und Fortschritt
- Es wird erwartet, eigenwillig (selvhevdende), ehrgeizig und hart zu sein
- Der beste Schüler ist die Norm
- Konflikte werden durch Streitigkeiten gelöst

In der Forschung Hofstedes bekam die Bundesrepublik Deutschland 66 Punkte, eine sehr maskuline Kultur lässt sich also feststellen. Norwegen bekam lediglich 8 Punkte, das Land ist also als eine „feminine“ Kultur einzustufen. Man sieht hier deutliche kulturelle Unterschiede in Bezug auf zwischenmenschlichen Umgang.

Der direkte Kommunikationsstil sowie das ständige Bemühen, die Sachen möglichst objektiv und sachlich darzustellen, können als ein charakteristisches Merkmal des deutschen Kommunikationsstils betrachtet werden. Diese Gründlichkeit kann auf Fremde langweilig wirken: „Manche deutsche Präsentation kann dadurch schon mal staubtrocken geraten“, so Schroll-Machl.¹⁶² Es lässt sich feststellen, dass in Deutschland der unbedingte Willen vorhanden ist, zu formalisieren und alles Ungenaue zu präzisieren. Dieser Wille spiegelt sich auch im Geschäftsleben wider. Merkmale der „Unsicherheits-Vermeider“ seien weiter, nach Hofstede (1980)¹⁶³, dass Vertrauen in Experten gesetzt wird und dass man Innovationen und Neuerungen vermeidet. (vgl. Kap. 3.4.3) Man fürchtet die Tatsache, dass man verlieren kann und vermeidet somit, aus gut Glück auf

¹⁶¹ Hofstede (1993), S. 99. (Meine Übersetzung)

¹⁶² Schroll-Machl, S. 53

¹⁶³ Vgl. z.B. Hofstede (2001), S. 174

den Erfolg zu hoffen.

Viele Deutsche drücken sich direkter als die Norweger aus. Die Deutschen können somit vom Norweger als unhöflich, autoritär oder sogar arrogant aufgefasst werden. Dieser Charakterzug hängt mit der Direktheit der Deutschen zusammen. Die Sachlichkeit der Deutschen kann für Fremde sogar verletzend sein, indem gnadenlos auf die Schwachstellen in der Präsentation eines anderen eingegangen werden kann. Die Beziehung zwischen den Geschäftspartnern könnte somit beeinträchtigt werden. Unberücksichtigt bleiben bei dem Deutschen dabei die menschlichen Empfindlichkeiten: „von einem Profi kann ich erwarten, daß er zu sachlichen Auseinandersetzungen fähig ist“.¹⁶⁴ Schroll-Machl stellt fest, dass sich die Deutschen aus peinlichen Situationen schlecht herausreden können, „weil sie Ehrlichkeit als einen elementaren Baustein vertrauensvoller menschlicher Beziehungen ansehen.“¹⁶⁵ Sie meinen das, was sie sagen; und sagen das, was sie meinen. Von dem norwegischen Geschäftspartner erwartet der Deutsche, dass er seine Erwartungen explizit sagen kann. Vage Anspielungen und Andeutungen sind nicht beliebt. Die Direktheit der Aussage erstaunt oft die Personen aus anderen Kulturen, denen ein solches Benehmen merkwürdig vorkommt. Ich werde im Kapitel 4.3.3 auf die Problematik der deutsch-norwegischen Kommunikationsstile zurückkommen.

Den Norwegern ist die Zeit „heilig“ und sie neigen oft dazu, Beruf und Freizeit als zwei getrennte Welten zu betrachten. Es ist nicht so üblich wie in anderen europäischen Ländern, mit den Kollegen nach der Arbeit in die Stadt zu fahren, um gemeinsam etwas zu unternehmen. Es wird bei den Norwegern bemängelt, dass sie von Zeit zu Zeit unerreichbar sein können. Ein Deutscher erwartet, so Lillebø, dass sich der Gesprächspartner auch freitags in seinem Büro kontaktieren lässt. Die Nachricht, dass er nach Hause gegangen ist, ist dem Deutschen unverständlich.¹⁶⁶ Lillebø bringt ein

¹⁶⁴ Schroll-Machl, S. 53

¹⁶⁵ Schroll-Machl, S. 164f.

¹⁶⁶ Lillebø, S. 48

Beispiel aus dem Buch *Made in Norway: Norwegians As Other See Them*. Wirtschaftsleute aus 18 Ländern wurden gefragt, was das Wichtigste für die Norweger schien. Die persönlichen Erfahrungen der Deutschen gaben eine klare Antwort, welchen Eindruck die Deutschen von den Norwegern hatten: „Die Norweger arbeiten, um zu leben, sie leben nicht, um zu arbeiten. Urlaub und Freizeit, eher als die Arbeit, ist denen das Wichtigste.“¹⁶⁷ Die Vorstellung von „dolce vita“¹⁶⁸ sei bei dem Norweger, nach FAZ, mit der Natur eng verbunden. Die Arbeitsmoral würde darunter leiten:

‘Norwegens Natur ist hinreißend schön, dementsprechend ist die Arbeitsmoral und wirtschaftliche Einstellung der Norweger’, sinnierte ein Deutscher, der seit Jahren im Lande lebt. Es gebe in Norwegen Wichtigeres im Leben als Arbeit. [...]

In der spaßig-übertreibenden Erzählung spiegelt sich die Fassungslosigkeit des deutschen Beobachters nach Jahren der Anwesenheit hier. Sein Resümee: Noch nie habe er eine derart entwickelte Freizeitgesellschaft erlebt.¹⁶⁹

Am Beispiel der Interviews werde ich unten (Kap. 4.2.1) dem Problem nachgehen.

3.5.2 Die Bedeutung der sozialen Umgangsformen

Im Geschäftsleben ist es von wesentlicher Bedeutung, die Sitten und Gebräuche, die für die Kultur des Geschäftspartners bestimmend sind, zu kennen. Die Internationalisierung hat dazu geführt, dass in Deutschland so genannte „Job-Knigge“ immer wichtiger werden. Wegen der Globalisierung und der Tendenz zur Weltwirtschaft ist besonders in den letzten Jahrzehnten diese Problematik aktuell geworden. Marlies Smits, die die erste Benehmensberatung Deutschlands gegründet hat, sagt „Benimm ist in.“¹⁷⁰ Gute Umgangsformen, so genannte „soft skills“¹⁷¹, werden immer wichtiger, so stern.de. Besonders im Berufsleben werden korrekte Umgangsformen

¹⁶⁷ Lillebø, S. 38

¹⁶⁸ Eschenbach (2003), S. 20

¹⁶⁹ Eschenbach (2003), S. 20

¹⁷⁰ Wilsdorf, Sandra: „Schubladen des Benehmens“. In:

<www.benehmensberatung.de/presse.htm> Gelesen am 28.8.04

¹⁷¹ Müller, Mareike: „Geschäftssessen. Die Etikette sicher im Griff“. In:

<www.stern.de/campus-karriere/karriere/index.html?eid=501191&id=501200&n...> Gelesen am 24.7.04

und angemessenes Auftreten erwartet. Im Idealfall sollten die Geschäftspartner zweier verschiedenen Kulturen keine Zweifel haben was taktvolles und stilsicheres Verhalten betrifft.

Das Wort „Knigge“ entstammt dem deutschen Adolph Freiherr von Knigge (1752 - 1796), der 1788 das Buch *Über den Umgang mit Menschen* herausgegeben hatte. Das Buch gilt als das erste Benimm-Buch, das in Deutschland veröffentlicht wurde und stellte einen Leitfaden für Benimmregeln dar.¹⁷² Knigge (1788) konnte feststellen:

Wenn die Regeln des Umgangs nicht bloß Vorschriften einer konventionellen Höflichkeit oder gar einer gefährlichen Politik sein sollen, so müssen sie auf die Lehren von den Pflichten gegründet sein, die wir allen Arten von Menschen schuldig sind, und wiederum von ihnen fordern können.¹⁷³

Nach Lüger stellte Knigge fest, dass Höflichkeit für ihn mehr sei als Schmiermittel, das dazu beitragen soll, die normalen täglichen Abläufe zu erleichtern. Es gehe vielmehr um das gängige Benehmen unter Menschen, eine „allgemeine Moral des Alltags“.¹⁷⁴ Wichtig ist die Beobachtung Knigges, dass das, was als höflich angesehen wird, durch die unterschiedlichen Sitten anderer Stämme relativiert werden muss. Knigge hatte gesehen, dass:

dem schwerfälligen Westfälinger [...] alles hebräisch [ist] was ihm der Österreicher in seiner ihm gänzlich fremden Mundart vorpoltert; die zuvorkommende Höflichkeit und Geschmeidigkeit des durch französische Nachbarschaft polierten Rheinländers würde man in manchen Städten von Niedersachsen für Zudringlichkeit, für Niederträchtigkeit halten!¹⁷⁵

Die Missverständnisse, die sich aufgrund unterschiedlicher kultureller Hintergründe unter den Deutschen erklären ließen, sind auch auf das internationale Parkett übertragbar. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern sind oft noch größer, und es bedarf oft einer gründlichen Vorarbeit, ehe man stilsicher mit Personen aus einer fremden Kultur kommunizieren kann. Bezüglich der Darstellung von Knigge, hält

¹⁷² <www.nebenjob.de/knigge_inhalt.html> Gelesen am 28.8.04

¹⁷³ Knigge (1788), S. 4 Zitiert nach: Lüger, Heinz-Helmut: *Höflichkeitsstile*. Peter L., Frankfurt am Main (2001), S. 50

¹⁷⁴ Lüger, S. 50

¹⁷⁵ Knigge (1788), S. 24 Zitiert nach: Lüger, S. 50

Lüger an der Auffassung fest, dass man bei ihm von „sachlichen Feststellungen“ sprechen konnte, und dass von einem Werteverfall nicht die Rede sein konnte.¹⁷⁶ Er habe keine harte Kritik an den laufenden Veränderungen geübt.

Es ist von großer Wichtigkeit, die Sitten des sozialen Umgangs zu kennen, besonders im Umgang mit deutschen Geschäftspartnern. Immer wieder tauchen Missverständnisse auf, wenn Norweger ihre Produkte in Deutschland vermarkten wollen. Oft kommt man zu der Erkenntnis, dass erstklassige Produkte nicht allein ausreichen, um den erhofften Vertrag zu schließen. Die Art und Weise des sozialen Auftretens des Norwegers bedarf einer gründlichen Analyse, indem Faktoren sozialer Art zugrunde liegen können, um einen gescheiterten Vertrag mit einem deutschen Unternehmen zu erklären. Ich gebe im Folgenden eine Übersicht über die gängigen Regeln in Bezug auf zwischenmenschliches Umgehen auf der Ebene der Wirtschaft.

3.5.3 Höflichkeitsregeln

-Begrüßung

„Die klassische Regel ist: Wer kommt, reicht die Hand“, so jobware.de.¹⁷⁷ Nach dem Stern gilt aber die Regel: Wer den anderen zuerst sieht, grüßt.¹⁷⁸ Falls man sitzt, wenn der Gesprächspartner den Raum betritt, sollte man auf jeden Fall aufstehen, um ihn zu begrüßen.¹⁷⁹ Man sollte dabei beachten, dass die Lockerung der traditionellen Regeln, die man im Privatleben sieht, nach jobware.de nicht unbedingt für das Geschäftsleben gilt. Im innerbetrieblichen Umgang ist die Hierarchie entscheidend. Was das außerbetriebliche Benehmen betrifft, gilt das Prinzip als vorrangig, dass der

¹⁷⁶ Lüger, S. 52.

¹⁷⁷ „Begrüßung. Wer reicht wem die Hand?“ In: <www.jobware.de/ra/fue/bk/2.html> Gelesen am 24.7.04

¹⁷⁸ Begemann, Petra: „Benimmregeln. So vermeiden Sie Fettnäpfchen“. In: <www.stern.de/campus-karriere/karriere/index.html?eid=501191&id=276643&n...> Gelesen am 24.7.04

¹⁷⁹ <www.nebenjob.de/knigge_34_inhalt.html> Gelesen am 28.8.04

Kunde König ist. Er hat also das "Handreichrecht". Die jungen Mitarbeiter sollen sich, nach jobware.de, in diesem Fall im Klaren sein, er habe das Recht sogar doppelt, weil er der Ältere ist. Nach dem Stern entscheidet die ranghöhere Person, ob es zum Handschlag kommt. Das ist im Geschäftsleben immer derjenige, der in der Betriebshierarchie höher steht. Bei Gleichrangigkeit würde das Alter entscheiden. Wenn eine dritte Person Geschäftspartner vorstellt, erfährt der Ranghöhere zuerst, wen er vor sich hat.

Laut der deutschen Webseite benimm-dich.de seien die Norweger ein eher distanziertes Volk was die Begrüßung anbetrifft.¹⁸⁰ Es heißt hier, dass der Handschlag in Norwegen nur beim erstmaligen Begegnen oder nach längerer Abwesenheit üblich sei, nicht also im täglichen Umgang. Nach der Webseite sagt man meist nur "Guten Morgen (Tag)" ohne Zusatz des Namens. Zudem gehe man schneller zum "Du" über als in Deutschland. Näheres über die Problematik Duzen/Siezen werde ich unter "Anredeformen" behandeln. Ein Ausländer, der deutsch lernt, muss schon bei einem Gruß wie „*Guten Tag*“ die Regeln bezüglich der Anrede berücksichtigen. Er muss wissen, dass der Gruß alleine nicht ausreicht, wenn man den Namen der Person kennt. Weiter muss er wissen, dass er, je nach seiner Beziehung zu der anderen Person, *guten Tag, Max; guten Tag, Herr Müller; oder guten Tag, Herr Direktor (Müller)* sagen sollte. Was unter Freunden als *Tag* oder *Hallo* üblich ist, ist in Deutschland, nach Müller, beim Gruß des Chefs ein Verstoß gegen die Norm. Weiter sollte man sich im Klaren sein, welche der beiden Begrüßungsformen *wie geht es Dir/Ihnen* man verwenden sollte.

-Distanzzonen

Nach welt.de gelten die mitteleuropäischen Distanzzonen in Großbritannien

¹⁸⁰ Spieß, Friederike: „Norwegen“. In: <www.benimm-dich.info/benehmen.php?pageid=58>
Gelesen am 24.7.04

nicht.¹⁸¹ Dafür sind sie in Skandinavien üblich. Umarmungen unter Geschäftspartnern kommen auch in Skandinavien vor. Unter den vier Distanzzonen wird der räumliche Abstand verstanden, den man seinem Gegenüber einnimmt.¹⁸²

1. Die *intime Distanz* ist ganz nah, mit körperlichem Kontakt, bis zu einem Abstand von maximal fünfzig Zentimetern. Die intime Distanz könnte, z.B. im Kontakt mit Briten und Japanern, Ablehnung oder sogar Aggression zu Folge haben. Diese Zone sollte man also mit Vorsicht behandeln, sie gilt als tabu bei dem ersten Treffen mit Kundinnen und Kunden oder Geschäftspartnern.

2. Die *persönliche Distanz* ist zwischen etwa fünfzig Zentimetern und einem Meter. Erst dann wird diese Distanzzone als unangenehm empfunden, wenn sie zu dicht wird, und sie der persönlichen Distanz nicht mehr entspricht. Man sollte auf keinen Fall den Abstand in die intime Distanzzone rutschen lassen.

3. Die dritte Zone ist die *gesellschaftliche Distanz*. Sie umfasst, nach den Job-Kniggen der Webseite "Jobware", eine Entfernung von etwa einem bis zu etwa zwei Metern. Die Personen begegnen sich hier abwartend.

4. Die *öffentliche Distanz* spielt die geringste Rolle. Einen persönlichen Kontakt in Form einer Begrüßung herzustellen gilt als kaum möglich, weil der Abstand mehrere Meter beträgt.¹⁸³

Negativ ist es, den Kontakt mit dem Geschäftspartner durch sogenannte „Distanzvergrößerer“¹⁸⁴ zu verhindern. Als Beispiel für Distanzvergrößerer werden Schreibtische aufgeführt. Dadurch könnte sich eine frostige Gesprächsatmosphäre entwickeln, die man möglichst vermeiden sollte.

¹⁸¹ Warnholtz, Anna: „Knigge für fremde Länder. Tipps zur Etikette, um auch auf fernem Geschäftsparkett zu brillieren“. In: <www.welt.de/data/2004/02/13/236496.html> Gelesen am 24.7.04

¹⁸² „Distanzzonen“. In: <www.jobware.de/ra/fue/bk/3.html> Gelesen am 24.7.04

¹⁸³ <www.nebenjob.de/knigge_33_inhalt.html> Gelesen am 28.8.04

¹⁸⁴ <www.jobware.de/ra/fue/bk/3.html> Gelesen am 24.7.04

-Anredeformen

Die Anredeformen unterscheiden sich zwischen Ländern wie Deutschland und Norwegen. Das heißt, dass Probleme aufkommen können, wenn sich ein Norweger auf seiner Reise in Deutschland seinem Handelspartner zum ersten Mal begegnet, seine Hand reicht und sagt: "Ich heiße Petter, wie heißt du?" Während man sich in Norwegen meistens duzt, wird das Siezen in Deutschland verwendet.¹⁸⁵ Dies muss aber nicht der Fall sein. (Siehe Seite 128) Die Betriebshierarchie entscheidet. Dem „stern“ zufolge gehört das formlose Du in vielen Unternehmen längst gar zum alltäglichen Umgangston. In den "Business-Kniggen" in Deutschland wird vor dem übertriebenen Gebrauch des Du gewarnt.¹⁸⁶ Verzichtet man auf das Siezen, würde das ein problematischer Start für den Norweger bedeuten in seinen Bemühungen, einen Vertrag mit dem deutschen Unternehmen zu schließen. Nach den Kniggen verbessert partnerschaftliches Denken durch Siezen nicht nur das Betriebsklima, es würde auch zu positiven Ergebnissen führen. Deshalb müsste man aber nicht automatisch ein „Du“ einschließen. Die Problematik wird aufgegriffen, dass man mit einem Sie die Position des Außenseiters einnehmen könnte. Wenn der allzu vertrauliche Ton zum Problem wird, sollte man, nach Stern, das Angebot zum „Du“ höflich und freundlich ablehnen. Nachdrücklich wird auch hier festgehalten: Nie sollte man seinem Vorgesetzten oder einem älteren Kollegen das Du anbieten. Es wird gesagt, es sei wichtig, eine gewisse Distanz zu behalten. Die „Du“-Form gehört der Privatsphäre an. Viel Zeit ist erforderlich das „Sie“ ins „Du“ zu verwandeln. Ein Norweger, der immer wieder „du“ sagt, wird seine Unsicherheit bezüglich deutscher Umgangsformen nicht verheimlichen können. Die Form könnte als abwertend und beleidigend aufgefasst werden und könnte das Geschäftsklima mit einem deutschen Geschäftspartner verschlechtern. Erst wenn der Deutsche mit dem Vorschlag kommt, dass man sich lieber duzen sollte, sollte man auf die generelle Regel verzichten.

¹⁸⁵ Lillebø, S. 24f.

¹⁸⁶ „Duzen oder Siezen“. In: <www.jobware.de/ra/fue/bk/8.html> Gelesen am 24.7.04

Unter dem Wort „du“ versteht man in Norwegen, dass man sich an jemanden wendet und versucht, Kontakt aufzunehmen. Das kleine einleitende „du“ wird in Deutschland nicht wie in Norwegen aufgefasst. „Du“ könnte unter Deutschen nicht nur ein Ausdruck der Freundschaft sein, sondern auch ein Zeichen fehlenden Respekts. Um die unterschiedlichen Anredeformen in den Griff zu kriegen, haben skandinavische Geschäftsleute in Deutschland versucht, ein skandinavisches Modell bezüglich der Anredeformen durchzuführen. Es hatte zu Folge, dass die Deutschen unsicher wurden. Ärgernis kam auf, weil die traditionellen deutschen Umgangsformen aufgegeben wurden.¹⁸⁷

¹⁸⁷ Lillebø, S. 28

4. Die Interviews

Als Methode habe ich in meiner Untersuchung Interviews verwendet. Obwohl man Interviews meist als eine zuverlässige Methode betrachten kann, müssen kritische Anmerkungen zu dieser Methode angeführt werden. Hinsichtlich der Durchführung von Interviews meint Scheuch, dass dies eine „künstliche Form der Kommunikation“ sei.¹⁸⁸ Nach Koller seien die folgenden Faktoren Gründe dafür:

Nicht zwei Bekannte kommunizieren miteinander, sondern zwei Fremde; der eine „Gesprächspartner“ tritt in rein beruflicher und zudem einseitig rezeptiver Funktion auf; der Interviewer nimmt – anders als dies in einem normalen Gespräch der Fall ist – weder explizit noch implizit zum Gesagten Stellung; die Dauer des Interviews ist beschränkt und mit dem Ende des Interviews endet die soziale Beziehung.¹⁸⁹

Probleme können weiter hinsichtlich der Verlässlichkeit und Zuverlässigkeit der Informanten auftauchen. Koller führt dazu aus: „Wie zuverlässig, d.h. wie offen, aufrichtig, subjektiv wahr (wahrhaftig) sind die Antworten der Informanten auf die im Interview gestellten Fragen?“¹⁹⁰ Die „Gültigkeit in der Frage“ müsse man als Interviewer berücksichtigen und im Nachhinein überlegen, ob die „richtigen Fragen auf richtige Weise“ gestellt worden sind.¹⁹¹ Zudem müsse die Gültigkeit der Antworten beachtet werden, indem man sich fragt: „Welches Interesse könnte ein Informant haben, nicht wahrheitsgemäß zu antworten?“¹⁹² Eine Frage wie diese beruht darauf, dass die Gültigkeit der Antworten für den Interviewer meist nicht nachgeprüft werden kann. Hierbei kann auf Kapitel 5 meiner Arbeit hingewiesen werden, in dem anhand eines kontrastiven Vergleichs festgestellt werden konnte, dass der norwegische Informant N4, teilweise versuchte, an Behauptungen festzuhalten, die mit den Aussagen des deutschen Geschäftspartners nicht übereinstimmten. Vorausgesetzt, dass der deutsche Informant D9 die

¹⁸⁸ Scheuch (1973), S. 68 Zitiert nach: Koller, Werner: *Deutsche in der Deutschschweiz: eine sprachsoziologische Untersuchung*. Verlag Sauerländer, Aarau (1992), S. 66

¹⁸⁹ Koller, S. 66

¹⁹⁰ Koller, S. 74

¹⁹¹ Koller, S. 74

¹⁹² Koller, S. 75

Wahrheit sagte, kam eine fehlende Plausibilität beim Norweger zum Ausdruck.

Um den Informanten die Thematik meiner Untersuchung vorzustellen, wurden ihnen diese zwei-drei Wochen im Voraus per Brief zugeschickt. Sie konnten sich somit eine Vorstellung davon machen, worum es bei den Interviews gehen würde. Die Deutschen zeigten - ausgeprägter als die Norweger - ein persönliches Interesse am Thema,¹⁹³ was darin begründet sein mag, dass die deutschen Geschäftspartner gegen die Geschäftspraxis der Norweger oft einiges einzuwenden hatten. Zudem dauerten die Interviews mit den deutschen Informanten länger als die norwegischen. Während die Deutschen persönlich an den Fragen interessiert waren, erwies sich die Einstellung der Norweger als verhaltener.

¹⁹³ Vgl. z.B. Koller, S. 78

4.1 Die Interviews mit den Informanten

4.1.1 Die deutschen Informanten

| Deutsche Informanten | Titel | Branche | Zahl der Angestellten | Besuche aus Norwegen die letzten fünf Jahre | Erfahrung mit norwegischen Geschäftsverbindungen |
|----------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|---|---|
| D1 | Leiter Technische Kundenberatung | Metall verarbeitendes Unternehmen | Etwa 300 | 1 | Seit mehr als zehn Jahren mit dem norw. Unternehmen in Verbindung |
| D2 | Kaufmännischer Leiter | Metall verarbeitendes Unternehmen | Etwa 300 | 1 | Seit etwa 20 Jahren geschäftliche Erfahrung mit Norwegern |
| D3 | Geschäftsführer | Beleuchtung | 18 | 12 | Mehr als fünf Jahre |
| D4 | Technischer Angestellter | Beleuchtung | 18 | 3 | Mehr als fünf Jahre |
| D5 | Qualitäts-Manager | Metall verarbeitendes Unternehmen | Etwa 300 | 0 | Ein Jahr |
| D6 | Geschäftsführer | Zulieferer für Telekommunikation | 6 | 12 | Mehr als sechs Jahre |
| D7 | Geschäftsführer | Mineralien-Industrie | 27 | 10-15 | Seit neun Jahren |
| D8 | Vize-Präsident | Seehafen-Spedition | Etwa 300 | 5-7 | Seit 35 Jahren |
| D9 | Managing Director | Marine-Elektronik | 20 | 3-4 | Seit etwa 30 Jahren |
| D10 | Technical Services Manager | Energieversorgung | 45 | 25 | Seit 15 Jahren |

Die Interviews mit den zehn deutschen Informanten fanden in den jeweiligen Unternehmen in Norddeutschland statt. Die Informanten hatten sich von vornherein positiv zu den Interviews geäußert, was dazu führte, dass die Interviews oft statt der abgesprochenen 30 Minuten tatsächlich 45 Minuten dauerten. Es entwickelte sich dabei eine angenehme Gesprächsatmosphäre, was wahrscheinlich darauf zurückzuführen war, dass ich persönlich nach Deutschland angereist war, um die Informanten zu treffen und deren Erfahrungen zuzuhören. Ich habe mich dafür entschieden, mit zehn deutschen und zehn norwegischen Informanten Interviews durchzuführen, da ich der Meinung bin, dass zehn Informanten ein relativ nuanciertes Bild von ihren norwegischen/deutschen Geschäftspartnern

geben können und dass sich daraus wichtige Kulturunterschiede feststellen lassen. Nur fünf Informanten wären dagegen unzureichend und zu wenig. Um möglichst viel von den Interviews im Nachhinein wiedergeben zu können, wurden die Gespräche auf Tonkassetten aufgenommen, was den Informanten keine Probleme bereitete. Der Fragebogen wurde den Informanten vor dem Anfang der Interviews ausgehändigt, so dass sie die Fragen überfliegen und Stellung zu den Problemfeldern nehmen konnten. In der Ausformung der Fragebogen bediente ich mich teilweise der beiden Fragebogen von Nedal, in denen typische deutsch-norwegische Elemente aufgegriffen wurden.¹⁹⁴

Die Informanten wurden in den Interviews darum gebeten, sich zu typischen Charakterzügen bei den Norwegern und Deutschen zu äußern. Hinsichtlich der Beurteilung der norwegischen Charakterzüge kam es während der Interviews ein paarmal vor, dass die Gesprächspartner auf diese Charakterzüge mit Kommentaren wie „schlecht“, „mittel“ oder „gut“ antworteten, ohne dies anhand von Beispielen oder einem zusätzlichen Satz zu erläutern. Ich stellte mich von vornherein kritisch zu Antworten ohne Begründung. Was im Interview als das Wichtigste betrachtet wurde, war die Beantwortung der Hauptfragen. Die Hauptfragen bildeten die Basis der Interviews mit den Informanten, und diese Fragen wurden von den Informanten anhand konkreter Beispiele beantwortet. Es war nie die Absicht, dass die Fragen über die Charakterzüge von den Informanten ausführlich beantwortet werden mussten, vielmehr war mir das erste, spontan Eingefallene wichtig. Man kann nun anhand der kurzen, spontanen Kommentare aus den Tabellen herauslesen, welche Probleme es gibt und welche Merkmale als die wohl größten Herausforderungen für die Deutschen und Norweger gelten müssen (Siehe Anhang). Auf ähnliche Weise sieht man was von Seiten des deutschen oder norwegischen Geschäftspartners bemängelt wird und was als positiv betrachtet wird.

¹⁹⁴ Nedal, Ingebjørg Pernille: *Hvordan kommunisere bedre med tysk næringsliv?: en undersøkelse om hvorvidt det eksisterer forskjeller i tysk og norsk mentalitet og adferd, forretningspraksis, forhandlingsferdighet*. Hovedoppgave på sivilmarkedsførerstudiet, Norges Markedshøyskole, Oslo (1994), Vedlegg 3, 5

Die kontrastiven deutsch-norwegischen Phänomene, die im Folgenden aufgegriffen werden, ließen sich teilweise anhand der Aussagen einiger Informanten bestätigen, sie können aber nicht als absolute Tendenzen betrachtet werden, weil ich mich auf die Kommentare von verhältnismäßig wenigen Personen beziehe. Kulturspezifische deutsch-norwegische Elemente werden behandelt, die im Umgang mit Geschäftsleuten aus der anderen Kultur zu Problemen führen können. Die Kommentare lassen sich mit dem neulich erschienenen „Knigge“ von Moritz Knigge vergleichen.

Knigge hat sich mit den Werten der Deutschen beschäftigt. Als Nachfahr von Adolph Freiherr von Knigge ist er in einer positiven Weise „vorbelastet“.¹⁹⁵ Wie sein Vorfahr hat sich Moritz Knigge mit dem Benehmen und den Werten der Deutschen sowie deren Umgang mit Menschen beschäftigt, wobei vor allem die traditionellen Werte der Deutschen zum Ausdruck kommen. Knigge verzichtet dabei auf eine wissenschaftliche Darstellung. Interessant sind für mich seine Behauptungen erstens, weil er, ausgehend von einer ausgesprochenen normativen Betrachtungsweise, den Stand der Dinge im heutigen Deutschland beurteilt. Zweitens setzt er sich mit heutigen Entwicklungstendenzen auseinander und beurteilt die Herausforderungen, denen die Deutschen in ihrem Alltagsverhalten gegenüberstehen. Dies ist eine Problematik, die auch von seinem Vorfahren behandelt worden ist. Drittens werden die Beobachtungen Knigges mit den Äußerungen meiner Informanten verglichen. Knigge behandelt allerlei Typen von Situationen, in denen dem Leser das vom Verfasser empfohlene Benehmen präsentiert wird. Angesichts des Ziels meiner Arbeit werden im Folgenden nur die Tendenzen aufgegriffen, die für das heutige deutsche Geschäftsleben von Wichtigkeit sind und die sich in den deutschen Unternehmen widerspiegeln.

¹⁹⁵ Vgl. Kap. 3.5.2

4.1.2 Über Probleme im deutsch-norwegischen Umgang

Knigge (2004) behauptet, dass die Deutschen von einer Autorität erwarten, dass er sich nicht zurückzieht:

Offenbar bekommt es dem Gefühl gegenseitiger Verpflichtung schlecht, wenn Autoritäten sich allzuweit zurückziehen. Offenbar müssen sie fühlbar, wahrnehmbar werden mit ihren Ansprüchen und Anforderungen an den einzelnen. Da unterscheiden sich Erwachsene nicht grundlegend von Kindern, deren Verantwortungsgefühl sich überhaupt erst in enger Beziehung zu Menschen entwickelt, die glaubwürdig Autorität verkörpern.¹⁹⁶

Es wird also von einer Autorität in Deutschland erwartet, dass er Anforderungen stellen soll. Die innerbetrieblichen Beziehungen können darunter leiden, wenn man sich dessen nicht bewusst ist. In Norwegen herrsche dagegen die „Konsensusgesellschaft“. (Informant D2) Die Norweger hätten viel Zeit nötig, um eine Lösung zu finden, über die sie sich einigen könnten. Dies sei ein wesentlicher Unterschied zwischen der deutschen und norwegischen Mentalität. Die Gefahr in Deutschland besteht z.B. darin, dass ein norwegischer Chef viel Zeit benötigen wird, um von den deutschen Mitarbeitern respektiert zu werden. Diese Vermutung basiert darauf, dass ein deutscher Chef durch seinen autoritären Stil normalerweise eher seinen eigenen Überzeugungen folgen würde und dadurch den Respekt für sich zu gewinnen wüsste. Das folgende Beispiel zeigt, dass ein norwegischer Geschäftsmann sich der Tatsache nicht immer bewusst ist, dass norwegische Umgangsformen sich nicht unbedingt auf deutsche Unternehmen übertragen lassen, da die Kommunikationsstile oft unterschiedlich sind:

Der Leiter aus einem Metall verarbeitenden Unternehmen hatte die Phase miterlebt, als sein norwegischer Chef in Deutschland versuchte, Elemente des norwegischen, geschäftlichen Kommunikationsstils auf das deutsche Unternehmen zu übertragen. Es hatte zu großen Problemen geführt. Nach zwei Jahren hatte man sich entschieden: „Der muss weg!“ (Informant D2) Ein weiterer Informant konnte bestätigen, dass Deutsche die übertriebene

¹⁹⁶ Knigge, Moritz Freiherr: *Spielregeln. Wie wir miteinander umgehen sollten*. Gustav Lübbe Verlag, Bergisch Gladbach (2004), S. 81

Verpackung von Mitteilungen nicht auf Anhieb verstehen würden: „Das wird dann auch vermutlich von allen Deutschen [...] nicht richtig verstanden. Weil es zu weich verpackt [ist].“ (Informant D10)

Nach dem Informanten D2 sei der norwegische Kommunikationsstil nicht auf deutsche Unternehmen übertragbar. Folglich würde das Unternehmen darunter leiden, so der Informant, wenn sich ein norwegischer Chef in dem Beschlussprozess auf Diskussionen mit den Kollegen einlässt: „Wenn die Führer [...] schwach sind, ist auch die Organisation schwach.“ Weiter behauptete der Informant: „Ein Norweger würde kommen und wendete seinen norwegischen Stil an, das wird ihm oft als Schwäche ausgelegt werden. Wir erwarten, es heißt, da geht's hin!“ Hier muss aber erwähnt werden, dass dies nicht unbedingt heißen muss, der norwegische Kommunikationsstil hätte einen geringeren Wert als der deutsche. Vielmehr geht es mir darum zu zeigen, wie der norwegische Stil vom deutschen Informanten aufgefasst wird.

Wenn die Probleme berücksichtigt werden, auf die der norwegischen Chef bei Verwendung seines kollegialen Stils gestoßen war und die für den Informanten und seine deutschen Kollegen für jede Menge Frustration sorgten, sieht man zu welchen Herausforderungen die unterschiedlichen Kommunikationsstile führen können. Einige meiner deutschen Informanten konnten den norwegischen Stil als den lockeren hervorheben, andere sahen sogar an diesem Stil Elemente, die sich die Deutschen hätten aneignen sollen. „Anders, aber ich sag' mal vielleicht auf einem angenehmeren Weg. Da können wir Deutsche lernen. Wie man Konflikte löst. [...] Da haben wir momentan Probleme“, so der Informant D2. Das Vorteilhafte an der norwegischen Herangehensweise, Probleme zu lösen und Beschlüsse zu fassen, sei, so der Informant, dass die Gruppe dann in eine Richtung gehe: „Die Gruppe trägt es besser mit.“ Somit könnten die Beschlüsse als ein „gemeinsames Produkt der Gruppe“ aufgefasst werden. Dieser Vorgang wäre generell mit norwegischen Mitarbeitern leichter, da sie damit deutlich vertrauter wären als die Deutschen. Man darf hier natürlich nicht allzu viel generalisieren. Auch unter Norwegern gibt es sicherlich Menschen, die eine

Autorität besitzen, die es ihnen möglich machen würde, eine Position als Chef in Deutschland zu bekleiden. Der Informant D7 hatte z.B. gesehen, dass die Norweger von Person zu Person sehr unterschiedlich auftreten: „Die persönlichen Unterschiede der Einzelpersönlichkeiten [der Norweger] sind weitaus größer als die generelle Mentalität in einem Land.“ Auf der Basis meiner Interviews lässt sich jedoch festzustellen, dass die meisten Norweger einer Führungsaufgabe in Deutschland wohl nicht gewachsen wären, da sie als „unorganisiert“ (Informant D10) und „zurückhaltend“ (Informant D6) gelten und dazu neigen, auf gut Glück zu handeln. Die in den Interviews mit den Deutschen am häufigsten erwähnten norwegischen Charakterzüge stimmen mit denen eines deutschen Chefs meist nicht ein.

Während sich die Norweger oft Kooperationsmethoden bedienen, kommen die Deutschen meist mit Hilfe von anderen Vorgehensweisen zu einem Resultat. Sie können zum Beispiel andere, mehr auf Konflikt bezogene Prozesse der norwegischen Lösung vorziehen. Man erstelle, so der Informant D2, vielleicht ein Projektteam, das gegen ein in Gang gesetztes Projekt arbeitet, für das sich wiederum andere Kollegen eingesetzt haben. Die Einstellungen der Angestellten werden dadurch innerhalb des Unternehmens verschärft und polarisiert. Durch die Verwendung dieser Lösung ziehe man nicht mehr an einem Strang, was an sich durchaus positive Aspekte hervorbringen könne. Wenn man aber die deutsche Lösung als die bessere sieht, sollte man beachten, dass konfliktbasierte Lösungen eine schlechte Auswirkung auf das innerbetriebliche Geschäftsklima haben können. In der Tat konnte der deutsche Informant D2 bestätigen, er habe die Erfahrung gemacht, dass die Auswirkungen für seine Kollegen deutlich als negativ einzuschätzen seien, da das innerbetriebliche Geschäftsklima beeinträchtigt worden sei.

Den norwegischen Geschäftspartnern wird vorgeworfen, sie würden das Vereinbarte nicht immer einhalten.¹⁹⁷ Es würde das Vertrauen beeinträchtigen, wenn der deutsche Geschäftspartner sieht, dass er sich

¹⁹⁷ Lillebø, S. 18

nicht ohne weiteres auf den norwegischen Vertreter verlassen kann. Knigge stellt fest:

Auch bei uns spielt die Vertrauensbasis im Geschäftsleben eine entscheidende Rolle. [...] Sprechen wir vom wahren Leben, [...] wo wir Menschen für uns gewinnen, uns Freiheiten nehmen und uns Erwartungen entziehen können, wenn wir Vertrauen genießen.¹⁹⁸

„Soviel dazu gehört, sich auf Dauer Vertrauen zu erwerben, sowenig gehört dazu, es zu zerstören“, so Knigge.¹⁹⁹ Die Deutschen würden sich dadurch verlogen und enttäuscht fühlen, was das Geschäftsklima verschlechtern würde. Knigge führt dazu aus:

Und darum achten wir nicht ohne Grund auf Anzeichen, die unser Mißtrauen erregen könnten, deswegen sind wir zu Recht skeptisch gegenüber Kollegen, [...] die alles für „easy“ halten und schnell mit Versprechungen bei der Hand sind; die große Pläne schmieden und nach zwei Tagen schon wieder vergessen haben, was besprochen und verabredet wurde [...].²⁰⁰

Die folgenden Faktoren spielen, nach Knigge, als Rezept für das Vertrauenserwecken eine entscheidende Rolle. Diese werden im Folgenden mit den Kommentaren meiner Informanten über die Norweger verglichen.

Auf lange Sicht zählen natürlich Charaktereigenschaften. Offenheit schafft Vertrauen. [...] Ehrlichkeit schafft Vertrauen [...] Glaubwürdigkeit schafft Vertrauen – solange man sie nicht mit sturem Festhalten an einmal gefaßten Meinungen verwechselt. Zuverlässigkeit schafft Vertrauen [...] Fairneß schafft Vertrauen – solange man nicht ängstliche Neutralität damit verbindet und grundsätzlich davor zurückschreckt, in einem Streitfall Partei zu ergreifen. Mut schafft Vertrauen – kaum etwas ist vertrauenserweckender, als wenn man sich einmal beherzt für eine Sache oder einen Menschen öffentlich eingesetzt hat, während Feigheit Vertrauen unweigerlich und gründlich zerstört.²⁰¹

Basierend auf die Angaben meiner Informanten können einige der oben erwähnten Charaktereigenschaften als typische norwegische Merkmale betrachtet werden. Es sind Fehler, die immer wieder bei den mit deutschen Unternehmen in Kontakt stehenden norwegischen Vertretern festgestellt werden können.

¹⁹⁸ Knigge (2004), S. 250f.

¹⁹⁹ Knigge (2004), S. 251

²⁰⁰ Knigge (2004), S. 249

²⁰¹ Knigge (2004), S. 252

Es wird behauptet, die etwas kürzeren Arbeitszeiten der Norweger seien für die Deutschen ein Problem, das die generelle Zusammenarbeit und die Durchführung der täglichen Abläufe womöglich verschlechtern könne.²⁰² Knigge führt an, dass lange Arbeitstage nicht unbedingt ein Ausdruck dafür seien, dass man gute Arbeit leistet.

Der Ruf, produktiv zu sein, trägt enorm zum Ansehen am Arbeitsplatz bei. Das heißt nicht, daß man stets als erster kommen und als letzter gehen soll, daß einem ständig Schweiß über die Stirn perlen muß und man die ganze Zeit wie außer Atem ist – so jemand nährt höchstens den Verdacht, daß die Arbeit für ihn eine Plackerei und er womöglich überfordert ist. Man kann seinem Ruf ganz ohne solche plumpen Demonstrationen von Arbeitswut auf die Sprünge helfen [...]²⁰³

Vor diesem Hintergrund fragte ich während der Interviews, ob dies auch meinen Informanten Probleme bereitet habe. Ein deutscher Informant meinte, dass lange Arbeitszeiten nicht unbedingt als ein positives Zeichen gelten würden.

Es ist nicht mehr dieses Dilemma je länger man da ist, desto besser ist man. Also, bei uns im Unternehmen ist das sogar negativ. Wenn jemand morgens früh kommt und abends spät geht, dann gibt's ja zwei Möglichkeiten: Entweder er hat zu viel zu tun, oder er kann seine Arbeit nicht richtig. Er kann sich nicht organisieren. (Informant D2)

Für den Norweger, der mit Deutschen in geschäftlicher Beziehung steht, muss aber dies nicht unbedingt heißen, dass der Deutsche, der auch nach beendeter Arbeitszeit mit seinem norwegischen Geschäftspartner immer wieder telefoniert und um Unterlagen bittet, seinen Job nicht beherrscht, genausowenig wie seine zehn deutschen Kollegen, die vielleicht auch an Werktagen bis 18 oder 19 Uhr arbeiten. Hier können allerdings innerhalb deutscher Unternehmen kulturelle Unterschiede auftreten.

Es scheint bei den Informanten meistens kein Problem zu sein, dass die norwegischen Arbeitszeiten kürzer sind als die Deutschen. Neun der zehn Informanten gaben sich zufrieden, was die norwegischen Arbeitszeiten anbelangt. Es gab jedoch Kommentare zur mangelnden norwegischen Bereitschaft, sich zu melden.²⁰⁴ Die Deutschen, die mit norwegischen Unternehmen Geschäfte machen oder kooperieren, müssen sich darauf

²⁰² Lillebø, S. 48

²⁰³ Knigge (2004), S. 360f.

²⁰⁴ Vgl. Kap. 4.2.7

einstellen, dass der Arbeitstag in Norwegen meistens bis 16 Uhr dauert. Es würde wohl für norwegische Unternehmen keinen Sinn machen, wenn Vertreter zwei-drei Stunden länger im Büro bleiben würden, um vereinzelte Anrufe aus dem Ausland entgegenzunehmen. Die deutschen Geschäftspartner müssen sich also darauf einstellen, die norwegische Betriebskultur zu respektieren. Auf diese Problematik werde ich unten näher eingehen.

4.1.3 Die deutsche Individualität und die schwächelnde Kollegialität

Negativ sei für die Deutschen die Tatsache, nach dem Informanten D2, dass die Individualität auf Kosten des Kollegialen gehe:

Wir sind keine Konsensgesellschaft. [...] Die Deutschen sind mehr [...] Es wird immer mehr [...] Man sieht mehr das Einzelne. Es wird schlimmer, weil die Zeiten [...] schwieriger werden.

Es gibt unter den Deutschen eine ausgesprochene Individualität und die Tendenz zur „Ellenbogengesellschaft“. (Informant D2) Man hat klare, persönliche Vorstellungen davon, welche Lösung die Beste für die Firma sei und man versucht, die Kollegen davon zu überzeugen, was zu Konflikten führen kann. Bei norwegischen Unternehmen würde man sich eher, ohne wortlaut zu werden, durch Konsensus einigen, was das Betriebsklima im Normalfall nicht stören würde. Wie der Informant stellt auch Knigge fest, dass in Deutschland oft eine übertriebene Individualität festgestellt werden kann, und dass diese verletzend sein kann. Er übt Kritik daran und lobt die „moralische Autonomie“:

Moralische Autonomie bedeutet nämlich, auf Abstand zu den eigenen Wünschen und Bedürfnisse gehen zu können. Dafür braucht man eine Moral, die die verschiedensten Triebkräfte und Bedürfnisse der menschlichen Existenz berücksichtigt.²⁰⁵

Man sieht, dass die Frage aufgeworfen wird, sowohl bei Informanten wie auch in den neuerlich erschienenen „Kniggen“, ob man im deutschen Geschäftsleben mehr als heute auf die menschlichen Bedürfnisse und ein

²⁰⁵ Knigge (2004), S. 356

sanfteres Miteinander achten sollte. Das deutsche Durchsetzungsvermögen, der Drang nach Effizienz und das Hervorheben von sich selber gehen auf Kosten der beruflichen und persönlichen Beziehungen. Ein deutliches Gegensatzverhältnis ist dabei zu erkennen.

Kritikwürdig erscheint weniger das Wirtschaftssystem als solches als vielmehr die Selbstüberschätzung ihrer Vertreter und die exzessive, selbstzerstörerische Kraft, die es freisetzt. Der Konkurrent ist zum Feind geworden, an dessen Vernichtung man sich ergötzt, der Kollege zum Konkurrenten, dessen Mißerfolg man hämisch belächelt. [...] Aber ich möchte davor warnen, den Menschen auf seinen Eigennutz zu reduzieren und zu glauben, individuelles und soziales Verhalten vollziehe sich ausschließlich nach den Regeln eines gesetzmäßigen Egoismus.²⁰⁶

Der Egoismus liege, so Knigge, der deutschen „win-win-Formel“²⁰⁷ zugrunde. Sich selber auch gegen die Kollegen zu behaupten sei wichtiger geworden, was möglicherweise durch die hohe Arbeitslosigkeit in Deutschland zu erklären ist. Viele Arbeitnehmer machen sich um ihren Job Sorgen. Die Deutschen verzichten sogar freiwillig auf Urlaubstage, vielleicht um dem Chef zu zeigen, dass man den Willen hat, sich für seinen Arbeitgeber einzusetzen. Einer neuerlich erschienenen Umfrage zufolge hätten heute die Deutschen, ausgeprägter als vor fünf Jahren, davor Angst, ihren Job zu verlieren. Die Umfrage wurde 2004 vom Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführt. Auf der Basis der Daten konnte man feststellen, dass jährlich 75,1 Millionen Urlaubstage verfallen. Die Zahl entspreche für jeden deutschen Arbeitnehmer 2,2 Urlaubstagen. Der Leiter des WSI stellte fest: „Die Befragung der Betriebsräte hat deutlich gezeigt, dass der Leistungsdruck zugenommen hat.“²⁰⁸ Vor fünf Jahren verfielen vergleichsweise „nur“ 66 Millionen Urlaubstage.

Knigge fordert zu einer Lockerung im kollegialen Umgang auf. „Wir sind auf die Verlässlichkeit des anderen angewiesen, und die läßt sich nicht mit der

²⁰⁶ Knigge (2004), S. 354f.

²⁰⁷ Knigge (2004), S. 360

²⁰⁸ „Gewerkschaft warnt. Verfallene Urlaubstage machen 'keinen Sinn'“. In: http://www.tagesschau.de/aktuell/meldungen/0,1185,OID3875876_TYP6_THE_NAV_REF_4_BAB_00.html> Gelesen am 13.12.04. In der Umfrage wurden rund 2400 Betriebe befragt. Negativ habe der Bundesvorsitzende der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IBCE), Hubertus Schmoldt reagiert, der die Arbeitnehmer vor einem freiwilligen Verzicht auf Urlaubstage warnte. Dies werde "keinen Arbeitsplatz sicherer machen, kein Unternehmen vor dem Ruin retten und macht deshalb für die Beschäftigten auch keinen Sinn", sagte er der *Neuen Osnabrücker Zeitung*.

populären 'win-win-Formel' errechnen.“²⁰⁹ Die beschriebene Tendenz, dass das Individuelle am Arbeitsplatz immer wichtiger wird, muss aber von mir als eine unbestätigte Tendenz stehen bleiben, da sich keine weiteren Informanten zu diesem Thema äußerten.

4.1.4 Über das mangelnde Lob unter Kollegen

Angesichts der Individualität meint einer meiner Informanten erkannt zu haben, dass man in Deutschland nicht für das, was man tut, gelobt werde, es sei denn, es wäre etwas Außergewöhnliches. Knigge stellt die Wichtigkeit des Lobens fest:

[...] in der produktiven Phase sind Menschen empfindlich, und die besten Resultate darf man sich versprechen, wenn man sie dann nach Kräften bestärkt und alles unterläßt, was ihr Selbstbewußtsein erschüttern könnte.²¹⁰

Die in Deutschland arbeitenden Skandinavier würden darunter leiden, dass man im deutschen Raum nicht so sanft miteinander umgehe, so der Informant D2. Dies sei aber in Skandinavien besser. Er wünscht sich, dass auch die deutschen Mitarbeiter öfter ihren Kollegen für ihre gute Arbeit eine positive Rückmeldung geben könnten: „Man sollte auch in Deutschland auch mal öfter loben.“ Ich beziehe mich auf die Aussage nur eines Informanten. Von daher kann meines Erachtens vorerst von einer eindeutigen Tendenz nicht die Rede sein. Das Beschriebene ist aber eine Ergänzung zu dem vom Informanten festgestellten deutschen Individualismus. Knigge spricht sich auch dafür aus, dass die Deutschen besser miteinander umgehen sollten und dabei die Leistungen der anderen öfter loben sollten, als was heute der Fall sei:

Wo es etwas zu loben ist, sollten wir es loben und das Lob unseren Einwänden vorausschicken. Heben wir gute Ansätze hervor, und berücksichtigen wir auf jeden Fall, wieviel Mühe sich einer gegeben, wieviel Mut er bewiesen, wieviel Einsatzfreude oder Interesse er gezeigt hat! [...] Ich plädiere [...] entschieden dafür, den Blick für das Geglückte zu schärfen, immer wieder mal und eher beiläufig ein anerkennendes Wort

²⁰⁹ Knigge (2004), S. 360

²¹⁰ Knigge (2004), S. 218

oder ein Kompliment einfließen zu lassen und auch kleine Fortschritte zu loben, wenn jemand Ermutigung nötig hat. [...] ²¹¹

Generell sieht Knigge eine Tendenz, dass man sich oft nur dann zu Wort meldet, wenn man etwas gegen die Arbeit des Kollegen einzuwenden hat:

Viele merken sich nur dann bemerkbar, wenn sie etwas stört, wenn sie Grund zu Reklamation oder Protest haben – ja, dann lässt jeder von sich hören. Hat aber etwas gefallen, dann unterziehen sich die wenigsten der Mühe, anzurufen [...], um ihrer Befriedigung Ausdruck zu verleihen. ²¹²

Es ist in Deutschland, so der Informant D2, aufgrund der politischen Mehrheitsverhältnisse schwierig, einen Konsensus zu schaffen. Es gebe viel Lobbyismus, keine Gruppe wolle abgeben. Nach dem Informanten sei der deutsche Föderalismus „sehr negativ“. Die Bundesländer hätten viel Macht und könnten den Bundestag kontrollieren. Die Deutschen hätten seit längerer Zeit eine Situation, in der die Mehrheitsverhältnisse immer unterschiedlich sind. „Immer ist irgendwo Wahl.“ Deutschland könne dadurch „blockiert als Gesellschaft“ werden, was für den Informanten „ein gesellschaftliches Problem“ ist. Er weist darauf hin, dass die schwedische Regierung eine Minderheitsregierung ist. Man muss in einer solchen politischen Situation die Bereitschaft zeigen, mit den politischen Gegnern Kompromisse zu schließen.

4.2 Ergebnisse der deutschen Interviews

4.2.1 Das deutsch-norwegische Geschäftsklima

Das deutsch-norwegische Geschäftsklima wurde von den deutschen Informanten generell als positiv bewertet, in den letzten Jahren habe sich dies auch kaum geändert. Somit meinten acht der zehn Informanten, der geschäftliche Ton sei ausgesprochen positiv. Der Informant D6 hat die Lage als „gleichbleibend“ beurteilt, während der Informant D9 eine „negative“

²¹¹ Knigge (2004), S. 220ff.

²¹² Knigge (2004), S. 222

Tendenz feststellen musste. Trotz der überwiegend positiven Kommentare gab es in der geschäftlichen Zusammenarbeit Elemente, die das Geschäftsklima beeinträchtigten, worauf ich unten zurückkommen werde. Obwohl man das Geschäftsklima gelobt hat, hat es sich im Laufe der Interviews herausgestellt, dass es trotzdem zum Teil krasse Kritik an der norwegischen Geschäftspraxis gab. Es waren meistens die menschlichen Seiten der Norweger, die gelobt wurden, z.B. Offenheit, Freundlichkeit usw., während die geschäftlichen Praktiken der Norweger einer zum Teil herben Kritik ausgesetzt wurden.

Die persönlichen Eigenschaften der Norweger wurden gelobt, vor allem ihre lockere, offene und ehrliche Herangehensweise. Der Informant D8 meinte, die Norweger seien „ehrlich, pünktlich und höflich“. Nach einem weiteren Informanten seien die Norweger „offen, positiv und menschlich“. (Informant D1) Die beiden Informanten D2 und D10 schätzten ihre „offene Art und Weise“, ihre „Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit“. (Informant D5) Ihr Benehmen und die „Glaubwürdigkeit“ der Norweger (Informant D6) wurden auch gelobt. In scharfem Kontrast stehe die norwegische Ehrlichkeit, nach dem Informanten D2, zu den Amerikanern. Der große Unterschied in der Kommunikation zwischen den Amerikanern und den Deutschen wird von einem deutschen kaufmännischen Leiter aufgegriffen. Er stellt sich eine Skala der Direktheit vor, auf der er verschiedene Länder einzustufen versucht:

Dieses 'How are you' käme in Deutschland sehr, sehr negativ an. Wir [Deutsche] sind da auf der extremen einen Seite, die Skandinavier sind in der Mitte und die Amerikaner sind auf der anderen Seite. Das Schlimmste ist ja, wenn man etwas sagt, was man nicht meint. Dann sollte man besser gar nichts sagen, würde ich als Deutscher sagen. (Informant D2)

Generell gelten die Norweger als offen und ehrlich. Die menschlichen Charaktereigenschaften der Norweger wurden weitestgehend gelobt: „Da kann ich nur Positives berichten, ja. [...] Sie sind freundlich, sie sind offen, sie sind herzlich.“ (Informant D1) Der Informant D4 sagte es geradeaus: „Ich mag die Norweger.“ Ein weiterer Informant teilte diese Auffassung und

meinte, der norwegischen Art und Weise des Auftretens liegen vielleicht historische Elemente zugrunde:

Ich habe seit jeher eine sehr positive Meinung und habe den Eindruck, dass die Norweger im Vergleich zu anderen Skandinaviern mehr auf unserer Linie, auf der deutschen Linie sind. [...] Vielleicht kommt es durch die Hansezeit, ich weiß es nicht. (Informant D8)

Nach dem Informanten D9 gelten die Skandinavier generell als beliebte Geschäftspartner: „Ich arbeite grundsätzlich gerne mit Skandinaviern, lieber als mit Südeuropäern zusammen. Da besteht überhaupt keine Frage.“ Der Informant D7 führt dazu aus:

Ich habe Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Engländern und mit Franzosen. Da ist es mit Norwegern wesentlich einfacher, von der Mentalität her, zusammen zu arbeiten. Man kann über viele Dinge offener Reden als z.B. mit Franzosen (Informant D7)

Nach dem Informanten 10 sei es positiv, wenn man nicht nur ans Geschäft und die zu erreichenden Umsätze denke: „Ich glaube nicht, dass bei denen das Geschäft zuerst kommt.“ Dies sei nicht als negativ zu bewerten. „Es gibt ja Leute denen merkt man ja gleich an, es geht ihnen nur ums Geschäft. Wir fassen sowas auch als Partnerschaft auf. Es muss zusammen etwas gemacht werden, ne?“

Trotz der positiven Bemerkungen meiner Informanten bezüglich der norwegischen Lockerheit und Ehrlichkeit, sei, so ein weiterer Informant, dieses Benehmen unter Umständen nicht immer situationsangemessen:

Das würde ich auch heute noch sagen, dass die Norweger immer ganz offen und ehrlich auftreten, während hingegen bei [...] europäischen Festlandsleuten immer so ein bisschen Taktik [...] vermuten kann. Mir ist es angenehm, aber sicherlich ist diese [...] offene und ehrliche Art und Weise manchmal [...]. Sie birgt ein Risiko zum Nachteil. (Informant D10)

Man sieht, dass die norwegischen Merkmale bei Gesprächen mit deutschen Geschäftsleuten negativ sein können. Die übertriebene Offenheit und Ehrlichkeit des Norwegers und die fehlende Taktik könnten dazu führen, dass er vom Deutschen nicht ernst genommen wird und womöglich seine

Ziele nicht erreicht, weil er in der Verhandlungssituation mit offenen Karten spielt.

Die Informanten wurden auch befragt, was sie bei den Norwegern als ausgesprochen negativ empfanden. Die sechs Informanten, die antworten konnten, hatten äußerst unterschiedliche Auffassungen. Es wurde von den Informanten D2 und D10 behauptet, sie seien „unorganisiert“. Zudem hätten sie „einen Unwillen, deutsche Regeln und Gesetze zu akzeptieren“. (Informant D10) Der Informant äußerte sich über die Sturheit der Norweger. Er sah die Norweger als „unflexibel“. Wenn etwas von den Deutschen bestellt worden ist, könne die Bestellung nicht später geändert werden. Nach Angaben eines weiteren Informanten fehle generell „den Norwegern die Korrektheit“. (Informant D4) Sie besitzen, so der Informant D5, „mangelnde Formalität“ in Bezug auf schriftliche Vereinbarungen.

Festzustellen ist, dass die Norweger weitestgehend als ein offenes und ehrliches Volk gelten. Einzelne negative Charakterzüge der Norweger wurden aber von den Informanten wiederholt, sie wurden u.a. als unorganisiert und stur beschrieben.

4.2.2 Über die fehlenden Kenntnisse des deutschen Marktes

Die Informanten wurden befragt, was bei den norwegischen Geschäftsverbindungen das Geschäftsklima verschlechtern würde. Es gab hier unterschiedliche Vorstellungen. Fünf der Informanten meinten, dass die Norweger unrealistisch seien. Das vom Informanten D2 genannte „Erwartungshaltungswecken“ [sic!], lässt sich auf die nicht immer ausreichenden Kenntnisse des deutschen Markts zurückführen. Bestätigt wird dies von dem Informanten D7: „Es passiert [bei den Norwegern] des öfteren, dass man über bestimmte Geschäfte Vorstellungen hat, die man, [...] wenn man hier den Markt kennt, deutlich anders sieht.“ Besonders bei den Kenntnissen von neulich entwickelten Produkten hapere es bei den Norwegern: „Ein fehlendes Verhältnis zur Realität ist überwiegend da, wenn

es um neue Dinge geht.“ Dass die Norweger nicht gründlich genug sind, hatte der Informant D6 mehrmals feststellen müssen:

Wir haben es leider schon häufiger gehabt, [...] weil wir ja kooperieren, eine Angebotserstellung, die dann direkt in Norwegen erstellt wurde, ohne dass wir dort mit daran arbeiten konnten. [Diese ist] bei deutschen Kunden unangenehm aufgefallen, [...] weil sie nicht komplett den Anforderungen entsprach, weil sie nicht detailliert genug gewesen ist. (Informant D6)

Um herauszufinden, ob es generell als ein Problem bei den Norwegern galt, dass sie viel zu selten nach Deutschland fahren, wurde den Informanten die Frage gestellt, wie oft die norwegischen Geschäftspartner nach Deutschland fahren, um das deutsche Unternehmen zu besuchen, und ob die Reisetätigkeit ausreichend sei. Es hat sich gezeigt, dass die norwegischen Verbindungen meiner Informanten durchschnittlich zwei-dreimal im Jahr nach Deutschland fahren, um den Vertretern des deutschen Unternehmens einen Besuch abzustatten. Die Treffen der Geschäftsverbindungen auf deutschen Messen, bei Kunden usw. sind im oben geschätzten Durchschnitt mitgerechnet. Diese Quote gilt, nach Angaben von neun meiner zehn Informanten, als befriedigend. Der Informant D2 meinte, die Norweger würden manchmal zu oft nach Deutschland fahren und in größeren Gruppen, als was nötig wäre. Wenn man von deutscher Seite zwei norwegische Vertreter erwarten könne, komme es vor, dass vielleicht vier Personen angereist seien. Er stellte scherzhaft fest, die Reisetätigkeit wäre nicht so ausgeprägt gewesen, wenn die Norweger einen „Tax-Free“ in ihrem Büro installieren würden. Implizit wurde angedeutet, was für den Norweger bei Auslandsreisen wichtig sei. Er stimmte übrigens meiner Vermutung zu, die Norweger reisen manchmal, um zu reisen.

Als weitere von den Informanten erwähnte Problemfelder, die das Geschäftsklima beeinträchtigen würden, ist die Behauptung zu erwähnen, dass die Norweger nicht wüssten „welche Anforderungen gestellt werden“, in Bezug auf die Qualität des Produkts und die Einhaltung der Lieferfristen. (Informant D6) Zudem wurde vom Informanten D7 behauptet, in Norwegen werde „zu viel diskutiert“. Ich werde unten die Probleme dieser Art näher beschreiben.

Man sieht, dass die nicht ausreichenden Kenntnisse der Norweger vom deutschen Markt mitentscheidend sein können, das Geschäftsklima zu verschlechtern. Von daher kann man davon ausgehen, dass sich der norwegische Geschäftspartner oft zu hohe Ziele für die Zukunft steckt. Seine zum Teil schlechten Kenntnisse lassen sich jedoch in den meisten Fällen nicht darauf zurückführen, dass der Norweger zu selten nach Deutschland reist, denn neun der zehn Informanten sagten, die norwegischen Vertreter fahren oft genug nach Deutschland.

Als die Informanten nach den schlimmsten Fehlern der Norweger befragt wurden, wiesen sie oft auf die schon erwähnten Schwächen der Norweger hin: fehlendes Verständnis vom deutschen Markt und ihre Neigung, das Vereinbarte nicht immer einzuhalten. Es wurde vom Informanten D10 behauptet, ihre Lässigkeit und fehlende Vorbereitung seien die schlimmsten Fehler.

Statt kritisch zu sein und zu klären, welche Produkte sich im deutschen Markt womöglich durchsetzen würden, kommt die norwegische Positivität dadurch zum Ausdruck, dass man sagt: „Es wird sich ordnen, schauen wir mal, wie es geht“ usw. (Informant D2) Dieses Verhalten wird in Deutschland als sehr negativ beurteilt. „In Deutschland geht das nicht.“ Der Informant D6 hat Probleme bei den Norwegern in Bezug auf deren Erfüllung der hohen Ansprüche feststellen können. Er führt dazu aus, dass sich das Geschäftsklima dann verschlechtert,

wenn sich die Geschäftspartner untereinander nicht genügend kennen und nicht wissen, was sie jeweils für Anforderungen an einer Geschäftsbeziehung stellen. Die Deutschen sind sehr viel akkurater, sehr viel empfindlicher in Bezug auf Kleinigkeiten und versuchen, alles möglichst geregelt und festgeschrieben zu haben. Die Norweger hingegen [...], ist eher, dass man allgemein etwas verabschiedet, vereinbart. Man weiß, [...] [dass] der Norweger schneller davon ausgeht, dass sich der Rest schon regelt. (Informant D6)

Der Geschäftsführer verlangte weiter „eine größere Vertrauensbasis“ mit den norwegischen Geschäftspartnern. Es sei nicht hinwegzutäuschen, dass man, so der Informant, „hier und da detaillierter vereinbaren muss“. Er ist aber trotzdem zu dem Schluss gekommen, dass man durchaus mit den

Norwegern Geschäfte machen kann, wenn man sich auf die Unterschiede einstellt. „Mit Erfahrung geht das.“ Ähnliche Fehler wie die oben Beschriebenen hat auch ein Geschäftsführer im Bereich Mineralien feststellen müssen. Die Kooperation mit den norwegischen Geschäftsverbindungen könne sich vor allem dann beeinträchtigen,

wenn Vereinbarungen getroffen werden, an die man sich nachher nicht hält. Wenn in Deutschland etwas beschlossen worden ist, dann wird es auch so gemacht. [...] Regelungen und Festlegungen werden [bei den Norwegern] im Nachhinein zurückgenommen. (Informant D7)

Der Informant habe die Norweger mehrmals darauf aufmerksam gemacht. Das positive Geschäftsklima sei, so der Informant, angesichts solcher Vorkommnisse schwierig zu bewahren. Die kryptische Antwort auf die Frage, wie er das Geschäftsklima beurteilen würde, lautet „Schlechter geworden, aber sehr gut.“

Die norwegische Lässigkeit stößt bei den Informanten auf Unverständnis. Ein Problem sei es, dass die norwegischen Geschäftspartner nicht gründlich genug sind, wenn sie ihre Produkte in Deutschland vermarkten. Zudem stehe man nicht zu dem, was man in Bezug auf vereinbarte Lieferfristen usw. versprochen habe, was die gegenseitige Kooperation und das Verständnis unter den Geschäftspartnern beeinträchtigen würde.

Nach den Informanten hätten die Norweger in den Verhandlungen hauptsächlich einen guten Eindruck hinterlassen. Die freundliche, etwas zurückhaltende Art, die einige meiner Informanten an deren Persönlichkeit in Erfahrung bringen konnten, komme aber nicht unbedingt im Laufe der Verhandlungen zum Ausdruck: „Wenn es sein muss, können die Norweger auch sehr hart sein, [...] in Verhandlungen. Sehr hart sein. [...] Bis hierhin und nicht weiter“, so der Informant D7, wobei aber dies nicht als negativ aufgefasst werden müsse. Die Norweger halten an ihrem Standpunkt fest und lassen sich nur „schwer überzeugen“ Der Informant D4 nannte sie sogar „stier“. Sie akzeptierten beispielsweise nicht, so der Informant D3, dass sich in Deutschland nicht die gleichen Waren verkaufen ließen wie in Norwegen.

Sie würden sich grundsätzlich im deutschen Markt nicht genügend auskennen, so der Informant. Es hatte den Informanten D4 gewundert, dass die norwegischen Vertreter in Deutschland ein selbst entwickeltes Produkt als eine Neuheit anpreisen würden, obwohl sich die Deutschen seit Jahren ein gleiches, in Deutschland hergestelltes Produkt kaufen. Nach dem Informanten glauben die Norweger trotzdem, dass sich das norwegische Produkt auch in Deutschland verkaufen ließe. Der Norweger hat meistens gute Perspektive für die Zukunft, steckt sich hohe Ziele, auch wenn er seine Positivität fachlich nicht richtig begründen kann. Der Informant 20 behauptet, die Norweger seien „zu positiv“. Durch diese Positivität lässt man zu hohe Erwartungen aufkommen:

Dieses immer, so positiv sein und ein bisschen heile Welt [...] 'Wir sind eine Gruppe'. [...] Der Deutsche versteht das dann schlechter. [...] Er versteht, es werden ihm Sachen versprochen, die dann nachher vielleicht nicht eingehalten werden können. Er ist gewohnt, dass man ihm von vorneherein sagt: 'Geht nicht'. Damit kann er eher leben, als dieses 'Ja' und dann nachher vielleicht 'Nein, geht doch nicht' und 'Schade' und 'Haben es versucht' und [...] dieses, so ein bisschen. (Informant D2)

Das wohl größte Problem bei den norwegischen Verkäufern scheint demnach ihre übertriebene Positivität zu sein. Ich habe sechs Informanten direkt gefragt, ob die norwegischen Vertreter dazu neigen „Luftschlösser zu bauen“. Fünf der Befragten konnten aufgrund eigener Erfahrungen der Frage spontan zustimmen. Die meisten anderen Informanten, die nicht befragt wurden, gingen in die gleiche Richtung. Der Informant D3 meint feststellen zu können: „Ich glaube, die [Norweger] sind [...] keine guten Verkäufer. Die geben [uns Produkte], ohne etwas zu sagen“. Der Informant D4 warf den Norwegern vor, sich nicht an den Standard zu halten. „Das ist Schlamperei, wirklich negativ“. Auf die Frage, warum sie sich nicht an den Standard halten, wies der Geschäftsführer darauf hin, dass die Anforderungen in Deutschland anders seien, als in Norwegen: „Das sind in Norwegen normale Produkte.“ (Informant D3) Der technische Angestellte behauptete:

Das ist die norwegische Mentalität. [...] Das wird es in Deutschland nie geben. Es ist so, dass jeder sagen würde: 'Was sind denn das für Leute?' Das ist Vertrauensloggen. [...] Nur halb, geht nicht. Das ist wirklich ein gravierender Unterschied. (Informant D4)

Die Norweger zeigen sich unrealistisch im Umgang mit ihren deutschen Geschäftspartnern, wenn sie ihre Produkte an den Markt bringen, ihre Erwartungen seien einfach zu hoch. Man muss als Norweger davon ausgehen, dass die Deutschen die besten Voraussetzungen besitzen würden, sich im deutschen Markt auszukennen. Negativ für das Geschäftsklima ist es erst recht, wenn ein Norweger gegenüber seinen deutschen Geschäftspartnern behauptet, seine Strategie sei die Beste, um in Deutschland geschäftlich Erfolge feiern zu können.

Wenn man sich als norwegischer Lieferant der Tatsache nicht bewusst ist, dass man Produkte guter Qualität herstellen muss, dass man die Lieferfristen einhalten sollte und den Geschäftspartner rechtzeitig über entstandene Probleme informieren muss, würde dies auf Dauer einem der wichtigsten Elemente in der Beziehung mit dem deutschen Geschäftspartner schaden: dem Vertrauen.²¹³ Die Informanten konnten bestätigen, dass die Vertrauensbasis von großer Wichtigkeit sei.

Als eine Folge der geschwächten Vertrauensbasis gelingt es einer norwegischen Firma unter Umständen nicht, den erhofften Vertrag zu schließen. Bei den Informanten der kleineren Unternehmen ist mir aufgefallen, dass den norwegischen Mutterunternehmen immer wieder Fehler unterlaufen, die für den Lieferungstermin und die Qualität des hergestellten Produkts ausschlaggebend sind und gegebenenfalls für Missverständnisse und Frustration seitens der Deutschen sorgen. Dieselben Fehler werden immer wieder begangen, oft wöchentlich. Als typische Fehler wurden u.a. erwähnt, dass man schweigt, wenn man seinen Geschäftspartner unbedingt informieren sollte (vgl. unten) und dass man vereinbarte Liefertermine nicht einhält.

Das Vertrauenproblem der Deutschen gegenüber ihren norwegischen Geschäftspartnern macht sich besonders bei den kleineren deutschen Unternehmen bemerkbar. Das Vertrauen zu norwegischen Firmen scheint

²¹³ Vgl. Kap. 4.1.2

bei den größeren deutschen Firmen deutlich abgeklärter, weil die norwegische Firma vermutlich die richtigen Personen in den Positionen hat, die für den Kontakt mit Deutschland zuständig sind. Von den norwegischen Zulieferern, die mit kleineren deutschen Unternehmen in geschäftlicher Verbindung stehen, muss man aber erwarten können, dass sich ihre Leistungen deutlich steigern. Besonders als Folge einer nahen Zusammenarbeit hätte man von dem Norweger ein viel besseres Verständnis für die an sie gestellten Ansprüche erwarten müssen. Um die geschäftliche Zusammenarbeit zu bewahren, muss den norwegischen Geschäftsverbindungen ganz klar beigebracht und verständlich gemacht werden, dass sie in einem höheren Grad als heute die Erfordernisse beachten müssen.

4.2.3 Die deutsche Systematik und Gründlichkeit

Meine Informanten wurden befragt, was sie als die größten Vorteile und Nachteile der deutschen Systematik und Gründlichkeit bewerten würden. Wichtig schien bei den Informanten vor allem, dass man durch die im Vorfeld ausgeprägte Gründlichkeit das Festgelegte und Vereinbarte „nachhaltig sichern“ könne. Man verschaffe sich selber die Möglichkeit, so ein Leiter des Qualitäts-Managements, Probleme „früh erkennen zu können“ (Informant D5). Wenn dann aber Probleme entstehen, könne man schnell „zu Gegenmaßnahmen“ greifen. „Wir neigen natürlich dazu, alles zu reglementieren und dokumentieren und festzulegen“, sagt der Informant D6. Man könne somit, so der Geschäftsführer im Bereich Telekommunikation,

im Vorfeld alles klären, um wenig Probleme während der Abwicklung eines Projektes zu haben, in Bezug auf Lieferterminverschiebungen, technische Anpassungen und so weiter. (Informant D6)

Der Vorteil der deutschen Systematik sei nach dem Informanten D7, dass anhand dieser Systematik „von allen erwartet“ werde, „[...] dass man sie durchhält“. Man kann sich also keine Fehler erlauben, die anhand der klassisch vorbildlichen, systematischen Tugenden der Deutschen

vermeidbar sind. Ein deutscher technischer Service-Manager im Bereich Energieversorgung sieht Vorteile in dem Sinne, dass man immer noch Produkte aus Deutschland als Waren hoher Qualität einschätzt.

[Der] Vorteil ist sicherlich immer noch, dass viele Menschen an die deutsche Gründlichkeit glauben. Wenn etwas aus Deutschland kommt, dann denkt man, [...] es ist systematisch und gründlich gemacht worden. (Informant D10)

Die Gründlichkeit der Deutschen lässt sich auch auf die Gesetzgebung übertragen. Nach dem Informanten D10 verstünden die norwegischen Geschäftsverbindungen „die deutsche Gesetzgebung nicht so ganz“. Sie könnten auch nicht immer nachvollziehen, warum deutsche Gesetze, die es in Norwegen nicht gibt, befolgt werden müssten. Auch wegen der generell fehlenden Vorbereitung der Norweger müssen sie von den deutschen Geschäftsleuten Kritik einstecken. Es geht bei den großen Projekten um viel Geld. Eine unzureichende Vorbereitung könne für die geschäftliche Zusammenarbeit schädlich sein und Konflikte auslösen, denen unterschiedliche kulturelle Merkmale zugrunde liegen. Der Informant D10 hat während eines Besuches von Norwegern hinsichtlich eines bevorstehenden Projektes deren nicht ausreichende Kenntnisse mit Bedauern erkennen müssen. Es schiene ihm klar,

dass man sich [als norwegischer Geschäftspartner] vorher nicht ausgiebig mit möglichen Problemen auseinander gesetzt hat. Dass man zwar offen und ehrlich ist, auch das Beste will. Wenn man dann aber hier ankommt, und sich nicht mit Kultur und Vorteilen/Nachteilen auseinander gesetzt hat, wirken die Norweger etwas enttäuscht. 'Wieso wollen die uns hier nicht' (Informant D10)

Was die deutschen Informanten als negativ an den deutschen Tugenden empfinden, ist vor allem ihre Inflexibilität. So wurde es von dem Vize-Präsidenten im Bereich Seehafen-Spedition behauptet, dass man inflexibler werde, wenn man in festgelegten Strukturen denke. Die Norweger seien insofern „in mancher Hinsicht flexibler“. (Informant D8) Weiter wurde vom Informanten D2 behauptet, dass die Deutschen „nicht kreativ genug“ seien. Er habe insofern konstatieren müssen, dass die Deutschen daher „manchmal zu früh Sachen ausschließen“. Ein Informant meinte, dass das Zeitmäßige unter Systematik leiden könne. Der Nachteil der deutschen Systematik sei, so ein deutscher Geschäftsführer, dass sie als „wesentlich

aufwendiger“ gelten müsse. Der Informant D10 meinte: „Nachteile sind natürlich wenn es übertrieben wird und die Deutschen dann auf Systematik beharren und nicht offen sind für Diskussion.“

Die meisten Informanten sahen die deutsche Systematik und Gründlichkeit als positiv und drückten nur begrenzt positive Kommentare zum norwegischen Stil aus. Vereinzelt gab es jedoch Lob in Bezug auf die norwegische Flexibilität und Kreativität. Nach Angaben des Informanten D2 sei die norwegische Konstruktivität als eine Folge des unhierarchischen Systems und der Offenheit der Norweger zu betrachten, weil man dadurch den Meinungen des Einzelnen gern zuhört.

Es ist behauptet worden, dass die Deutschen, viel mehr als die Norweger, vom Geschäftspartner schriftlich ausgefertigte Unterlagen anfordern.²¹⁴ Es wird somit von dem Norweger erwartet, dass möglichst viel von dem, was mit den deutschen Geschäftsverbindungen vereinbart worden sei, schriftlich bestätigt werden müsse, und vice versa. Der Norweger weigert sich manchmal, diesen Wunsch zu erfüllen, und zieht eher das mündlich Verhandelte der schriftlichen Variante vor. Angesichts dieser Behauptung habe ich die Frage gestellt, wie wichtig für meine Informanten schriftliche Bestätigungen einzuschätzen seien.

Nach den Informanten scheint es tatsächlich den Deutschen wichtiger als den Norwegern, das gemeinsam Vereinbarte schriftlich bestätigt zu haben. „Schriftliche Bestätigungen sind ganz, ganz wichtig“ stellte der Informant D8 fest. „Sehr wichtig“, konnte ein Geschäftsführer bestätigen. (Informant D3) In den letzten Jahren sei die erforderliche Bereitschaft der Norweger höher geworden, was durch die Verwendung von E-Mails zu erklären sei. E-Mails bereiten aber einem anderen Unternehmen Probleme, weil die Norweger glaubten, eine Mail zu schicken sei genauso formal und korrekt, als wenn man das Vereinbarte auf Papier formulieren würde. Dies sei nicht der Fall, so der Informant D10: „Ich glaube, da sind heute die Norweger mittlerweile

²¹⁴ Vgl. Lillebø, S. 40

fast schlimmer als die Deutschen. Weil eben auch die technischen Möglichkeiten es erlauben.“

Nach dem Informanten D6 werde die Auffassung der Deutschen, dass schriftliche Bestätigungen wichtig seien, von den Norwegern scheinbar nicht immer geteilt. Der Informant erwarte von den Norwegern rechtzeitig unterschriebene Unterlagen oder Dokumente. Dies sei bei denen „häufig nicht der Fall“. Infolgedessen verfassen Vertreter des Unternehmens in Gesprächen mit den norwegischen Geschäftsverbindungen Notizen, die anschließend zurück nach Norwegen geschickt werden, um die erforderliche Bestätigung zu erhalten. Man tut dies, weil es in der Vergangenheit über das Vereinbarte Unstimmigkeiten gegeben habe.

Generell müssen aber die Unstimmigkeiten zwischen deutschen und norwegischen Geschäftspartnern bezüglich der Wichtigkeit schriftlicher Unterlagen als überschaubar gelten, da die Vertreter der norwegischen Unternehmen von den Deutschen nachdrücklich darauf aufmerksam gemacht worden sind, dass das Vorhandensein schriftlicher Unterlagen für eine reibungslose Geschäftsabwicklung von zentraler Bedeutung sind.

4.2.4 Die hierarchischen Strukturen

Der Informant D1 empfand den norwegischen Kommunikationstil und die hierarchischen Strukturen der Norweger als lockerer als in Deutschland:

[...] und in Norwegen glaube ich, es ist nicht so dramatisch, man kann [...] direkt von unten mit denen da oben sprechen. Das ist also lockerer, das muss ich sagen. Das empfinde ich als positiv in Norwegen. (Informant D1)

Er bezweifelt jedoch, dass sich die lockere Struktur der norwegischen Firmen auch bei deutschen Unternehmen verwirklichen ließe:

[...] die Frage ist ja, wie reagieren die Leute dazwischen, die direkten Vorgesetzten dann, ne? [...] Bei uns fühlen sich dann viele Leute auf den [...] Schlips getreten, ne? 'Ich möchte das aber auch wissen.' 'Du solltest nicht direkt dahingehen, du gehst erst diese Struktur', ne? Und ich glaube, das ist nicht in Norwegen ganz so dramatisch,

[...] dass man das nicht so persönlich nimmt“. Ich empfinde das als Vorteil, dass man [...] etwas harmonischer miteinander umgeht als immer dieses Ebenen- und Strukturdenken. (Informant D1)

Dass man es in Deutschland „persönlicher nimmt“, wie der Informant feststellen konnte, ist wahrscheinlich durch die Tatsache zu erklären, dass die Individualität ausgeprägter ist. (vgl. oben) Der Vize-Präsident eines Unternehmens in der Branche Seehafen-Spedition erzählte, dass seine Mitarbeiter ganz genau wüssten, ob sie als eine „zwei“ oder eine „drei“ in der innerbetrieblichen Hierarchie gelten würden. (Informant D8) Hier muss hinzugefügt werden, dass man in Norwegen oft mit Kollegen zusammen arbeitet, von denen man nicht wissen kann, wer die besten Aussichten hat, befördert zu werden. Das Kollegiale geht dadurch meistens nicht auf Kosten der persönlichen Interessen. In Deutschland wird genauer eingestuft, und es wäre als eine persönliche Beleidigung anzusehen, wenn man seinen Vorgesetzten nicht informieren würde. Dies, weil man wissen sollte, 'der ist eine „zwei“ und ich eine „drei“. Den hätte ich unbedingt informieren müssen, ehe ich zum Chef gehe'. Der Informant D1 glaubt nicht, dass sich dieser Unterschied in naher Zukunft auflockern werde: „Das dauert ziemlich lange, glaube ich, bis das etwas abgebaut wird, dass man mit den Top-Managern reden kann ohne dass man da Herzklopfen haben muss.“ (Informant D1)

Er vermutete, dass das zurückhaltende Benehmen der Deutschen ihrem Chef gegenüber zum Teil als eine Folge der hohen Arbeitslosigkeit zu erklären sei:

In heutigen Zeiten, wo es immer schwieriger wird, auch mit dem Job, dann zieht man natürlich schon mal eher zurück, ne? Dann will ich weniger Fehler machen um wirklich weniger aufzufallen, denn da kann der Job dran hängen, ne? Und die hohe Arbeitslosigkeit, die wir haben, trägt natürlich dazu bei, jetzt ne? Dass jeder Angst um seinen Job hat. (Informant D1)

Die deutschen Unternehmen gelten, im Vergleich zu den norwegischen, als hierarchischer aufgebaut.²¹⁵ Die Informanten wurden während der Interviews gebeten, positive und negative Elemente in der hierarchischen Struktur eines Unternehmens zu nennen. Als Vorteil wurden u.a. erwähnt, der Chef

²¹⁵ Vgl. Lillebö, S. 50

habe „alles unter Kontrolle“. (Informant D10) Nach einem weiteren Informanten werden die Sachen dem Angestellten von dem Vorgesetzten „vorgegeben“. (Informant D2) Es störe den Deutschen, wenn er keine definierten Aufgaben erhält, die von seinem Chef ausgehen. Als Nachteil wurde vom Informanten D5 behauptet, man gehe „lange Wege“ und dass man „Zeit benötigt“. (Informant D8) Man sei zudem als Angestellter nicht, wie es die Norweger seien, mit dem Chef „auf einer Höhe, auf Augenhöhe“. Demzufolge traue man sich nicht, etwas zu sagen, so der Informant D3.

Die Beschreibung zum Teil unterschiedlicher hierarchischer Strukturen bei deutschen und norwegischen Unternehmen wurde von den Vertretern der kleineren Unternehmen nicht eindeutig bestätigt. Dies ist wohl auf die Tatsache zurückzuführen, dass ich mit Informanten aus deutschen Tochterunternehmen gesprochen habe. Da die Geschäftsführung in den norwegischen Mutterunternehmen etabliert sein würde, müssten diese dann, nach Angaben des Informanten D3, gegebenenfalls größer sein und zum Teil hierarchischer aufgebaut sein als die deutschen Unternehmen.

Wenn eine norwegische Firma eine innerbetriebliche Umstrukturierung durchführt, könnte dies für das deutsche Unternehmen negative Auswirkungen haben. Besonders die kleineren Unternehmen sind Änderungen in den Strukturen der norwegischen Firmen ausgesetzt worden. Einige meiner Informanten der kleineren deutschen Unternehmen haben in den letzten Jahren eine negative Entwicklung erleben müssen. Der Informant D7 hatte festgestellt, dass das norwegische Unternehmen größer geworden sei und dass das Kollegiale darunter leide:

Die geschäftliche Zusammenarbeit ist prinzipiell gut, wobei man in den letzten Jahren eine [...] stärker dirigierende Kraft aus Norwegen feststellt. Es war früher etwas kollegialer. Die norwegische Gruppe ist erheblich größer geworden. Die Einstellung der Norweger zu den Betriebsgesellschaften ist anders geworden. Weniger Freiraum. (Informant D7)

Wenn norwegische Unternehmen, die Produkte an den deutschen Markt liefern, von ausländischen Akteuren übernommen werden, könnte das böse Folgen für das Geschäftsklima nach sich ziehen. Ein kleines deutsches

Unternehmen in der Branche Telekommunikation hatte in dieser Beziehung mit einem norwegischen Unternehmen eine negative Entwicklung zu spüren bekommen, als das norwegische Unternehmen von einem amerikanischen Konzern übernommen wurde. Der Geschäftsführer beschrieb die Tendenz als „negativ“. (Informant D6) Es hat sich herausgestellt, dass die kleineren deutschen Unternehmen in Bezug auf die Zusammenarbeit mit den norwegischen Geschäftspartnern für strukturelle Änderungen bei den norwegischen Unternehmen empfindlich sind. Bei der Übernahme des norwegischen Unternehmens durch eine ausländische Firma würde man als Vertreter des deutschen Unternehmens nicht mehr dieselben Möglichkeiten haben, seine Meinung hinsichtlich des zukünftigen Planens zu sagen, wie man es vielleicht seit Jahren gewohnt ist.

Die unterschiedlichen hierarchischen Strukturen in Norwegen und Deutschland können zu unterschiedlichen innerbetrieblichen Prozessen führen. Wie schon erwähnt, legen die Deutschen, so der Informant D2, auf schnelle Beschlüsse Gewicht. Auf die Zeit, welche die Norweger verwenden um einen Beschluss zu fassen, wird reagiert: „Das Ziel ist da, aber die Zeit [...] wie schnell man dahin kommt, ist vielleicht etwas lockerer“, meint der Informant D10 in der Branche Energieversorgung feststellen zu können. Der Informant D2 kann dies bekräftigen: Aus deutscher Sicht dauert es „sehr lange“, bis Entscheidungen bei norwegischen Unternehmen fallen. Der kaufmännische Leiter, der seit 19 Jahren mit Norwegern in geschäftlicher Verbindung steht, meinte aber, dass die Deutschen gerade in der Diskussionsphase unbedingt mehr Zeit hätten verwenden sollen: „Die Diskussionsphase ist da [in Norwegen] vielleicht zu lang und hier zu kurz.“ Die Deutschen gingen auf ein Ziel los, und binnen kürzester Zeit wollten sie das Problem lösen. Man brauche nicht genügend Zeit, um eine Sache zu diskutieren, so der Informant:

Man ist gewohnt, zielgerichtet auf Sachen zuzugehen und ist dann auch vielleicht ein bisschen zu engstirnig. In Deutschland geht es schneller los, aber die Probleme kommen vielleicht später. Wenn die Norweger durch ihre lange Diskussionsphase viele Sachen am Anfang aussortieren und dann mehr zusammengehen. Während die Deutschen [...] Es bilden sich dann Fraktionen. Und dann sagt man O.K., [...] wir müssen ja anfangen. Dann arbeitet jede Gruppe für sich, versucht zu beweisen, dass

ihre Sache richtig ist. Während vorher viele Sachen mehr geklärt werden. (Informant D2)

Der Chef eines Unternehmens im Bereich Mineralien-Industrie ging in eine andere Richtung:

In Norwegen [...] wird wesentlich mehr diskutiert. Aber im Nachhinein wird dann oft genauso wie in Deutschland entschieden. Und das führt eben in Deutschland zu einer großen Irritation. [...] Weil dieses kollegiale, gemeinschaftliche Eine-Lösung-Finden oft nur vorgeschoben ist. (Informant D7)

Das Element Zeit ist für jedes Unternehmen wichtig. Man will z.B. möglichst schnell Bestätigungen erhalten und Antworten auf seine Fragen bekommen. Sowohl die Norweger als auch die Deutschen drängen darauf, denn Zeit ist bekanntlich Geld. Man kann in den beiden Ländern auf unterschiedliche Faktoren hinweisen um zu erklären, warum ein Beschluss erst nach längerer Zeit gefasst werden kann. In Deutschland muss man die zu jeder Zeit geltenden Vorschriften berücksichtigen, ein bürokratischer Prozess, der sehr lange dauern kann, der aber als ein Muss betrachtet werden kann. Wenn man die erforderlichen Gesetze und Bestimmungen nicht einhält, kann man keine Geschäfte machen, weil man dann als Unternehmen nicht die nötige Rückendeckung hat. Die Geschäfte müssen also möglichst geregelt verlaufen, auch wenn dieser Prozess viel Zeit beanspruchen würde, wofür die Norweger Verständnis haben müssen.

Die Norweger brauchten auch, nach Angaben von deutschen Informanten, viel Zeit, bis sie eine Entscheidung treffen könnten. Die Zeit, die in diesem Prozess nötig ist, kann man vielleicht auf das Kollegiale zurückführen. Es ist üblicher, dass sich die Mitarbeiter erstmals über eine Sache äußern, bevor man anschließend Beschlüsse fasst. Dieser umständliche Vorgang führt oft zu langen Diskussionen und zieht in vielen Fällen ein langer betriebsinterner Prozess nach sich. Zudem kommt der oben erwähnte Faktor hinzu, dass die Norweger bei entstandenen Problemen oft dazu neigen zu schweigen. Man kontaktiert den deutschen Geschäftspartner nicht, um Fragen zu stellen und Eventualitäten so schnell wie möglich aus dem Weg zu räumen. Wenn man etwas vertuscht, führt dies letztendlich zu weiteren Verschiebungen, was beide Unternehmen z.B. hinsichtlich der Ausfallprodukte, der verschobenen

Lieferungsfristen u.Ä. Zeit kosten würde. Keines der beiden Unternehmen würde davon profitieren. Generell muss der norwegische Prozess als der offenbar einfachste gelten, da man nur ein relativ gelockertes norwegisches Regelwerk berücksichtigen müsse. Man hat nicht den umfassenden externen Apparat zu berücksichtigen, dem die Deutschen gegenüberstehen. Man muss aber davon ausgehen, dass der Wille, schnelle Beschlüsse zu fassen, bei den Deutschen vorhanden ist.

Man kann vermuten, dass die Deutschen im Konflikt stehen: einerseits ist der Wille da, schnell zu handeln, andererseits ist man von einer genauen Planung abhängig, bei der auch behördliche Regelungen berücksichtigt werden müssen.

4.2.5 Über die Lockerung im deutschen Geschäftsleben

Nach Angaben der Informanten lasse sich in den letzten Jahren im deutschen Geschäftsleben eine gewisse Lockerung feststellen. „Das typische Deutsche gibt es [...] nicht mehr“, sagt der Informant D2. Dieser Entwicklung würden teilweise die mittlerweile in Kraft getretenen EU-Regulativen zugrunde liegen, und sie ließe sich zum Teil durch die Internationalisierung erklären. „Wir bewegen uns Richtung die Amerikaner.“ Ein technischer Angestellter im Bereich Beleuchtung konnte die Lockerung mit der „Harmonisierung der EU“ (Informant D4) begründen. Der Informant D8 schließt sich dieser Auffassung zu: „Hängt wahrscheinlich auch mit der Mitgliedschaft der Inner-EU zusammen, ne? Weil viele andere Länder vorher schon sehr viel offener waren als wir; wenn du England siehst und so, ne?“ (Informant D8) Einer meiner Informanten hat auch eine behördemäßige Lockerung feststellen können:

Ja, das ist ja einmal behördenmäßig zu sehen, die Lockerung. [...] Das heißt, dass wir bei Schiffen bis ungefähr 50 Meter Produkte liefern können, wofür wir nicht extra Zulassung [...] machen müssen. Da hat sich Deutschland mehr dem Rest von Europa angepasst. (Informant D9)

Der Informant D6 konnte eine Lockerung der hierarchischen Strukturen feststellen, trotz der, besonders bei den älteren deutschen Unternehmen, starken hierarchischen Strukturen. Diese seien aber

[...] basiert auf den steigenden Internationalisierungsgrad auch der verknüpften Geschäfte zumindest im Bereich der neue Technologien, längst nicht mehr der Fall. [...] Diese hierarchischen Strukturen, in dem Sinne, werden aktuell in Deutschland auch stark abgebaut. (Informant D6)

Neben den Lockerungen im Handel mit EU-Ländern scheint sich tatsächlich auch amtlich eine Lockerung vollzogen zu haben. Ein Geschäftsführer sah an dieser Entwicklung positive Aspekte: „Ja, denn man kann ja nicht alles leisten.“ (Informant D3) Der Informant D8 sah auch eine positive Tendenz:

Besser geworden. Nicht mehr so viel 'Regulation'. Früher musste man total, wegen jeder Kleinigkeit zum Amt. [...] Es war viel schwieriger etwas durchzusetzen. Wenn man heute sagt, da hängen viele Arbeitsplätze dran, [...] die Reederei muss das Schiff heute fertig haben am Samstag, wir müssen eine 'Exeption' haben dafür, dann geht es heute leichter als wie noch vor vielleicht zehn Jahren. Es wäre gelockerter. (Informant D8)

Ein Geschäftsführer im Bereich Telekommunikation konnte auch die Tendenz feststellen, dass im Geschäftsleben eine Änderung stattgefunden hat:

Ja, es gibt durchaus auch in Deutschland eine Lockerung in diesem Bereich, denn die extreme Systematik und Gründlichkeit findet man immer noch im Beamtentum. Da ist es ganz extrem. Das möchte ich auf keinen Fall so erleben müssen. (Informant D6)

Auch ein weiterer Chef konnte unter den Beamten eine Lockerung feststellen:

Die deutschen Beamten sind auch etwas flexibler geworden. Die wissen auch, dass sie praktisch Dienstleistungsunternehmen sind und dass sie auch von den Geldern, die sie dort bekommen, [...] dass sie davon leben müssen. Also sie sind doch etwas flexibler. Also nicht mehr 'Ich bin deutscher Beamter' und 'Ihr müsst mir die Füße küssen.' (Informant D9)

Der Informant D2 meint in seinem größeren Unternehmen eine Auflösung in den innerbetrieblichen hierarchischen Strukturen feststellen zu können:

Das kann man sehen. Es gibt hier im Geschäftsleben Tendenzen dazu, dass sich hierarchische Systeme nach und nach auflösen. "Man kann heute als Chef zum

Beispiel nicht hingehen und sagen 'Das wird so gemacht.' Man muss seine Gruppe mitnehmen. Die Sachen sind so komplex, dass einzelne Personen die allein nicht mehr händeln können. [...] Dieses mit dem Team war vorher weniger. (Informant D2)

Der Team-Gedanke sei in diesem Unternehmen ausgeprägter geworden. Innerbetriebliche Probleme können jedoch trotz dieser scheinbar kollegialeren Prozesse entstehen, da der „Ich“-Gedanke im deutschen Geschäftsleben vorwiegen würde. Es herrsche die Individualität, so der Informant D2, was zu Unstimmigkeiten unter Kollegen führen könnte. Dies wurde schon oben behandelt. (Kap. 4.1.3)

Der Informant D10 hat festgestellt, dass es eine Lockerung gibt, weil die zu lösenden Arbeiten auf weniger Personen verteilt werden. „Das [mit der Systematik] hat sich in der letzten Zeit abgenommen, weil eben auch in Deutschland sehr viele Aufgaben auf nur wenige Personen konzentriert worden sind.“ Man scheint also nun durch den allmählichen Abbau der Bürokratie in der Lage, effizienter zu arbeiten.

Die Lockerung sei vor allem, so der Informant D1, in der Kommunikation zwischen den Deutschen und Norwegern nachzuweisen:

Ja, ich glaube schon, ne? [...] Früher war es also wirklich ein Problem, irgendwas hin und her zu schicken. Aber das ist, glaube ich, kein Problem mehr. Das Gerät, hatten wir vor zehn Jahren mal, es war also ein Affentheater. [...] Aber das hat sich verbessert. (Informant D1)

Nur zwei der zehn Informanten meinten in den letzten Jahren keine Lockerung festgestellt zu haben. Der Leiter der Kundenberatung konnte in seinem vergleichsmäßig großen Unternehmen keine Lockerung im deutschen Geschäftsleben feststellen. „Eigentlich nicht. Intern in Deutschland ist es nach wie vor. Mit großen Unternehmen und so weiter. Es ist nach wie vor relativ schwierig.“ (Informant D1) Abgesehen von der Tatsache, dass die Kommunikation im Zeitalter des Internet schneller geworden ist, was zu einer gewissen Lockerung geführt hat, antwortete ein deutscher Vize-Präsident im Bereich Seehafen-Spedition, „Eigentlich nicht“. (Informant D8) Er weist nur darauf hin, dass man nunmehr E-Mails statt

Geschäftsbriefen verwende. Dies sei auch der einzige Unterschied. Angesichts der Formalität sei keine Änderung nachweisbar. „Der persönliche Umgang mit Kunden ist genauso formal, nach meiner Ansicht, wie vor zehn Jahren.“ Die Holländer seien aber lockerer geworden.

Die beiden Informanten, die keine Entwicklung bezüglich der Formalität und Systematik erkennen konnten, gehören beide vergleichsmäßig großen Unternehmen an. Es sieht so aus, als verlaufe das Auflockern bei den größeren Unternehmen langsamer als bei den kleineren. Während alle Informanten, die kleinere Unternehmen mit weniger als 30 Angestellten vertraten, die Behauptung bejahten, eine Lockerung sei festzustellen, wurde dieselbe Vermutung von zwei Vertretern größerer Firmen mit etwa 300 Angestellten bezweifelt. Insgesamt wurden vier Vertreter aus größeren Unternehmen befragt. Dass übrigens der „kollegiale“ Umgangston, den man in kleineren deutschen Betrieben erkennen kann, nicht unbedingt auf größere Firmen übertragbar ist, scheint mir klar. Zudem ist zu bemerken, dass unter den Informanten innerhalb der kleineren Unternehmen auf der innerbetrieblichen Ebene geduzt wurde. Generell lässt sich also eine gewisse Lockerung feststellen.

Die meisten Informanten behaupteten, dass die deutsche Pünktlichkeit nicht mehr so ausgeprägt sei, wie sie es einmal war. Der Informant D2: „Es hat nachgelassen. [...] Es hat nicht mehr den Wert wie früher. Was auch gut ist.“ Zu bemerken ist aber, dass für ihn die Deutschen trotzdem als pünktlicher als die Norweger zu betrachten seien. Der Informant D4 sagte über die norwegische Pünktlichkeit: „Wie wir. Wir sind auch nicht pünktlich.“ Ein Geschäftsführer konnte dies bestätigen: „Ich glaube, dass es weniger geworden ist. Man ist [...] lockerer geworden.“ (Informant D3) Ein Geschäftsführer meinte: „Die [Pünktlichkeit] ist deutlich schlechter geworden in Deutschland.“ (Informant D6) Der Informant D10 konnte die etwas nachlassende Pünktlichkeit der Deutschen durch den Leistungsdruck und verkehrsmäßige Probleme erklären:

Ja, ich würde sagen es ist lockerer geworden. Aber das hängt auch damit zusammen, dass doch viele Leute wirklich an der Grenze ihrer Belastbarkeit arbeiten. Wenn man dann noch Verkehrsdichte und so etwas alles mitein bezieht, dann kommt es schon zu Verspätungen. (Informant D10)

Generell waren meine Informanten der Auffassung, dass die deutsche Pünktlichkeit nachgelassen habe. Die Informanten waren sich jedoch keineswegs einig, ob diese Tendenz als ein positives oder negatives Zeichen zu interpretieren sei. Bezüglich der deutschen Pünktlichkeit fanden die Befragten, je nach Informant, sowohl positive als auch negative Elemente in der Entwicklung. Eine Lockerung ist generell im deutschen Geschäftsleben festzustellen. Der Informant D8 weist darauf hin, es sei heute z.B. möglich, binnen kurzer Zeit von der zuständigen Behörde Genehmigungen zu erhalten. Die in der Vergangenheit von den Behörden erforderten Zulassungen seien nunmehr nicht immer nötig, was sich teilweise durch die EU-Direktiven erklären lässt. Es sei behördenmäßig effektiver geworden. Vereinzelt konnten die Informanten auch bei großen Unternehmen eine innerbetriebliche Lockerung feststellen.

4.2.6 Der direkte Kommunikationsstil

Dass sich die Norweger in der Kommunikation mit den Deutschen zurückziehen, kann teilweise auf die deutsche Direktheit zurückgeführt werden. Was den Norwegern an der deutschen Sprechweise auffällt, ist ihre Direktheit. In meinem Fragebogen wurde den Deutschen die Frage gestellt, inwiefern sie sich der Tatsache bewusst waren, dass die deutsche Direktheit in der Kommunikation von den Norwegern als arrogant oder sogar als unhöflich aufgefasst werden kann und dass die direkte Sprechweise in den Ohren des Norwegers als ein Ausdruck der deutschen Arroganz und Unhöflichkeit interpretiert werden kann.²¹⁶ Meine Informanten wurden befragt, ob sie glaubten, dass das Geschäftsklima unter den Folgen dieser sprachlichen Direktheit leide. Ein Informant sagte:

²¹⁶ Vgl. Rødseth Breck, S. 84.

Dieses Direkte kann auch verletzend sein. Ich würde sagen, [dass] der Umgangston zu hart ist. Probleme werden zu direkt angegangen und Leute wählen halt die Verteidigungshaltung. Der Kommunikationsstil der Deutschen wird von Nicht-Deutschen doch schon als überheblich, besserwisserisch kann es aufgefasst werden. (Informant D2)

Einer meiner Informanten hat versucht, in seinem direkten Ton einem Norweger über entstandene Probleme anzusprechen. Ihm fiel auf, dass es dem Norweger anzumerken sei, er reagiere auf die deutsche Sprechweise ausgesprochen negativ: „Wir haben es selber miterlebt“, so der Informant. „Wenn ich das in meiner direkten deutschen Art einem Norweger mitteile, dann fühlt er sich persönlich angegriffen“ (Informant D6), was auch vom Informanten D7 bekräftigt wurde: „Das passiert öfter“, sagte der Informant, und es verschlechtere im Nachhinein die geschäftliche Beziehung. Es komme zudem im Unternehmen relativ häufig vor. Überwiegend versteht man als Deutscher, dass der Kommunikationsstil den Umgangston beeinträchtigen und das Geschäftsklima verschlechtern kann. „In manchen Fällen kann ich das verstehen, ja“, so der Informant D7.

Die meisten Informanten zeigten Verständnis dafür, dass ihre Direktheit von Norwegern als arrogant aufgefasst werden könne. Sieben meiner zehn Informanten haben feststellen müssen, dass die deutsche Direktheit in der Kommunikation schädlich sein kann. Drei meiner Informanten konnten aber diese Problematik nicht nachvollziehen. Zwei von ihnen haben keine Unterschiede festgestellt. Auf die Kommentare des dritten Informanten wird unten näher eingegangen. Wir sehen, dass sich die deutschen Informanten überwiegend im Klaren sind, dass Probleme aufgrund der unterschiedlichen Kommunikationsstile entstehen können.

Es wurde vom Informanten D10 behauptet, dass die Norweger unbedingt wissen sollten, dass es die Direktheit gibt. Kenne man diesen Unterschied nicht, laufe der Norweger womöglich die Gefahr, die Direktheit als arrogant oder sogar als unhöflich aufzufassen: „Wenn der Norweger nicht vorbereitet ist, ja.“

Es wurde vom Informanten D1 behauptet, dass es aus dem Grund Probleme bezüglich der Direktheit der Deutschen in seinem Unternehmen nicht gebe, weil die Konzernsprache Englisch sei.

Das ist ein bisschen schwierig zu beurteilen, da ich der norwegischen Sprache nicht mächtig bin. [...] Wenn, dann geht's über englisch, ne? Dann klingt es dann ja auch immer wieder anders, ne? Da ist immer eine Übersetzung drin und dann spricht der eine etwas besser englisch als der andere usw. Da herauszufinden, was man sagt als direkter oder eine Umschreibung für etwas findet ist ein bisschen schwierig. (Informant D1)

Auf die Frage, ob man als Norweger den deutschen Kommunikationsstil als arrogant und unhöflich auffassen würde, gibt der Informant zu, dass dies der Fall sein könnte. Er kann aber nicht nachvollziehen, dass Probleme bei Verwendung der englischen Sprache aufkommen würden. Meiner Meinung nach besteht aber auch dann, wenn man auf englisch kommuniziert, die Gefahr, dass man die Deutschen als direkter auffassen würde. Man wird vermutlich auch dann seinen Stil beibehalten, wenn man sich einer Fremdsprache bedient. Der Informant eines anderen größeren Unternehmens konnte bestätigen, dass Probleme unter Umständen aufkommen würden: „Ja, weil man das übersetzt, eins zu eins.“ (Informant D2)

Die Verhandlungssprache zwischen den deutschen und den norwegischen Unternehmen war meistens Englisch. Dies war seit Jahren der Fall und galt als unumstritten. Dass man seine deutsche Muttersprache nicht verwenden konnte, galt den Informanten als kein Nachteil. Nur wenige behaupteten jedoch, dadurch könnten Missverständnisse entstehen. Der Informant 30 hatte z.B. erlebt, dass falsche Produkte geliefert worden waren, die nicht mit den bestellten Waren übereinstimmten. Als Grund dafür gab er sprachliche Unstimmigkeiten an. Die Geschäftspartner haben sich damals offenbar nicht ganz verstanden, weil der Dialog auf Englisch erfolgte.

4.2.7 Über die Tendenz, unangenehme Tatsachen zu vertuschen

Oft kommt es vor, dass der Deutsche einen Fehler des Norwegers erkannt hat, über den der Norweger ihn schon seit längerer Zeit hätte informieren müssen. Es kann sich um Lieferfristen handeln, notwendige technische Anpassungen o.Ä. Es wird als eine Schwäche des Norwegers betrachtet, dass er dazu neigt, den deutschen Geschäftspartner nicht rechtzeitig zu kontaktieren, um ihn auf entstandene Probleme aufmerksam zu machen. Dieses Verhalten sei in der Kommunikation mit den Norwegern „was ganz Normales“, so der Informant D6. Entsprechend direkt müsse reagiert werden: „Wir weisen darauf hin, dass es uns nicht gefällt und dass wir uns für die Zukunft [...] eine schnellere Mitteilung erwarten.“ Ein Beispiel ist, dass das bestellte Produkt nicht an dem versprochenen Tag das Werk verlässt. Es sei vorgekommen, dass sein Unternehmen die Ware etwa eine Woche nach vereinbarter Lieferfrist nicht bekommen habe. Falls sich die Verspätung durch Probleme erklären lasse, für die die Post zuständig sei, könne man dem norwegischen Geschäftspartner keinen Vorwurf machen, dass die Ware in Deutschland verspätet eintreffe. Befinde sich aber das bestellte Produkt zum erwähnten Zeitpunkt im Werk, so der Informant, wenn der Deutsche glaubt, das Produkt sei gesandt, müsse reagiert werden. Habe er keine Mitteilung bekommen, die Ware sei noch im Werk, habe er auch keinen Grund anzuzweifeln, dass die Ware rechtzeitig eintreffen werde. Die Kommunikation müsse besser werden, so der Geschäftsführer:

Spätestens an diesem Tag, an dem es ausgeliefert werden soll, dass ist wirklich das Allerspäteste, würde ich erwarten, dass ich eine Mitteilung darüber bekomme, dass die Ware das Werk nicht verlässt. (Informant D6)

Direkt drückt sich auch der Informant D7 über die Irritation aus, die entstehen kann, wenn Probleme vertuscht werden:

wir reagieren eben genauso darauf, dass wir ziemlich [...] dass wir das nicht verstehen und entweder sehr direkt zurückkommunizieren, was dann auch wieder Probleme bereitet oder dass wir eben selbst frustriert sind. Vor allem, wenn Abläufe dadurch aufgehalten werden oder man einfach wesentlich mehr Arbeit hat, als es eigentlich notwendig wäre. (Informant D7)

Probleme dieser Art kommen relativ häufig vor: „Jede zweite Woche ist [...] etwas, was ich nicht nachvollziehen kann.“ Manch ein Problem würde man somit vermeiden, wenn es früh identifiziert wird, so dass man entsprechend schnell Gegenmaßnahmen treffen kann. Als Beispiel brachte er eine von ihm erlebte Situation, als der norwegische Geschäftspartner Schwierigkeiten hatte, die von ihm erwartete Information „zu bauen. Und da hätte ich dann erwartet, dass er anruft und sagt: ‘Ich habe da ein Problem. Lasst uns das lösen’. Was passiert ist, ist dass nichts passiert ist. Das frustriert.“

Das direkte Zurückkommunizieren scheint meinen Informanten nach dem Norweger jede Menge Probleme zu bereiten. Die Deutschen drücken sich, wie oben dargestellt, direkter aus. Vielleicht sind die Norweger als eine Folge dieser Tatsache nur schwer zu erreichen, weil man Konflikte vermeiden will. Es wird ihnen z.B. oft vorgeworfen, sie seien nicht im Büro anzutreffen, wie es der Deutsche erwarte.²¹⁷ Diese Behauptung wird von einem Informanten bekräftigt:

Ja, das könnte ja sein, dass es manchmal schwierig ist. [...] Vielleicht hängt das mit einer gewissen Reserviertheit zusammen. Im Gegensatz vielleicht zu Südländern, ne? Die [Norweger] sind etwas zurückhaltend. (Informant D8)

Der Informant D7 konnte bemerken, dass der Norweger sich „davor drücke, Fragen, die schwierig sind zu beantworten“ und „verschiebt das“, wenn er stattdessen seinen deutschen Geschäftspartner kontaktieren sollte. Ein weiterer Informant konnte die Annahme, dass sich der Norweger manchmal weigert zu melden, durch die folgende Aussage bestätigen: „Er taucht unter.“ Nachgefragt wurde, ob er nicht telefonisch im Büro anzutreffen sei. „Was heißt nicht im Büro? Der ist im Büro, aber er meldet sich trotzdem nicht. Kein Wunder, er ist nicht zu erreichen.“ (Informant D3) Zwischen den Arbeitszeiten des Unternehmens und der individuellen Bereitschaft eines Mitarbeiters sich zu melden sollte man hier unterscheiden. Während neun der Informanten mit den Arbeitszeiten der norwegischen Firmen zufrieden waren, haben jedoch mehrere Informanten ihren norwegischen

²¹⁷ Lillebø, S. 48

Geschäftspartnern vorgeworfen, sie seien trotzdem nicht immer im Büro erreichbar.

Es sei einem Informanten unklar, wer im norwegischen Unternehmen wofür zuständig sei. Es sei schwierig, mit der richtigen Person in Kontakt gebracht zu werden. Der Informant D7 meinte, dass die „Qualität von Informationen“ besser sein könnte. Für einen weiteren Informanten galt die Qualität der Leistungen der norwegischen Geschäftsverbindungen als „manchmal etwas verzögert“. (Informant D10) Die Kommentare meiner Informanten, angesichts der von den Norwegern zu erwartenden Leistung wurden aber generell als positiv beurteilt. Trotz der erwähnten Zwischenfälle stellte ich fest, dass fünf Vertreter keine Probleme haben, den norwegischen Geschäftspartner zu erreichen. Dies sei vor allem den technologischen Fortschritten zu verdanken: „Laptop, Handy, jederzeit erreichbar sein.“ (Informant D2) Zwei der Informanten haben mit Zufriedenheit feststellen können, dass ihre norwegischen Partner oder Kollegen bei Bedarf auch an den Wochenenden arbeiten, um Lieferfristen einzuhalten oder am Anfang der darauffolgenden Woche Informationen bringen zu können. Auch privat sei ein norwegischer Geschäftspartner vom Informanten D6 am Apparat verlangt worden, ohne dass dies dem Norweger Probleme bereitete.

Zu bemerken ist, dass fünf Informanten von Zeit zu Zeit Probleme haben würden, ihre norwegische Geschäftsverbindung zu kontaktieren. Die fehlende Bereitschaft des Norwegers, sich zu melden, wird vor allem von den Informanten der kleinen deutschen Unternehmen bestätigt. Man muss erwarten können, dass sich der Norweger bei Fragen des deutschen Geschäftspartners melden würde, um auf diese eine schnelle Antwort zu geben. Dies scheint aber nicht immer der Fall zu sein.

4.3 Ergebnisse der norwegischen Interviews

4.3.1 Die norwegischen Informanten

| Norwegische Informanten | Titel | Branche | Zahl der Angestellten | Besuche aus Deutschland die letzten fünf Jahre | Erfahrung mit deutschen Geschäftsverbindungen |
|-------------------------|-----------------------|--|-----------------------|--|--|
| N1 | Managing Director | Saisonprodukte | 2 | 0 | Zwei Jahre |
| N2 | Key Account Manager | Maschinenbau Landwirtschaft | 650 | 60 | Etwa 20 Jahre |
| N3 | Geschäftsführer | Fensterproduktion | 4 | 0 | Seit Jahren in Deutschland tätig |
| N4 | Verkaufsleiter | Marine-Elektronik | 125 | 1 | Seit mehr als fünf Jahren |
| N5 | Managing Direktor | Verlag | 40 | 2 | 16 Jahre. Hat zwei Jahre in Deutschland gearbeitet. |
| N6 | Verhandlungsleiterin | Energie-Versorgung | Etwa 25000 | 25 | Mehr als fünf Jahre |
| N7 | Projekt-Leiter | Energie-Versorgung | Etwa 25000 | 12 | Mehr als fünf Jahre |
| N8 | Account Manager | Hautpflege, Haarpflege- und Beautyprodukte | 20 | 2 | Ist für den Kontakt mit den internationalen Geschäftsleuten zuständig. |
| N9 | Verkaufsleiter | Aluminium-Profile | 17 | 3 | Seit mehr als fünf Jahren |
| N10 | Kaufmännischer Leiter | Verlag | 55 | 0 | Seit zweieinhalb Jahren in geschäftlichem Kontakt. |

Die Interviews mit den norwegischen Informanten erwiesen sich generell als kürzer als die mit den deutschen Informanten, da die Kommentare der Norweger, was ihre deutschen Geschäftspartner betrifft, nicht so ausführlich waren wie bei den deutschen Informanten. Es lassen sich trotzdem Tendenzen feststellen. In den Interviews mit den norwegischen Informanten wurde dieselbe Methode wie in den Interviews mit den Deutschen verwendet, der norwegische Fragebogen war jedoch etwas anders ausgeformt als der deutsche. Die Norweger mussten somit auch zu den Kommentaren der deutschen Informanten in Bezug auf norwegische Schwächen beim Geschäftemachen Stellung nehmen. Dies heißt aber nicht, dass die norwegischen Informanten davon wissen konnten, das einige

Fragen auf Kommentare aus meinen Interviews mit den deutschen Geschäftsleuten bauten.

Obwohl die norwegischen Informanten meist nur wenige Probleme an den geschäftlichen Abläufen empfanden, ist die Vermutung naheliegend, dass die Norweger nicht allzuviel über die größten norwegischen Probleme wissen. Hierbei wird eine Wiedergabe von Scheuch angeführt, bei der es um die Gültigkeit der Antworten bei Informanten geht:

Je weniger man annehmen kann, daß ein Befragter bereits über eine Frage reflektiert hat, um so geringer ist die Gültigkeit. [...] Je weniger bewußt dem Befragten der Gegenstand der Frage ist, je weniger „rational“ das Verhalten ist, um so geringer ist die Gültigkeit.²¹⁸

Die von Koller genannte „(Problem)-bewußtheit bzw. [...] Reflexivität“²¹⁹ und die Gefahr, dass sich ein Informant über Umstände äußert, von denen er begrenzte Erfahrung hat, kann in diesem Zusammenhang mit den generell fehlenden Kenntnissen norwegischer Geschäftspartner von deutschen Erfordernissen gesehen werden. So kann man die Kommentare eines norwegischen Informanten, der nicht über die größten Probleme beim norwegischen Geschäftemachen nachgedacht hat, nicht als Antworten von hoher Gültigkeit bewerten. Bei einigen norwegischen Informanten mag demnach diese Herausforderung Abwehrmechanismen hervorgerufen haben, die – bei der Beantwortung kritischer Fragen – die Gültigkeit womöglich negativ beeinflusst hat.

Die Gespräche mit neun der zehn Informanten wurden auf Kassetten aufgenommen, lediglich ein Informant enthielt sich dieser Alternative.

4.3.2 Die fehlende Konstruktivität der Deutschen

Meine norwegischen Informanten hatten vor allem gegen die Deutschen einzuwenden, dass sie für neue Ideen nicht offen sein würden. Sieben der zehn Informanten meinten, dass ihre deutschen Kollegen nicht konstruktiv

²¹⁸ Scheuch (1973), S. 143f. Zitiert nach: Koller, S. 77f.

²¹⁹ Koller, S. 78

sein. Sie würden „in festgelegten Strukturen denken“²²⁰ (Informant N3), etwas Neuem würden sie skeptisch gegenüberstehen. Dieser Unwille sei vermutlich darauf zurückzuführen, so meine Informanten, dass die Deutschen unflexibel denken würden, worauf ich unten zurückkommen werde. Oben (Kapitel 3.4.3) wurde das Problem der Deutschen behandelt, individuelle Entscheidungen zu treffen. Fünf meiner zehn Informanten konnten bestätigen, dass die deutschen Geschäftspartner einen Unwillen haben würden, selber Verantwortung zu übernehmen und dass sie häufig mit Ranghöheren sprechen müssen, ehe eine Rückmeldung gegeben werden könne. Nach dem Informanten N8 müssen sie somit oft den „Dienstweg“ gehen. Der Informant N2 meinte, es sei in der Beziehung mit den deutschen Geschäftspartnern „schwierig, etwas durchzuführen, weil man zuerst immer mit den Ranghöheren sprechen muss.“ Dies würde viel Zeit benötigen, was Irritation nach sich zieht. Die Deutschen würden, nach dem Informanten N5, „wegen der kleinsten Details immer wieder Sitzungen benötigen“, um etwas gemeinsam zu verabreden und festzulegen. Die Mitarbeiter würden dann anschließend hinter dem gefassten Beschluss stehen, um damit selber den Rücken frei zu haben, wenn später Probleme entstehen sollten. Es wurde vom Informanten N2 behauptet, dass die Deutschen Angst davor haben würden, „individuelle Entscheidungen zu treffen“ und dass sie sich weigern würden, „Verantwortung zu übernehmen“. (Informant N5) Der letztere Informant meinte, dass diese Neigung auf fehlende Kreativität und Flexibilität hindeute und dass sie unbedingt ein Nachteil sei: „Eigene Ideen rücken in den Hintergrund. Man hat Angst davor, sich aus der Masse hervorzuheben.“ Der Informant N6 meinte festzustellen, dass die Deutschen „programmierter“ seien. Es wurde vom Informanten N8 behauptet, dass sich ein Norweger mit der deutschen Struktur nicht vertraut machen würde, da diese Struktur von vornherein unbeliebt wäre: „Ein Norweger würde sich das nicht zumuten.“ Er lobte die norwegischen, kollegialeren Umgangsformen, empfand den unformellen Ton als „angenehmer“. Die Unterschiede in Bezug auf Gründlichkeit kann bei Norwegern für Ärgernis sorgen. Da der deutsche Standpunkt gründlich

²²⁰ Alle Übersetzungen aus dem Norwegischen ins Deutsche sind von mir vorgenommen.

vorbereitet und durchgearbeitet worden ist, kann man davon ausgehen, dass man als Norweger gute Argumente bei der Hand haben müsse, wenn man versuchen wolle, die Deutschen zu überzeugen: „Sie lassen sich nicht so schnell überzeugen“, bestätigte der Informant N6. Ein weiterer Informant war zu der folgenden Erkenntnis gekommen: „Sie glauben, sie wissen alles.“ (Informant N7)

Der Informant N5 sah am norwegischen Modell Vorteile: „Die Deutschen sind zu umständlich, zu wenig kreativ. Es dauert, bis man eine Lösung findet. Die Norweger sind direkter.“ Der Informant N2 meinte: „Alles geht hier schneller.“

Diese Reaktionen lassen sich mit den unterschiedlichen Lösungsmethoden im Zusammenhang sehen. Dass die Norweger in der Kommunikation im Vergleich zu den Deutschen spontaner sind, konnte der Informant N5 feststellen. Die daraus folgenden Probleme werden wie folgt beschrieben:

In Deutschland erwartet man keine Meldung zu bekommen, ehe das Problem fix und fertig behandelt ist. In Norwegen spricht man mehr während des Prozesses darüber. Beschlüsse werden dann später rückgängig gemacht. Dies ist ein Vorgang, den die Deutschen verwirren würde. (Informant N5)

Der Informant war der Auffassung, dass die Norweger die Deutschen regelmäßig auf dem Laufenden halten würden, statt zu warten, bis eine Entscheidung getroffen ist. Die norwegische Ehrlichkeit und die untaktische Vorgehensweise des Norwegers kommen wohl hier voll zum Ausdruck.

Sieben meiner zehn Informanten meinten, dass die Deutschen nicht als tolerant zu bezeichnen seien. „Eigentlich sind sie nicht so tolerant.“ (Informant N6) Diese Tatsache hänge eng damit zusammen, dass die Deutschen von ihrem Standpunkt nur ungern abweichen würden. Meine Informanten hatten das Gefühl, dass die Deutschen keine ausreichende Bereitschaft aufweisen würden, den norwegischen Argumenten ernsthaft zuzuhören. Der Informant N7 meinte, sie würden glauben, dass „ihr Standpunkt der Beste“ sei. Sie würden folglich Probleme haben, andere

Möglichkeiten in Betracht zu ziehen. Der Informant N1 empfand die Deutschen als „selbtsicher“. Sie wollten nicht zuhören, was andere [Geschäftsleute] gemacht hätten. Er drückte sein Bekümmern darüber aus, dass sich die Deutschen sehr skeptisch gegenüber neuen Ideen verhalten würden:

Sie neigen dazu, sehr schnell auszudrücken, 'Das geht hier nicht.' Man kann [als Norweger] reden und erzählen soviel man will, am Ende sagen sie dann 'In Deutschland ist es so und so.' Sie haben damit Probleme, unsere Informationen ernst zu nehmen. Das ist mein Gefühl, keine Frage. (Informant N1)

Ein weiterer Informant musste ein schwieriges Verhältnis zu einem älteren deutschen Verkaufsleiter einräumen, da dieser „immer die richtige Lösung für alles“ habe. (Informant N8) Von daher könne man mit ihm nicht diskutieren, weil die Kommentare des norwegischen Geschäftspartners „nicht ernsthaft genommen werden“. Der Informant N10 meinte, dass die Deutschen dazu neigen würden, ihr „Revier schützen zu wollen“.

Der Informant N5 hatte sich bemüht, die Struktur des Unternehmens neu zu gestalten. Dies weil er nach zwei Jahren als norwegischer Geschäftsführer in Deutschland die Erfahrung hatte, dass die Organisationsstruktur unterschiedlich ist und dass die Deutschen Probleme haben würden, die richtigen Personen im Unternehmen zu finden.

Hier haben wir für jedes Fachgebiet Arbeitsgruppen etabliert, mit Spezialbereichen. Ohne unsere bewusste Einstellung hätten wir Probleme gehabt. Wir arbeiten aber sehr hart daran. (Informant N5)

Über die unterschiedlichen Strukturen zwischen norwegischen und deutschen Unternehmen und die abweichenden Umgangsformen im deutschen Unternehmen konnte er Folgendes sagen:

Die Unterschiede sind enorm. Ein Geschäftsführer in Norwegen muss jede Woche beweisen, dass er tatsächlich sein Amt bekleiden kann. In Deutschland müssen die Mitarbeiter jede Woche beweisen, dass sie ihren Job behalten sollten. (Informant N5)

Man sieht, dass die norwegischen Informanten vor allem die nötige Konstruktivität bei den Deutschen bemängeln, sie seien außerdem oft auch nicht bereit, individuelle Entscheidungen zu treffen. Nach meinen

Informanten führe die Unflexibilität und fehlende Konstruktivität bei den Deutschen zu wenig Toleranz gegenüber norwegischen Produkten und neuen Denkmustern.

Wie oben gezeigt, war unter den deutschen Informanten die Auffassung verbreitet, dass die Norweger eine falsche Vorstellung vom Markt hätten. Folglich würden sie oft bei Vorstößen auf den deutschen Markt dazu neigen, eine übertriebene Positivität auszudrücken, während ihre deutschen Geschäftspartner eine realistischere Beurteilung des Marktes aufweisen würden. Der Informant N1 meinte, dass er sich im Umgang mit den deutschen Geschäftspartnern realistischer verhalten würde, da die Deutschen den Optimismus des Norwegers nicht unbedingt teilen würden: „Wenn man [als Norweger] zu positiv auftritt, dann macht man Fehler, denn die Deutschen sehen das. Da würde ich sie eher positiv überraschen.“ Der Informant hatte festgestellt, dass die Deutschen gründlicher sind: „Sie sind sehr genau, Typ ‘Ordnung muss sein‘“, und er hat deutliche Unterschiede zur norwegischen Mentalität gesehen.

Meine Informanten waren teilweise mit der Behauptung einverstanden, dass die Norweger in vielen Fällen eine unrealistischere Auffassung als die Deutschen hätten: „Ja, die Norweger haben [im Vergleich zu den Deutschen] eine lockere Einstellung“, konnte der Informant N8 bestätigen, „ihnen fehlen die Kenntnisse“. Ein weiterer Informant konnte auch der Frage zustimmen:

Ich glaube, das ist richtig. Generell gibt es viele Beispiele dafür, dass die Norweger glauben, sie würden für das Meiste eine Lösung finden und dabei die knallharte Konkurrenz in Deutschland unterschätzen. Die Konkurrenz und die Ansprüche bezüglich der Qualität sind völlig anders. (Informant N5)

Der Informant meinte weiter: „Das deutsche Geschäftsleben ist härter als das norwegische, da gibt es kein Vorbeikommen.“ Er konnte bestätigen, dass Norweger eine Tendenz hätten, den Markt falsch einzuschätzen. Der Informant N2 meinte aber, dass dies nicht als ein norwegisches Problem dargestellt werden müsse. Er konnte die übertriebene norwegische Positivität, auf die die Deutschen hinweisen, nicht bestätigen. In seinen

Augen sei eher die fehlende Flexibilität der Deutschen das Problem, und die Tatsache, dass sie sich nicht positiv zu neuen Produkten stellen würden:

Das kann ich bestätigen. Wir haben andere Erwartungen, was sich in Deutschland verkäufen lässt, als die Deutschen selber. Es hat sich mehrmals gezeigt, dass die Deutschen sehr konservativ sind. Sie haben dabei Probleme, neuen Produkten eine Chance zu geben. Dann ist es unsere Aufgabe, die Deutschen zu überzeugen. Mit anderen Nationalitäten als die Deutschen wäre es einfacher. (Informant N2)

Fünf Informanten konnten die Problematik nachvollziehen, dass der Norweger zu optimistisch und teilweise unrealistisch sein sollte. Die Informanten wurden gefragt, ob sie selber meinten, dass sie eine gute Vorstellung vom deutschen Markt hätten. Ein Informant antwortete wie folgt: „Ich kann nicht sagen, dass wir eine gute Vorstellung vom deutschen Markt haben. Wir kennen schon unser eigenes Saison-Produkt. Generell kann ich das aber nicht behaupten.“ (Informant N1)

Sieben Informanten waren der Meinung, dass sie den Markt gut einschätzen können, und keiner meiner norwegischen Informanten konnte Negatives über die Qualität der norwegischen Produkte berichten.

Oben wurden die Behauptungen der deutschen Informanten behandelt, dass einige norwegische Geschäftspartner dazu neigen würden, mündliche schriftlichen Bestätigungen vorzuziehen. Die norwegischen Informanten wurden gefragt, wie sie sich zu Anforderungen wie diesen verhalten würden. Es wurde von den Informanten behauptet, dass schriftliche Bestätigungen für die Deutschen von großer Wichtigkeit seien. „Das ist denen sehr wichtig.“ (Informant N7) Vier meiner Informanten mussten zugeben, dass sie am Anfang Probleme damit gehabt hätten, aber dass sie sich mittlerweile den Anforderungen der Deutschen angepasst hätten. Man habe, so die Informanten, nunmehr keine Probleme, den Anforderungen bezüglich schriftlicher Unterlagen gerecht zu werden.

4.3.3 Probleme im Zusammenhang mit der Direktheit der Deutschen

Meine Informanten kannten die Unterschiede in der Kommunikation, die ihrer Meinung nach in Bezug auf die Direktheit der Deutschen zurückgeführt werden können: „Sie sind geschäftlich orientierter [als die Norweger], auf Gefühle wird nicht Wert gelegt“, hatte der Informant N1 feststellen können. Die Informantin N6 meinte: „Der deutsche Kommunikationsstil überrascht uns immer wieder.“ Er wurde als „unangenehm“ bezeichnet. „Wir sind aber [als Norweger] toleranter, können die Unterschiede akzeptieren.“ Die Informantin meinte, dass die Probleme überschaubar seien: „Wir gewöhnen uns daran.“ Die Deutschen würden, so der Informant N3, „wortlaut werden“, wenn sie ihre Argumente vorbringen. Der Informant N7 musste sogar gestehen, dass seine Kollegen erlebt hatten, von den Deutschen „beleidigt zu werden“. Ein weiterer Informant hatte festgestellt: „Man hat das Gefühl, dass sie Besserwisser sind.“ (Informant N1)

Das Positive am deutschen Kommunikationsstil sei, nach Angaben meiner Informanten, dass er präzise ist: „Ein Vorteil ist, dass man immer von dem Stand der Dinge erfährt.“ (Informant N1) Außerdem bekomme man immer Antworten auf seine Fragen. Die Antworten seien konzis und leicht nachzuvollziehen, dies in scharfem Kontrast zu den Norwegern. Nach dem Informanten N10 seien die Norweger „zu wenig konzis, sie drücken sich oft generell aus. Sie sind wenig konkret, Typ: ‘Wir kriegen es hin.’ Wie der Norweger seine Herausforderungen tatsächlich löst, wird oft zur Hauptfrage“, so der Informant.

Der Informant N5 hatte festgestellt, dass sich die Deutschen über die direkten Elementen ihres Kommunikationsstils im Klaren sein würden. Er hatte das Gefühl, dass die Deutschen auf die norwegische Art zu kommunizieren, Rücksicht nehmen würden:

Ich denke, ab und zu nehmen sie auf uns Norweger Rücksicht. Probleme können dann entstehen, wenn sie ihre Aussagen verpacken, weil sie glauben, die Norweger kommen mit der Wahrheit nicht klar. (Informant N5)

Die Frage ist wiederum, wie die Deutschen darauf reagieren, wenn die Norweger direkter sprechen, um ihre Kommunikation dem deutschen Stil anzupassen. Die Norweger werden, nach dem Informanten N3, nicht verstanden, wenn sie in Gesprächen mit den Deutschen den direkten Ton benutzen. Er hatte Probleme feststellen können, als er angefangen hatte, direkter zu sprechen: „Die Deutschen zeigen sich dann überrascht, den direkten Ton werden sie vom Norweger nicht erwarten.“

Einige deutsche Informanten behaupteten, dass sich Norweger unter Umständen weigern würden, unangenehme Nachrichten dem deutschen Geschäftspartner zurückzumelden. Keiner der Informanten konnte aber feststellen, dass ihre norwegischen Kollegen dazu neigen würden, unangenehme Informationen zu vertuschen. Der Informant N5 meinte aber, dass sich eine Situation wie diese erklären ließe und dass Norweger in so einer Situation vielleicht hoffen würden, „dass sich die Nachrichten verbessern“. Wenn es um die fehlende Einhaltung von abgesprochenen Lieferterminen geht, meinte ein Informant:

Wenn man die [Produkte] nicht am Freitag liefern kann, dann am Montag. Das ist an sich in Ordnung, wenn man sie dann informiert, dass etwas passiert ist, vielleicht ein paar Tagen im Voraus. Das machen wir [Norweger] sehr häufig nicht. Dies ist uns bei meinem ehemaligen Arbeitgeber mehrmals vorgekommen. Bei den Deutschen sind aber 'Deadlines' heilig. (Informant N10)

Der Informant meinte, dass die Wichtigkeit der zeitlichen Dimension bei einer solchen Mitteilung bei den Norwegern nicht ausreichend berücksichtigt werde. Die Norweger würden den Ernst der Sache, den der Deutsche empfindet, oft nicht teilen.

Die Kommunikation zwischen den deutschen und norwegischen Unternehmen erfolgt auf Englisch. Nach acht meiner zehn Informanten sprechen die Deutschen ein durchaus gutes Englisch. Der Informant N5 konnte anmerken, dass sich die Sprachkenntnisse der Deutschen im Laufe der letzten zehn Jahre deutlich verbessert hätten: „Die Unterschiede sind enorm.“ Einer der beiden Informanten, die den Sprachkenntnissen der Deutschen kritisch gegenüberstanden, meinte, dass die fehlende

Bereitschaft englisch zu sprechen sich auf die grundsätzlichen deutschen Tugenden beziehen würden:

Sie achten darauf, alles richtig zu machen. Die Grammatik muss hundertprozentig sein. Sie sind nicht wie wir, da wir englisch sprechen, auch wenn wir die Sprache nur halbwegs kennen. Ich glaube, sie sprechen kein Englisch, ehe sie es vollständig beherrschen. (Informant N9)

Das Geschäftsklima ist aber überwiegend gut, da man sich auf die deutschen Geschäftspartner verlassen kann. Die Information, die man bekommt, sei von höchster Qualität:

Die ist sehr gut. Die Deutschen sind sehr formell. Von daher bekommt man sehr gute Information. Sie ist von höchster Qualität, gründlich durchgearbeitet, genau so, wie wir sie haben wollen. Da sind sie besser als uns. (Informant N2)

Der Informant N5 lobte die Zuverlässigkeit der Deutschen: „Dinge erfolgen wie abgesprochen, darum braucht man sich nicht zu kümmern.“

Die Direktheit der deutschen Kommunikation gilt als unbeliebt und unhöflich. Sieben Informanten empfanden Elemente an ihr als negativ. Das Positive daran sei, dass sich die Deutschen sehr konkret ausdrücken und dass man erfährt, was man zu tun hat. Keiner meiner Informanten hatte dafür Verständnis, dass man schlechte Nachrichten vertuscht; sie glaubten auch nicht, dass ihre Kollegen Nachrichten dieser Art ihren deutschen Geschäftspartnern nicht mitteilen würden. Einer der Informanten meinte diesbezüglich festzustellen, dass die Norweger in so einer Situation hoffen würden, dass sich die Nachrichten verbessern würden.

5. Ein kontrastiver Vergleich zweier Unternehmen

5.1 Der kontrastive Vergleich

Man hat die Möglichkeit, gründlicher auf die spezifischen Probleme zwischen deutschen und norwegischen Unternehmen einzugehen, wenn man die Aussagen der jeweiligen Geschäftspartner direkt vergleicht. Ich habe deshalb mit einem Vertreter eines norwegischen Mutterunternehmens als auch mit einem Informanten dessen deutschen Tochterunternehmens Interviews durchgeführt. Die norwegische Firma ist Produzent, die deutsche Firma vertreibt die Produkte auf dem deutschen Markt.

Durch die Verwendung eines kontrastiven Vergleichs wird es möglich, die Plausibilität der Aussagen im Nachhinein nachzuprüfen. Außerdem macht diese Methode es möglich, den norwegischen Geschäftspartner zu fragen, ob Sachverhalte, die der Deutsche als problematisch betrachtet, auch für den Norweger ein Problem darstellt. Wenn dies nicht der Fall sein sollte, lässt sich feststellen, dass der deutsche Geschäftspartner andere Problemvorstellungen hat. Der Deutsche hat sich womöglich die geschäftlichen Abläufe, hinsichtlich dessen, was vom norwegischen Unternehmen erwartet werden kann, anders vorgestellt. Es handelt sich in diesem kontrastiven Vergleich um den norwegischen Informanten N4 und den deutschen Informanten D9.²²¹

5.1.1 Das Geschäftsklima

Während der norwegische Verkaufsleiter meinte, eine „flache Entwicklung“ (Informant N4) sei festzustellen, musste der deutsche Chef eine „negative Tendenz“ einräumen:

²²¹ Vgl. Kap. 4.1.1

Aus meiner Sicht leider keine positive Entwicklung. Ich bin der Meinung, dass man keinen richtigen 'Markt-Research' gemacht hat und nicht die richtigen Produkte uns zu Verfügung gestellt hat und die Produkte waren, wenn sie dann kamen, auch sehr häufig fehlerhaft. Meine anderen europäischen Kollegen klagen auch. (Informant D9)

Der deutsche Informant meinte, dass sein Unternehmen teilweise wegen der mangelhaften norwegischen Produkte seine gute Position im Markt verloren habe: „Wenn wir in den letzten Jahren funktionierende Basisprodukte gehabt hätten, würden wir auch heute im Markt besser da stehen.“ (Informant D9) „Eine falsche Beurteilung der Entwicklungs-Ressourcen“ habe er feststellen können. Angesichts der nur seltenen Teilnahme des norwegischen Geschäftsführers an deutschen Messen dürfte es kein Wunder sein, so der deutsche Chef, dass man sich über den Stand der Dinge im deutschen Markt nicht auskenne:

Was ich vermisse ab und zu, das ist, dass diese Leute noch mehr herumkommen, und zwar die Entscheidungsfinder. Die Manager in den letzten dreißig Jahren von XX [der norwegischen Firma], die sind in dreißig Jahren bestimmt nicht mehr als dreimal in Deutschland gewesen. Viel zu wenig. Viel zu wenig. NN [Den norwegischen Chef], den habe ich, ich glaube seit zehn Jahren, nicht auf einer Messe in Deutschland gesehen. Der weiß gar nicht was läuft! Und das ist natürlich ein Manko, dass man sagen muss: `Warum kommen die nicht raus? Warum gucken sie sich den Markt nicht mal [an]? [...] Die Leute, die schon so lange dabei sind, warum gehen die nicht raus und gucken sich an, was ist auf ein Mehrzahl der Schiffe installiert? [...] Die Reisetätigkeit könnte in jedem Fall verbessert werden. (Informant D9)

Der norwegische Informant N4 meinte aber, dass die Vertreter seines Unternehmens eine gute Vorstellung vom Markt haben würden: „Mit Hilfe von den Kenntnissen des deutschen Unternehmens meinen wir festzustellen, dass wir eine gute Übersicht [über den deutschen Markt] haben.“ Er musste aber zugeben, dass das norwegische Unternehmen nicht allein die nötige Kompetenz haben könne: „Überwiegend verlassen wir uns auf die Kommentare der Deutschen.“ Die Vertreter des norwegischen Unternehmens verlassen sich also auf die deutschen Geschäftspartner, die wiederum die nötige Kompetenz bei den Norwegern bemängeln. Dass die Vertreter des norwegischen Unternehmens viel zu selten nach Deutschland reisen, um ihre Kollegen im deutschen Tochterunternehmen zu besuchen („Durchschnittlich kommen sie jedes fünfte Jahr nur einmal zu uns.“ Informant D9) und dass der norwegische Chef seit zehn Jahren keine deutsche Messe mehr besucht hat, konnte der Informant N4 nicht

nachvollziehen. Er behauptete, dass die Entscheidungsfinder des norwegischen Unternehmens, des norwegischen Lieferwerks, regelmäßig an Messen vertreten seien und dass man jährlich nach Deutschland fahre: „Da würde ich sagen, wir fahren zwei- bis viermal im Jahr dahin.“ Dies steht in scharfem Kontrast zu den Angaben des deutschen Informanten D9. Der Informant N4 behauptete seinerseits, dass die deutschen Geschäftspartner „viel zu selten“ auf Besuch kommen würden. „Wir haben denen auch mitgeteilt, dass sie vorbeikommen sollten, um Interesse zu zeigen.“ Der deutsche Informant konnte bestätigen, dass er die letzten fünf Jahre nicht beim norwegischen Lieferwerk war, trotzdem sei er drei-viermal in Norwegen gewesen, um andere Vertreter des Unternehmens sowie Messen zu besuchen.

Wenn man als norwegischer Verkaufsleiter zugibt, dass die deutschen Geschäftspartner die beste Auffassung vom Markt haben, müsste man vermuten, dass die Deutschen dazu eingeladen werde, an Entwicklungsprozessen teilzunehmen. Der Informant D9 drückte aber sein Bedauern aus, bei den Gesprächen in Norwegen, in denen es um Projekte für die Zukunft geht, häufig nicht mehr dabei zu sein.

Da war es früher, zu Beginn unserer Zusammenarbeit, da wurden wir mehr miteinbezogen. Es wurden Meetings gemacht, dass man gesagt hat: 'Was braucht ihr in ein oder zwei Jahren für Produkte?' 'Wofür gibt es eine Nachfrage?' 'Was sollen wir bauen?' So, und das wird immer mehr in eine Kammer reingemacht, von Leuten die vielleicht nicht so sehr an der Front arbeiten. (Informant D9)

Ich habe den norwegischen Informanten gefragt, ob mit den deutschen Vertretern, wenn es um die Ausformung neuer Produkte geht, beratschlagt werde. Er konnte die Frage spontan bejahen, keine Probleme wurden diesbezüglich vom Norweger erwähnt, was mit der Aussage des deutschen Informanten nicht übereinstimmt.

Festzustellen ist, dass die Qualität der norwegischen Produkte laut Angaben das deutschen Tochterunternehmens nachgelassen habe. Die fehlende Reisetätigkeit wird von deutscher Seite beklagt und die Tatsache, dass die Norweger nicht wissen, welche Produkte sich in Deutschland verkaufen

lassen. Die Norweger behaupten, dass ihre Reisetätigkeit den Erfordernissen des Marktes entsprechen würden. Bei den Sitzungen, an denen neue Produkte entwickelt werden, seien die Deutschen, nach eigenen Angaben, heute nicht mehr so häufig vertreten wie vorher. Von norwegischer Seite wird aber behauptet, dass die Deutschen immer noch berücksichtigt werden.

5.1.2 Über die Qualität der Produkte

In Norwegen entwickelte Produkte, die den hohen Anforderungen des Endkunden nicht entsprechen, müssen zwangsläufig zurückgeschickt werden, was eine erhöhte Ausfallquote nach sich zieht. Im Falle einer hohen Ausfallquote würde das deutsche Unternehmen erhebliche Marktanteile verlieren. „Wenn man einen Kunden verliert, den kriegt man sehr schlecht zurück“, so der Informant D9. Er hat feststellen müssen, dass die Ausfallquote zu hoch ist. Er konnte schließen, dass man die Gelder, die man zu Verfügung gehabt habe, irgendwie nicht in den richtigen Positionen investiert habe. Vor allem seien die in Norwegen entwickelten Produkte das Problem: Die Produkte seien „zu teuer, teilweise am Markt vorbei und dann [gab es] auch noch eine hohe Ausfallquote.“ Um den Umfang des Problems bei dem deutschen Unternehmen durch Zahlen zu belegen, erklärte der Chef, dass man ein Jahr nach Vermarktung eines neuen Produkts damit rechnen müsse, dass diese Quote etwa ein Prozent betrage. Die Quote bei seinem Unternehmen liegt deutlich höher:

[...] wenn die Ausfallware fünf oder zehn Prozent beträgt, dann verliert man Geld. Das Geld wird hier an der Front verloren, aber in den Lieferwerken produziert. Das ist leider so und das muss unbedingt besser werden. (Informant D9)

Er hatte konstatiert, dass die Qualität der in Norwegen hergestellten Produkte in den letzten Jahren deutlich schlechter geworden sei. „Die Qualität der Produkte, die ist [...] unterschiedlich. Normalerweise sind wir es seit 30 Jahren gewohnt, dass unser Hauptpartner eine hervorragende Qualität liefert.“ Dies sei aber seit Jahren nicht mehr der Fall. Der

Geschäftspartner und Informant N4 konnte bestätigen, dass die Produkte nicht mehr von einer ausgesprochen hohen Qualität gekennzeichnet seien.

Wir haben in unserem Unternehmen eine relativ gute Qualität der hergestellten Produkte. Seit 1999 hat sich aber die Qualität verschlechtert, [...] was zu Auswirkungen in Bezug auf die Verkaufszahlen geführt hat. (Informant N4)

Man hat auf beiden Seiten konstatiert, dass die Qualität der Produkte in den letzten Jahren deutlich schlechter geworden ist. Die Deutschen vermuten, dass dies bei einer stärkeren deutschen Teilnahme am Entwicklungsprozess nicht der Fall gewesen wäre. Der norwegische Verkaufsleiter stellt nur fest, dass die Qualität nachgelassen hat. Festzuhalten ist, dass die Nicht-Berücksichtigung der Deutschen als ein wichtiger Faktor dafür gelten muss, dass die Qualität schlechter geworden ist. Schließlich räumt der Norweger ein, dass die Deutschen die beste Auffassung vom Markt hätten.

5.1.3 Unterschiedliche Kommunikationsstile als Herausforderung

Die Direktheit des deutschen Kommunikationsstils konnte auch der norwegische Informant N4 bestätigen. „Wenn nicht alles so verläuft, wie man es will, sieht man das Merkmal bei den Deutschen deutlich, dass sie krasser werden.“ Vor allem dann sei die Direktheit nachzuweisen, wenn norwegische Produkte von den deutschen Geschäftspartnern wegen fehlender Qualität zurückgeliefert werden müssen. Diese fehlende Qualität werde von allen Ländern, mit denen das norwegische Unternehmen kooperiert, am häufigsten vom deutschen Unternehmen zurückgemeldet:

Wieder mal werden die Deutschen extrem, im Vergleich zu den anderen Nationen Europas. Wenn etwas schief gelaufen ist, wird man das in Deutschland auf keinen Fall akzeptieren. Und dann sagt man so und so [sollte man tun], und die Anforderungen sind so hoch, viel höher als sonst. (Informant N4)

Hier muss hinzugefügt werden, dass die norwegischen Geschäftspartner das ausgeprägte Qualitätsbewusstsein der Deutschen erkennen können, und folglich eine Ahnung davon bekommt, welche Ansprüche zur Qualität in Deutschland gestellt werden. Bezüglich der Direktheit muss man als

norwegischer Lieferant auch davon ausgehen, dass man wegen Verspätungen bei dem deutschen Geschäftspartner auf Unverständnis stößt. Entsprechend hart wird zurückkommuniziert. Der Informant N4 sagte, dass die Deutschen ein solches Verhalten nicht tolerieren würden:

Wenn wir ein neues Produkt anbieten und hinschicken wollen, kommt es immer wieder vor, dass wir es nicht hinkriegen, die Ware zu abgesprochenem Zeitpunkt zuzuschicken. Die Deutschen reagieren sehr hart darauf. (Informant N4)

Die direkte Sprechweise könnte negative Auswirkungen zu Folge haben. Es folgt die Aussage vom deutschen Informanten D9, der erlebt hat, dass die Norweger auf die Direktheit reagiert haben:

Ich habe es zwei oder dreimal gehabt, dass Sachbearbeiterinnen von der direkten Ansprache enttäuscht waren, so dass ich doch auch schon von Vorgesetzten angerufen worden bin, ich möchte mich etwas zurücknehmen. Und ich kann es immer nur wieder sagen: Ich kämpfe nie gegen Leute, sondern ich kämpfe nur dafür, dass wir gute Produkte in einer ansprechenden Zeit bekommen. Wenn da Zusagen nicht eingehalten werden, oder wenn die Qualität nicht stimmt, dann muss man sich nicht wundern, wenn die Sprache dann etwas direkter wird. (Informant D9)

Der Informant reagierte mit Unverständnis darauf, dass die Norweger zurückgerufen hatten, um ihre Meinung bezüglich seines Auftretens auszudrücken. Der norwegische Informant N4 gab an, dass es Probleme gegeben hatte:

Wir haben hier [im Unternehmen] konkrete Fälle gehabt, bei denen Frauen in Gesprächen mit Deutschen zu weinen angefangen haben. Dies kommt mit Vertretern anderer Nationen nicht vor. Wir haben zwei-drei Fälle gehabt. (Informant N4)

Um verständlicher zu machen, warum sich der Informant D9 in seiner direkten Sprechweise ausdrückt, weist er darauf hin, dass Probleme „sehr oft“ vorkommen. Die vergleichsweise vielen Fehler der nach Deutschland gelieferten Produkte werden immer wieder dem deutschen Tochterunternehmen zurückgemeldet, denn dieses Unternehmen sei „an der Front. Und wir holen uns die Backpfeifen und die Produzenten leider nicht“.

Auf die Frage, ob er verstehen könne, dass die deutsche Direktheit als arrogant oder sogar als unhöflich aufgefasst werden könne, meinte er:

Ich meine das nicht. Vielleicht einmal in der Wortwahl [...] des Schulenglischen, oder Missverständnisse, aber ich meine nicht, dass wir uns [...] den Norwegern gegenüber

arrogant verhalten. Ich bin nicht der Meinung. Und sonst würde ich dort nicht über 30 Jahre Freunde haben. (Informant D9)

Hier scheinen sowohl auf norwegischer als auch auf deutscher Seite kulturelle Barrieren vorhanden zu sein, die dazu beitragen, dass es mit Schwierigkeiten verbunden ist, den Kommunikationsstil des anderen zu interpretieren. So wird der deutsche Kommunikationsstil von den Norwegern missverstanden und als arrogant aufgefasst.

In Hinblick auf das Geschäftsklima zwischen dem deutschen Unternehmen und dem norwegischen Mutterunternehmen, sei es, nach Angaben des deutschen Informanten D9, trotz der langen Zusammenarbeit und der norwegischen Bekanntschaften mit der Zeit „schlechter geworden“. Die Tatsache, dass das Geschäftsklima beeinträchtigt worden ist, dass der deutsche Chef mindestens seit fünf Jahren nicht mehr beim norwegischen Lieferwerk war und dass die norwegischen Geschäftsverbindungen in 30 Jahren „nur dreimal“ in Deutschland gewesen sind, deutet darauf hin, dass vielleicht doch noch der Kommunikationsstil des Deutschen dazu beigetragen hat, das Geschäftsklima in negativer Richtung zu lenken. Die Kommunikationsprobleme dieses Unternehmens sind vielleicht auf den ungewollt direkten Kommunikationstil der Deutschen zurückzuführen.

5.1.4 Normierung und die damit verbundenen umständlichen Prozesse

Das Element Zeit ist für jedes Unternehmen wichtig. Man will möglichst schnell Bestätigungen erhalten und Antworten auf seine Fragen bekommen usw. Man kann in den beiden Ländern auf unterschiedliche Faktoren hinweisen, um zu erklären, warum ein Beschluss erst nach längerer Zeit gefasst werden kann.²²² Der Informant D9 hatte Probleme gehabt, als es darum ging, den Norwegern die in Deutschland erforderten Bestimmungen beizubringen:

Da [bezüglich der deutschen Systematik] gibt's natürlich auch Ansatzpunkte, wo man Verständnisprobleme hat. Wenn es hier Zulassungsprobleme gibt, dann dauert es

²²² Vgl. Kap. 4.2.4

sehr, sehr lange bis man Norwegern das erklären kann, dass es ohne Zulassung nicht geht. (Informant D9)

Er sagte, dass die Norweger dafür wenig Verständnis zeigen würden, dass sein Unternehmen immer wieder von den Behörden Genehmigung brauche. Die Norweger behaupten, man verwende in diesem Prozess allzu viel Zeit. Den deutschen Geschäftspartnern wurde ihrerseits vom Informanten N4 vorgeworfen, keine schnellen Rückmeldungen zu geben, wenn es um neue Produktanforderungen geht. Wenn diese Anforderungen geändert werden, würden die Deutschen viel Zeit benötigen, wozu der norwegische Verkaufsleiter kritische Bemerkungen hatte:

Die Deutschen informieren uns schnell, wenn neue Anforderungen zu unseren Produkten gestellt werden. Es dauert allerdings, bis sie uns detaillierte Auskünfte über die erforderliche Ausformung der Produkte geben können. (Informant N4)

Es ist eine Tatsache, dass keine Umsätze gemacht werden könnten, wenn das deutsche Unternehmen den Standard nicht erfüllt. Der Informant N9 hat die Erfahrung gemacht, dass die Norweger Probleme haben würden, das umständlichere deutsche System zu verstehen. Diesbezüglich meinte der Informant N4, dass sich das norwegische Lieferwerk europäischer Normen bediene:

In unserer Branche gibt es immer Anforderungen zum Produkt, die [beim fertig gestellten Produkt] dokumentiert werden sollten. Wir verabschieden [eine Norm] für Europa. Die Deutschen meinen aber, dass wir unsere Produkte den Anforderungen der deutschen Behörden anpassen sollten. Wir haben versucht, unsere Produkte anzupassen, sehen allerdings, dass Deutschland ein Land in Europa ist. Das ist unser Ausgangspunkt. (Informant N4)

Die Vertreter des norwegischen Unternehmens weigern sich also, ihre Produkte der deutschen Norm anzupassen. Dieses Verhalten lässt sich vielleicht anhand der Einstellung des Verkaufsleiters zum fehlenden norwegischen Realismus erklären. Auf die Frage, ob die Norweger als optimistisch und zum Teil unrealistisch auftreten könnten, antwortete er „Das kann ich nicht nachvollziehen.“ Wir haben wohl hier mit einem typischen Beispiel für den fehlenden Realismus vieler norwegischer Firmen zu tun. Es wurde hier deutlich, dass das norwegische Unternehmen einen fehlenden Willen hat, seine Produkte dem deutschen Markt anzupassen.

5.1.5 Die norwegischen Arbeitszeiten als Problem

Die deutschen Informanten wurden befragt, ob die norwegischen Arbeitszeiten zu kurz seien. Das Thema habe ich bereits im Kapitel 4.1.2 behandelt. Der Informant N9 war der Einzige, der den norwegischen Arbeitszeiten kritisch gegenüberstand:

Ich störe mich persönlich daran, dass zeitweise nach 15.30-16.00 Uhr keine Gesprächspartner mehr zu erreichen sind. Wer in Deutschland einen mittleren oder einen höheren Job bekleidet, der muss auch willens sein, bis 18 Uhr zu arbeiten und länger, und das vermisse ich bei den Norwegern etwas. [...] Wenigstens ein paar, die müssten da bleiben und noch Kundenbedienung machen und nicht, dass eine freitags Nachmittag um 15.30: 'They have all left for today', ne? Also, ich muss meine Kunden auch bedienen. Und wenn ich dann keine [Information bekomme], wo ich denen eine Rückfrage [stellen kann], oder 'Wie weit seid ihr damit' oder 'Wann kommt die Ware' oder 'Wann kommt das neue Produkt.' (Informant D9)

Der norwegische Informant N4 glaubte jedoch, dass dies nicht als ein allzu großes Problem zu bezeichnen sei.

Es ist, glaube ich, kein Problem. Es wird allerdings ab und zu von den Deutschen erwähnt. Wir sind aber erreichbar. Wir geben unsere Privatnummer und Handynummer ab. (Informant N4)

Der Informant D9 meinte aber, ganz problemlos sei diese Gesprächssituation nicht. Die Norweger seien nachmittags im Büro nur schwer anzutreffen:

[...] es sei denn, zu Hause auf ihren Mobiltelefonen. Dann sind sie aber nicht in ihrer normalen Umgebung, können nicht in ihre Akten schauen. Und sie sind bei ihrer Familie und es plärren ein paar Kinder im Hintergrund. (Informant D9)

Man sieht, dass sich der Deutsche etwas längere Arbeitszeiten bei dem norwegischen Unternehmen wünscht, da auch er Kundenbedienung machen muss. Der norwegische Verkaufsleiter meint aber, dass diese Situation nicht als ein Problem zu bezeichnen sei. Er musste zugeben, dass Bemerkungen von Seiten der Deutschen gefallen seien, er glaubt aber vermutlich nicht, dass das Problem tatsächlich für den Deutschen als groß einzuschätzen ist. Die Bemerkungen seines deutschen Geschäftspartners zeigen jedoch, dass er die Situation nicht richtig einschätzt. Man kann allerdings von einem

norwegischen Unternehmen kaum verlangen, dass man wegen eines einzelnen deutschen Kunden bis 19 Uhr Kundenbedienung machen sollte.

5.1.6 Konklusion

Meine Interviews zeigen, dass es zwischen dem deutschen und norwegischen Unternehmen ernste Probleme gibt. Vor allem die Qualität der Produkte wird bemängelt. Wenn die Deutschen, wie vom deutschen Informanten D9 behauptet, nicht im Prozess der Entwicklung neuer Produkte berücksichtigt werden, überrascht es nicht, dass die Verkaufszahlen gesunken sind und die Qualität den Anforderungen auf dem deutschen Markt nicht entspricht. Von deutscher Seite drückte der Informant sein Unverständnis aus, dass die norwegische Reisetätigkeit nicht ausreichend ist und dass den norwegischen Chef des Lieferwerks deutsche Messen nicht mehr besucht. Die fehlende Bereitschaft bezüglich der Reisetätigkeit wurde auch von den Norwegern an den Deutschen bemängelt. Hinsichtlich der unterschiedlichen Kommunikationsstile haben Angestellte des norwegischen Unternehmens Probleme erleben müssen, da Sachbearbeiterinnen als eine Folge der deutschen Direktheit sogar zu weinen angefangen haben. Der Deutsche konnte kein Verständnis für das norwegische Reaktionsmuster zeigen, da er, seiner Meinung nach, sich rein sachlich ausgedrückt habe und nicht die Absicht habe, Personen persönlich zu beleidigen. Bezüglich der Ausformung der Produkte hat sich herausgestellt, dass sich das norwegische Unternehmen einer Norm für Europa verpflichtet fühlt. Die deutsche (DIN) Norm wird somit nicht unbedingt befolgt, was in Bezug auf die Anforderungen an die Produkte, die in Deutschland verkauft werden, zu Problemen geführt hat. Der kontrastive Vergleich zwischen dem norwegischen und deutschen Unternehmen hat die norwegische Lässigkeit verdeutlicht, vor allem hinsichtlich der mangelhaften Ausformung der Produkte, der Nicht-Berücksichtigung der DIN-Norm und der fehlenden Kenntnisse vom Markt. Weiter sieht man die Probleme, die die Norweger am deutschen Kommunikationsstil empfinden können. Zusammenfassend lässt

sich auch sagen, dass die Norweger Probleme haben, mit dem deutschen Kommunikationsstil zurechtzukommen.

6. Zusammenfassung

Es hat sich herausgestellt, dass die norwegischen Geschäftspartner nicht in jeder Hinsicht die Anforderungen erfüllen, die in Deutschland erwartet werden. Besonders bei den kleineren Unternehmen gab es von den Deutschen Informanten überwiegend kritische Bemerkungen. Die größte Schwäche der Norweger scheint darin zu liegen, dass norwegische Geschäftspartner eine fehlende Vorstellung vom deutschen Markt haben und eine zum Teil übertriebene und unbegründete Positivität in Bezug auf eigene Produkte. Zudem wird von deutscher Seite behauptet, dass sich norwegische Geschäftspartner allzu hohe Ziele stecken, was bei den deutschen Geschäftsverbindungen auf Unverständnis stößt. Weiter lässt feststellen, dass keiner meiner deutschen Informanten Probleme damit hat, dass die Kommunikation mit dem norwegischen Unternehmen auf englisch erfolgt. Die Zielstrebigkeit der Norweger wurde auch bemängelt, lediglich drei Informanten konnten die norwegische Zielstrebigkeit als gut bezeichnen, was die Ergebnisse Lillebøs bestätigt.²²³ Da er sich nur auf vereinzelte Kommentare deutscher und norwegischer Geschäftspartners bezieht, können jedoch die Ergebnisse von Lillebø kaum als zuverlässig betrachtet werden.

Bei den norwegischen Geschäftspartnern lässt sich in vielen Fällen eine Lässigkeit feststellen, worunter besonders die kleineren deutschen Unternehmen leiden. Diese Lässigkeit verursacht teilweise Ärger, da die Norweger beim Versuch ihre Produkte auf dem deutschen Markt anzubieten, nicht immer über Produkte, die sich schon auf dem Markt befinden, ausreichend informiert sind. Die nötige Qualität der gelieferten Waren wurde zum Teil auch bemängelt. Das Geschäftsklima und die Vertrauensbasis können aufgrund solcher Vorkommnisse beeinträchtigt werden. Die norwegische Lässigkeit wird auch hinsichtlich ihrer mangelnden Vorbereitung zum Problem; die norwegische Vorbereitung wurde nur von

²²³ Lillebø, S. 18

drei Informanten als „gut“ bezeichnet. Die Beobachtungen von Vahsen wurden hier bestätigt.²²⁴ Die Neigung der Norweger, kollegiale Problemlösungen vorzuziehen, wurde auch von Informanten bekräftigt. Diesen Willen bei den Norwegern hat Vahsen behandelt, und ihre Kommentare wurden dabei bestätigt.²²⁵ Einige Unternehmen haben Probleme gehabt, ihre norwegische Geschäftsverbindung zu kontaktieren. Es ist vielleicht auf den deutschen Kommunikationsstil zurückzuführen, dass man als Norweger eine Neigung hat, entstandene Probleme zu vertuschen, worauf auch Lillebø eingegangen ist.²²⁶ Dass sich Einzelindividuen weigern zu melden, auch wenn sie sich im Büro befinden, wurde oben behandelt. Nach Vahsen würden Norweger „schon früh und nach eigenem Gutdünken ihren Arbeitsplatz“²²⁷ verlassen. Dies wurde jedoch von keinem meiner Informanten bestätigt.

Der direkte deutsche Kommunikationsstil kann von den Norwegern als arrogant und unhöflich, sogar als beleidigend aufgefasst werden. Laue hat die Probleme bezüglich der Verwendung der englischen Sprache behandelt. Sie meinte festzustellen: „Es hat sich gezeigt, dass bei einer großen Zahl von Situationen Mißverständnisse entstehen [...]“²²⁸ Zu bemerken ist, dass keiner meiner zehn deutschen Informanten behauptete, es sei ein Problem, dass der Dialog mit den norwegischen Geschäftspartnern auf englisch erfolgte. Neun meiner zehn Informanten hatten damit bislang keine Missverständnisse erlebt. Die Kommunikation kann also reibungslos erfolgen, auch wenn man sich der englischen Sprache bedient. Nach Lillebø sollte man Deutsch sprechen, wenn man in Deutschland Geschäfte machen will.²²⁹ Dies scheint aber bei weitem nicht eine absolute Forderung zu sein, da alle zehn deutschen Informanten die Bereitschaft zeigten, Englisch zu

²²⁴ Vahsen, Grete: „Nein zu Europa, ja zu Norwegen. Der Norweger – naiver Individualist und Weltbürger“. In: Opitz, Stephan: *Interkulturelle Kompetenz Skandinavien-Deutschland: ein Handbuch für Fach- und Führungskräfte*. Raabe, Düsseldorf (1997), S. 46

²²⁵ Opitz, S. 47

²²⁶ Lillebø, S. 20

²²⁷ Opitz, S. 49

²²⁸ Laue, Kerstin: „In welche Fallen fällt ein deutschsprechender Norweger?“ In: Opitz, Stephan: *Interkulturelle Kompetenz Skandinavien-Deutschland: ein Handbuch für Fach- und Führungskräfte*. Raabe, Düsseldorf (1997), S. 102

²²⁹ Lillebø, S. 31

sprechen. Keiner von ihnen hatte damit Probleme, dass Englisch im Unternehmen als die gängige Sprache galt. Es lässt sich feststellen, dass die Bereitschaft der Deutschen, Englisch zu sprechen groß ist, was sich wohl nicht mit den Beobachtungen von Lillebø in Übereinstimmung bringen lässt.²³⁰ Hierbei muss erwähnt werden, dass meine deutschen Informanten hauptsächlich Tochterunternehmen vertritten. Die Bereitschaft, Englisch zu sprechen, kann womöglich bei Vertretern aus Unternehmen wie diesen größer sein, als wenn man deutsche Informanten gefragt hätte, die mit dem norwegischen Unternehmen im klassischen Käufer/Verkäufer-Verhältnis stehen. Die Lockerung der Pünktlichkeit im deutschen Geschäftsleben, die meine Informanten bestätigen konnten, hat Lillebø nicht nachweisen können.²³¹ Lillebø hält zudem an der Auffassung fest, dass im deutschen Geschäftsleben der formale Ton vorherrsche.²³² Die vier Informanten der kleineren Unternehmen meinten jedoch, dass man sich im Unternehmen duzt, unabhängig vom Rang des Angestellten.

Es gibt im Geschäftsleben grundsätzliche kulturelle Unterschiede zwischen Norwegern und Deutschen, was sich vielleicht darauf zurückgeführt werden kann, dass das deutsche Geschäftsleben schließlich von einem ausgesprochenen Konkurrenzgeist geprägt ist. Diese Situation führt dazu, dass man als Norweger den nötigen Realismus aufweisen muss, in Bezug auf das, was sich in Deutschland verkaufen lässt. Eine norwegische Firma, die keine ausreichenden Kenntnisse hinsichtlich des deutschen Marktes hat, und deshalb seine übertriebene Positivität aufweist, stößt in Deutschland auf Unverständnis. Die Norweger haben den Willen zu riskieren und auf den wirtschaftlichen Erfolg zu hoffen, während die Deutschen ein solches Risiko durch eine gründlichere Vorarbeit im Vorfeld vermeiden möchten. Bedauernd ist die Lässigkeit der Norweger angesichts der Tatsache, dass es sich in der vorliegenden Arbeit auch um Mutter- und Tochterunternehmen handelt. Berücksichtigt man die langjährige, enge Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen, hätte man von den

²³⁰ Vgl. Lillebø, S. 31

²³¹ Lillebø, S. 28

²³² Lillebø, S. 25

Norwegern eine bessere Einstellung zu den geschäftlichen Erfordernissen erwarten müssen. Die Kritik macht sich vor allem bei den kleineren deutschen Tochterunternehmen bemerkbar, während eine positivere Einstellung zu den norwegischen geschäftlichen Abläufen bei den größeren deutschen Unternehmen festgestellt werden konnte. Man muss davon ausgehen, dass die norwegischen Mutterunternehmen dieser deutschen Firmen international orientierter sind. Sie achten somit auf die Elemente, die bei den norwegischen Unternehmen meist bemängelt werden. Weiter gelingt es wohl meistens einer größeren Firma, gründliche Kenntnisse vom deutschen Markt zu erhalten, was wohl durch die größere Organisation dieser Unternehmen zu erklären ist.

Die norwegischen Informanten empfanden ihre deutschen Geschäftspartner häufig als unflexibel und wenig konstruktiv, da sie, mit norwegischen Augen gesehen, für innovative Produkte wenig Interesse zeigen. Dies kann vielleicht als eine Folge der deutschen Unsicherheitsvermeidung betrachtet werden. Die Skepsis der Deutschen muss nicht unbedingt als negativ gelten, da die Norweger oft keine gute Auffassung vom Markt haben. Nichtsdestoweniger werden die Deutschen von den norwegischen Informanten als intolerant bezeichnet, weil sie eine skeptische Haltung zu neuen norwegischen Produkten aufweisen. Basierend auf den hierarchischen Aufbau der deutschen Unternehmen lassen sich in Deutschland nur schwer selbständige Entscheidungen treffen, diese werden vielmehr in der Hierarchie nach oben delegiert, wofür wiederum die Norweger wenig Verständnis haben. Der Wille der deutschen Geschäftspartner, Verantwortung zu übernehmen, wurde von den norwegischen Informanten bemängelt. Die fehlende Bereitschaft der Deutschen, selber Rückmeldungen zu geben ist eine Bestätigung dessen, was von Lillebø behandelt ist.²³³

Wenn es um die Terminlichkeit geht, die Einhaltung von Vereinbartem bei den Deutschen sowie die Qualität der Produkte und der Information, hatten

²³³ Vgl. Lillebø, S. 40

die Norweger kaum etwas einzuwenden. Die Norweger hatten auch generell bezüglich des Realismus und der Zielstrebigkeit bei den deutschen Geschäftspartnern nichts zu bemängeln. Bezüglich der von den deutschen Informanten festgestellten fehlenden Kenntnisse der Norweger vom deutschen Markt, meinten die norwegischen Informanten, dass sie sich im deutschen Markt gut auskennen würden. Die norwegischen Informanten reagieren überwiegend negativ auf die direkten Elemente des deutschen Kommunikationsstils. Die Sprachkenntnisse der Deutschen seien gut, die norwegischen Informanten meinten, dass die Deutschen ein gutes Englisch sprechen. Sie konnten auch bestätigen, dass die Kommunikation hauptsächlich auf Englisch erfolgt. Die Informanten aus beiden Ländern meinten, dass man in der gegenseitigen Verständigung keine Probleme habe, was mit den Kommentaren Laues nicht übereinstimmt.²³⁴

Die norwegischen Informanten konnten Probleme in Bezug auf die festgelegten Strukturen bei den Deutschen feststellen. Den deutschen Geschäftspartnern wird von den norwegischen Informanten eine Unflexibilität unterbreitet, die dazu beiträgt, dass man wenig konstruktiv wird, was auf die hierarchischen Elemente der deutschen Unternehmen zurückgeführt wird. Die norwegischen Informanten meinten, dass die deutschen Geschäftspartner einen Unwillen haben würden, selbständige Entscheidungen zu treffen. Die Frage stellt sich jedoch, ob man diesen „Unwillen“ eher so interpretieren sollte, dass die innerbetrieblichen Strukturen unterschiedlich sind und dass dem deutschen Geschäftspartner wenig Freiraum bleibt, selber Entscheidungen zu treffen.

²³⁴ Vgl. Kap. 4.2.6

Literaturverzeichnis

- Apeltauer, Ernst: „Zur Bedeutung der Körpersprache für die interkulturelle Kommunikation“. In: Knapp-Potthoff, Annelie/Liedke, Martina: *Aspekte interkultureller Kommunikationsfähigkeit*. Iudicium Verlag, München (1997), S. 17-41
- Axtell, Roger E.: *Kroppsspråkets skikk & bruk verden rundt: en guide til gester og fakter fra hele verden*. EFI, Oslo (1995)
- Bartha, Magdolna: „Argumentative Fachkommunikation in der Außenwirtschaft“. In: Weber, Siegfried (Hg.): *Fachkommunikation in deutscher Sprache: Ergebnisse, Probleme und Methoden der Fachsprachenforschung*. Verlag Enzyklopädie, Leipzig (1989), S. 90-100
- Bausinger, Hermann: *Typisch Deutsch: wie deutsch sind die Deutschen?* C. H. Beck, München (2000)
- Böhme, Hartmut/Matussek Peter/Müller, Lothar: *Orientierung Kulturwissenschaft: was sie kann, was sie will*. 2.Aufl. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg (2002)
- Charles, Jean Philippe: *Cross cultural management. Lecture handouts*. Universitat Politècnica Barcelona, Barcelona (2003)
- Clyne, Michael: *Inter-cultural communication at work: cultural values in discourse*. Cambridge University Press, Cambridge (1994)
- Dahl, Øyvind (Hg.): *Intercultural communication and contact. Selected Papers Presented at the Nordic Symposium at the Centre for Intercultural Communication, School of Mission and Theology, Stavanger, Norway 24-26 November 1994*. Misjonshøgskolens Forlag, Stavanger (1995)
- Dahl, Øyvind: „Some trends in the development of the Field of Intercultural Communication in the United States“. In: Dahl, Øyvind (Hg.): *Intercultural communication and contact. Selected Papers Presented at the Nordic Symposium at the Centre for Intercultural Communication, School of Mission and Theology, Stavanger, Norway 24-26 November 1994*. Misjonshøgskolens Forlag, Stavanger (1995), S. 28-44
- Dahl, Øyvind/Habert, Kjell: *Møter mellom mennesker. Interkulturell kommunikasjon*. Gyldendal akademisk, Oslo (2001)
- Dathe, Marion: „Interkulturelles Training im Studienfach Interkulturelle Wirtschaftskommunikation an der Friedrich-Schiller-Universität Jena“. In: Knapp-Potthoff, Annelie/Liedke, Martina: *Aspekte interkultureller Kommunikationsfähigkeit*. Iudicium Verlag, München (1997), S. 107-125

- Deutsches Universalwörterbuch*. 2., völlig neu bearb. Aufl., Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich (1989)
- Eschenbach, Jutta: *Ola Nordmann im deutschen Blätterwald: sprachliche Konstituierung nationaler Stereotype und ihre Verwendung in der deutschen Presse – am Beispiel der Kategorie der Norweger*. Göteborger germanistische Forschungen, Band 39. Diss., Acta Universitatis Gothoburgensis, Göteborg (2000)
- Eschenbach, Jutta: *Warum trägt Kari nicht immer einen Norwegerpulli? Zur Verwendung nationaler Stereotype*. "Språk og marked", working paper, reports. Band 28. Høgskolen i Østfold, Halden (2003)
- Fife, Agnes: *Kulturforskjeller i Europa*. Global, Oslo (1994)
- Fife, Agnes: *Tverrkulturell kommunikasjon*. Yrkeslitteratur, Oslo (2002)
- Flamini, Roland: *Passport Germany: your Pocket Guide to German business, customs & etiquette*. World Trade Press, San Rafael, Calif. (1997)
- Gullestad, Marianne: *Kultur og hverdagsliv: på sporet av det moderne Norge*. Universitetsforlaget, Oslo (1989)
- Herlitz, Gillis: *Kulturgrammatikk: kunsten å møte andre kulturer*. Global, Holmestrand (1992)
- Hill, Richard: *We Europeans*. Europublic, Brüssels (2002)
- Hofstede, Geert: *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Cross-cultural research and methodology series 5. Sage Publications, Newbury Park, Calif. (1984)
- Hofstede, Geert: *Kulturer og organisasjoner*. Bedriftøkonomens forlag, Oslo (1993)
- Hofstede, Geert: *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 2.Aufl. Deutscher Taschenbuch Verlag, München (2001)
- Jandt, Fred E.: *Intercultural Communication: an introduction*. Sage Publications, Thousand Oaks, Calif. (2001)
- Knapp-Potthoff, Annelie/Liedke, Martina: *Aspekte interkultureller Kommunikationsfähigkeit*. Iudicium Verlag, München (1997)
- Knapp-Potthoff, Annelie: „Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Lernziel“. In: Knapp-Potthoff, Annelie/Liedke, Martina: *Aspekte interkultureller Kommunikationsfähigkeit*. Iudicium Verlag, München (1997), S. 181-207

- Knigge, Moritz Freiherr: *Spielregeln. Wie wir miteinander umgehen sollten*. Gustav Lübke Verlag, Bergisch Gladbach (2004)
- Koller, Werner: *Deutsche in der Deutschschweiz: eine sprachsoziologische Untersuchung*. Verlag Sauerländer, Aarau (1992)
- Laue, Kerstin: „In welche Fallen fällt ein deutschsprechender Norweger?“ In: Opitz, Stephan: *Interkulturelle Kompetenz Skandinavien-Deutschland: ein Handbuch für Fach- und Führungskräfte*. Raabe, Düsseldorf (1997), S. 101-109
- Lewis, Richard D.: *Handbuch internationale Kompetenz: mehr Erfolg durch den richtigen Umgang mit Geschäftspartnern weltweit*. Campus, Frankfurt am Main (2000)
- Lillebø, Arild: *Norsk-Tysk Forretningshåndbok: en veiviser for norske forretningsfolk i 90-årenes Tyskland*. ALICOM, Østerås (1990)
- Lüger, Heinz-Helmut: *Höflichkeitsstile*. Peter L., Frankfurt am Main (2001)
- Meyer, Frank: „Deutscher und norwegischer nationaler Habitus“. In: Uecker, Heiko: *Deutsch-norwegische Kontraste: Spiegelungen europäischer Mentalitätsgeschichte*. Schriften des Zentrum für Europäische Integrationsforschung der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Band 34. Nomos, Baden-Baden (2001), S. 95-111
- Mog, Paul/ Althaus, Hans-Joachim: *Die Deutschen in ihrer Welt: Tübinger Modell einer integrativen Landeskunde*. Langenscheidt, Berlin (1992)
- Mole, John: *Mind your manners: managing business cultures in the new global Europe*. Nicholas Brealing Publishing, London (2003)
- Müller, Bernd-Dietrich: *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Iudicium Verlag, Bamberg (1991)
- Müller, Bernd-Dietrich: „Die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation für die Wirtschaft“. In: Müller, Bernd-Dietrich: *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Iudicium Verlag, München (1991), S. 27-53
- Nedal, Ingebjørg Pernille: *Hvordan kommunisere bedre med tysk næringsliv?: en undersøkelse om hvorvidt det eksisterer forskjeller i tysk og norsk mentalitet og adferd, forretningspraksis, forhandlingsferdighet*. Hovedoppgave på sivilmarkedsførerstudiet, Norges Markedshøyskole, Oslo (1994)
- Neumann, Ingrid/Vahsen, Grete: *Fachkommunikation für die Wirtschaft*. Høyskoleforlaget, Kristiansand (1996)
- Nixdorf, Nina: *Höflichkeit im Englischen, Deutschen, Russischen: ein interkultureller Vergleich am Beispiel von Ablehnungen und Komplimentenwiderungen*. Tectum Verlag, Marburg (2002)

Opitz, Stephan: *Interkulturelle Kompetenz Skandinavien-Deutschland: ein Handbuch für Fach- und Führungskräfte*. Raabe, Düsseldorf (1997)

Opitz, Stephan: „Probleme der interkulturellen Kommunikation zwischen Skandinaviern und Deutschen“. In: Opitz, Stephan: *Interkulturelle Kompetenz Skandinavien-Deutschland: ein Handbuch für Fach- und Führungskräfte*. Raabe, Düsseldorf (1997), S. 13-25

Reuter, Ewald/Schröder, Hartmut/Tiittula, Liisa: "Zur Erforschung von Kulturunterschieden in der internationalen Wirtschaftskommunikation". In: Müller, Bernd-Dietrich: *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Iudicium Verlag, Bamberg (1991), S. 93-123

Rødseth Breck, Randi: *Deutsch-norwegische Zweisprachigkeit: Sprachwahl, Sprachbewahrung und Sprachwechsel: eine Pilot-Untersuchung in Bergen.*, Band 16. Staatsexamenarbeit. Schriften des Germanistischen Instituts der Universität Bergen, Bergen (1991)

Samovar, Larry A./Porter, Richard E.: *Communication between cultures*. 5th Edition. Wadsworth/Thomson Learning, Belmont, Calif. (2004)

Schroll-Machl, Sylvia: *Die Deutschen - wir Deutsche: Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben*. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen (2002)

The New Encyclopaedia Britannica. Micropaedia. Encyclopaedia Britannica, Chicago (1993)

Trompenaars, Fons: *Riding the waves of culture : understanding cultural diversity in business*. 2nd Edition. Nicholas Brealey Publishing, London (2003)

Uecker, Heiko (Hg.): *Deutsch-norwegische Kontraste: Spiegelungen europäischer Mentalitätsgeschichte*. Schriften des Zentrum für Europäische Integrationsforschung der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Band 34. Nomos, Baden-Baden (2001)

Unt, Iwar: *Spillet rundt forhandlingsbordet*. Egmont Hjemmets bokforlag, Oslo (1997)

Vahsen, Grete: „Nein zu Europa, ja zu Norwegen. Der Norweger – naiver Individualist und Weltbürger“. In: Opitz, Stephan: *Interkulturelle Kompetenz Skandinavien-Deutschland: ein Handbuch für Fach- und Führungskräfte*. Raabe, Düsseldorf (1997), S. 37-57

Weber, Siegfried (Hg.): *Fachkommunikation in deutscher Sprache. Ergebnisse, Probleme und Methoden der Fachsprachenforschung*. Verlag Enzyklopädie, Leipzig (1989)

Webseiten:

Begemann, Petra: „Benimmregeln. So vermeiden Sie Fettnäpfchen“. In: <www.stern.de/campus-karriere/karriere/index.html?eid=501191&id=276643&n...> Gelesen am 24.7.04

„Begrüßung. Wer reicht wem die Hand?“ <www.jobware.de/ra/fue/bk/2.html> Gelesen am 24.7.04

„Distanzzonen“. In: <www.jobware.de/ra/fue/bk/3.html> Gelesen am 24.7.04

„Duzen oder Siezen“. In: <www.jobware.de/ra/fue/bk/8.html> Gelesen am 24.7.04

„Gewerkschaft warnt. Verfallene Urlaubstage machen 'keinen Sinn'“. In: <http://www.tagesschau.de/aktuell/meldungen/0,1185,OID3875876_TYP6_THE_NAV_REF4_BAB,00.html> Gelesen am 13.12.04

Grißhaber, Wilhelm.: „L2-Erwerb: Psycholinguistische Prozesse in der IL (Selinker)“. In: <<http://spzwww.uni-muenster.de/~grieha/sla/seli/ilprocd.html>> Gelesen am 8.4.05

Krempf, Stefan: „Interkulturelle Werbung. Basics Inter-Kultur“. In: <http://viadrina.euv-frankfurt-o.de/~sk/SS00/ik_werbung/interkultur.html.> Gelesen am 26.9.04

Müller, Mareike: „Geschäftssessen. Die Etikette sicher im Griff“. In: <www.stern.de/campus-karriere/karriere/index.html?eid=501191&id=501200&n...> Gelesen am 24.7.04

Spieß, Friederike: „Norwegen“. In: <www.benimm-dich.info/benehmen.php?pageid=58> Gelesen am 24.7.04

Warnholtz, Anna: „Knigge für fremde Länder. Tipps zur Etikette, um auch auf fernem Geschäftsparkett zu brillieren“. In: <www.welt.de/data/2004/02/13/236496.html> Gelesen am 24.7.04

Wilsdorf, Sandra: „Schubladen des Benehmens“. In: <www.benehmensberatung.de/presse.htm> Gelesen am 28.8.04

Zell, Helmut: „Vergleich der Dimensionen von Hofstede und Trompenaars“. In: <www.ibim.de/ikult/3-4.htm> Gelesen am 12.2.05

Zeuner, Ulrich: „1.3 Kulturschock“. In: <www.tu-dresden.de/sulifg/daf/mailproj/kursbu11.htm> Gelesen am 7.3.05

Zeuner, Ulrich: „5.5. b) Vergleich als Methode für interkulturelles Lernen“. In:
<www.tu-dresden.de/sulifg/daf-archiv-Broschuere.pdf.url> Gelesen am
7.3.05

<www.nebenjob.de/knigge_inhalt.html> Gelesen am 28.8.04

<www.nebenjob.de/knigge_33_inhalt.html> Gelesen am 28.8.04

<www.nebenjob.de/knigge_34_inhalt.html> Gelesen am 28.8.04

Ergebnisse der Fragebogen –Die deutschen Informanten über ihre norwegischen Geschäftspartner

| | Vorbereitung | Benehmen | Fachkennt- nisse | Qualitäts- bewusstsein | Glaubwürdig- keit | Genauig- keit | Zielstrebig- keit | Ehrlichkeit | Höflichkeit | Pünktlichkeit |
|-----|-------------------------------|--|--|---|--|---|---|---|---|--|
| D1 | „Schwer zu sagen.“ | „Immer O.K.“ | „Groß.“ | „O.K.“ | „Hängt von den einzelnen Personen ab.“ | - | - | „O.K.“ | - | „O.K.“ |
| D2 | „Konfus.“ | „Ist OK. Die Norweger sind sehr höflich, freundlich.“ | Sei vorhanden. | Gut. | Die G. sei vorhanden. | „Das ist eine andere Kultur.“ | „Eine andere Kultur.“ Sie bauen Luftschlösser. | „Auf jeden Fall.“ | „Auf jeden Fall.“ | „Vielleicht nicht so P. wie die Deutschen.“ |
| D3 | Mittel. | „Mittel.“ | Mittel. | - | - | „Mittel.“ | „Mittel.“ | - | - | - |
| D4 | Mittel. | - | Mittel. „Können besser sein.“ | „Mittel.“ | - | - | - | - | - | „Mittel.“ |
| D5 | Gut. | Gut. | Gut. | Gut. | Gut. | Gut. | Gut. | „Sehr gut.“ | Gut. | „Sehr gut.“ |
| D6 | „Aus meiner Sicht sehr gut.“ | „Sehr gut. Sie sind gegenüber den Deutschen etwas zurückhaltender.“ | „Wirklich vorhanden.“ | „Ist hoch.“ | „Sehr sehr hoch.“ | „Gut. Entspricht den Anforderungen.“ | „Mittelmäßig bis gut. [...] Verlieren sich in den Zielen. [...] Gehen von dem Ziel ab.“ | „Sehr hoch.“ | „Sehr hoch.“ | „Mittelmäßig bis gut.“ |
| D7 | - | - | „Gut.“ | - | - | „Sehr unterschiedlich. [...] Im überwiegenden Fall sehr gut.“ | „Sehr gut.“ | „Sehr unterschiedlich. Überwiegend sehr gut.“ | - | „Sehr gut. Da kann man sich nicht beschweren.“ |
| D8 | Gut. | Gut. | Gut. | Gut. | Gut. | Gut. | Gut. | Gut. | Gut. | Gut. |
| D9 | - | „Keine unangenehmen Vor-nehmisse.“ | „Sehr gut“, jedoch mangelnde Reisefähigkeit. | „Gut, aber wir leiden unter mangelnder Qualität.“ | „Voll in Ordnung.“ | „Kaum negative Erfahrungen.“ | „Die Z. lässt manchmal etwas zu wünschen übrig.“ | „[Da] gibt's nur Positives zu berichten.“ | Gut. | „Leider ist die P. beim Nach-Hause-Gehen negativ. Manchmal zu früh.“ |
| D10 | „Eine lockere Vor-bereitung.“ | „Für den Deutschen ungewöhnlich, wenn man in Jeans und ohne Krawatte erscheint.“ | „Immer sehr gut.“ | „Sehr hohe Qualität.“ Es sei „ausgeprägt, Qualität zu fordern.“ | „Da habe ich keine Probleme mit.“ | „So weit wie erforderlich.“ | „Das Ziel ist da, aber die Zeit [...] ist etwas lockerer bei denen.“ | „Ist absolut gegeben.“ | „Ist immer ohne Beanstan-dung gewesen.“ | „Nie Probleme erlebt.“ |

| | Wille zur Verantwortung | Konstruktivität | Formalität | Humor | Toleranz | Sprachkenntnisse | Realismus | Zuverlässigkeit | Service | Durchführung von Vereinbarem |
|-----|---|---|--|---|--------------------------------|---|---|--|---|---|
| D1 | - | „O.K.“ | - | „Humor ist auch O.K.“ | Gut. | „Groß.“ | Gut. | „O.K.“ | - | - |
| D2 | „Ist [...] in Norwegen stärker ausgeprägt als in Deutschland.“ | Größer als bei den Deutschen. „Wenn ich offener bin, kann ich auch konstruktiver sein.“ | „Ist in Deutschland mehr ausgeprägt.“ | „Schwer zu beurteilen.“ | „Auf jeden Fall.“ | „Besser ausgeprägt.“ | „Vielleicht ein bisschen zu stark in Deutschland ausgeprägt.“ | „Ich würde die Norweger nicht als unzuverlässig betrachten.“ | „Nicht unbedingt eine deutsche Stärke.“ | Auf das übertriebene „Erwartungshaltungswecken“ wird hingewiesen. |
| D3 | „Mittel.“ | - | - | - | „Wie bei uns.“ | Sehr gut. | Stecken sich zu hohe Ziele. | - | - | - |
| D4 | - | „Eher weniger.“ | - | „Ich mag die Norweger. Ich mag ihren Humor.“ | - | Sehr gut. Die meisten verstehen Deutsch. | Zu hohe Ziele. | - | - | - |
| D5 | Gut. | Gut. | „Nicht so sehr.“ | Gut. | Gut. | Gut. | Gut. | Sehr gut. | Gut. | Gut. |
| D6 | „Gut.“ | „Gut.“ | Mittelmäßig. | „Nicht so ausgeprägt vorhanden wie in Deutschland.“ | „Sehr hoch.“ | „Sehr gut.“ | „Mittelmäßig.“ | „Gut.“ | „Könnte schon mal dauern.“ | „Ist vorhanden. Ist gut.“ Sei aber schlechter geworden. |
| D7 | - | - | - | - | - | - | Es gebe unterschiedliche Auffassungen vom dt. Markt. | „Wenn es um Informationen geht, ist die manchmal schlecht.“ | - | Schwierige Fragen drücke man sich gerne davor. |
| D8 | Gut. | Gut. | Gut. | Gut. | Gut. | Gut. | Gut. | Gut. | Gut. | Gut. |
| D9 | „Ich muss meine Kunden auch bedienen.“ Vgl. Pünktlichkeit. | Die Leute in den Entwicklungsabteilungen seien „zu alt.“ | „Da haben wir keine Berührungspunkte.“ | „Ist bei nicht vielen Leuten zu suchen.“ | „Nie etwas negatives gesehen.“ | „Die meisten [Norw.] sprechen ein gutes Schulenglisch. Einige können auch Deutsch.“ | Gut. „Die bleiben schon auf dem Teppich.“ | - | „Normalerweise gut.“ | Gut. „wenn man sie überzeugt hat.“ Das sei aber schwierig. |
| D10 | „Das lässt doch gelegentlich zu wünschen übrig.“ Man finde die Personen nicht, die V. übernehmen. | „Immer gut.“ Man sei „konstruktiv tätig.“ | „So weit wie es sein muss.“ | Sei vorhanden. | „Ist gegeben.“ | „Immer ganz gut. Deutsch in vielen Fällen.“ | „Manchmal zu hohe Ziele und zu einfache Wege, dahin zu kommen.“ | „Ist auf jeden Fall gegeben.“ | „In Ordnung.“ Es hapere jedoch mit der Termintlichkeit. | „In der Regel wird das Vereinbare durchgeführt.“ |

Ergebnisse der Fragebogen – Die norwegischen Informanten über ihre deutschen Geschäftspartner

| | Vorbereitung | Benehmen | Fachkenntnisse | Qualitätsbewusstsein | Glaubwürdigkeit | Genauigkeit | Zielstrebigkeit | Ehrlichkeit | Höflichkeit | Pünktlichkeit | Wille zur Verantwortung |
|-----|--|---|--|---|-----------------------|--|--|--|--|---|---|
| N1 | - | - | - | „Gut.“ | - | - | - | „Gut.“ | - | „Sehr pünktlich.“ | - |
| N2 | „Gut, formell.“ | - | „Sehr gut.“ | „Sehr gut.“ | - | - | - | - | „Besonders höflich.“ | „Sehr gut.“ | „Machen keine individuellen Entscheidungen.“ |
| N3 | | - | „Sehr gut. Er weiß, worüber er spricht.“ | - | - | „Sie sind detaillierter als erwartet.“ | - | „Da stelle ich ein großes Fragezeichen.“ | - | O.K., „nicht so pünktlich wie erwartet.“ | - |
| N4 | In Ordnung. | In Ordnung. | In Ordnung. | „Gut.“ | In Ordnung. | „Gut.“ | In Ordnung. | „Gut.“ | In Ordnung. | „Sie fordern P., sind aber selber nicht immer pünktlich.“ | „Gut.“ |
| N5 | „Immer gut vorbereitet. Besser als wir.“ | „Formell und wenig flexibel.“ | „Verlassen sich eher auf Theorie als auf Produkttests.“ | „Ja, die Verbraucher können aber davon eine andere Auffassung haben.“ | „Ja, auf jeden Fall.“ | „Ja.“ | „Ja.“ | „Lässt sich diskutieren.“ | „Ja.“ | „Ja.“ | „Personen in der Hierarchie weigern sich, V. zu übernehmen.“ |
| N6 | „Gut.“ | In Ordnung. | In Ordnung. | „Ja.“ | In Ordnung. | In Ordnung. | In Ordnung. | In Ordnung. | „Ja.“ | „Ja.“ | In Ordnung. |
| N7 | „Sehr gut vorbereitet.“ | - | - | - | - | - | - | - | „Ja.“ | - | - |
| N8 | „Gut.“ | „Gut.“ | „Gut.“ | „Gut.“ | „Gut.“ | „Gut.“ | „Gut.“ | „Gut.“ | „Gut.“ | „Gut.“ | „Nein, sie müssen immer zuerst mit Ranghöheren sprechen.“ |
| N9 | „Gründlich.“ | „Arrogant, wenig Verständnis für andere.“ | „Ausgezeichnet.“ | „Absolut vorhanden.“ | „Sehr gut.“ | „Gut.“ | „Gut.“ | „Auf einem akzeptablen Niveau.“ | „Ja, „in der Kommunikation jedoch unhöflich.“ | „Gut.“ | „Nein, da die Ranghöheren zuerst kontaktiert werden müssen.“ |
| N10 | „Gut“, ab und zu übertrieben. | „Sie sind formeller und konservativer als uns.“ | „Wie uns. Sie haben oft Angestellte mit großer Kompetenz dabei.“ | „Die ist ausgeprägt. Besser als die Norweger.“ | „Wie uns.“ | „Besser als wir.“ | „Die ist in Deutschland ausgeprägter.“ | „Keine Unterschiede.“ | „Höflich, ja. Können aber Leute beleidigen. Unterm Strich nicht so gut.“ | „Besser als wir.“ | „Es wird nach oben delegiert. Man schreut sich davor, Entscheidungen zu treffen.“ |

| | Konstruktivität | Formalität | Humor | Toleranz | Sprach- kenntnisse | Realismus | Zuverläss- igkeit | Service | Durchführung von Vereinbartem |
|-----|--|-------------------------------------|---|---|--------------------------------|--|--|---|--|
| N1 | - | „Immer vorhanden.“ | - | - | - | - | - | - | - |
| N2 | „Nein.“ | „Ja.“ | - | „Nein.“ | „Gut.“ | - | „Gut.“ | „Sehr gut. Besser als die Norweger.“ | „Ja.“ |
| N3 | „Nein. Sie denken in geregelten Strukturen.“ | Sie seien anfänglich formell. | - | „Nein.“ | - | „Ja, sollten aber an die Schmerz- grenze der Geschäfts- partner denken.“ | „Ist angesichts der vielen Mahnungen nicht der Fall.“ | „Da stelle ich ein Frage- zeichen.“ | „Gilt nicht für die Bezahlung von Abgesproch- enem.“ |
| N4 | In Ordnung. | „Zu formell.“ | In Ordnung. | In Ordnung. | „Gut.“ | In Ordnung. | In Ordnung. | In Ordnung. | In Ordnung. |
| N5 | „Ich schätze die norwegische Art, Probleme zu lösen. Man muss hier nicht immer Sitzungen abhalten.“ | „Ja.“ | „Ein Stereotyp, dass die Deutschen keinen Humor besitzen. Das haben sie natürlich.“ | „Ich denke, die Deutschen sind sehr tolerant.“ | „Immer besser geworden.“ | „Ja.“ | „Ja, auf jeden Fall.“ | „Ja, wenn man das erworben hat. Service bekommt man nie umsonst.“ | „Ja.“ |
| N6 | „Sie brauchen viel Zeit, unsere Einwände gegen die deutschen Pläne zu verstehen. Unflexibel.“ | „Ja.“ | „Zu einem gewissen Grade. Ist aber nicht ausgeprägt.“ | „Eigentlich sind sie nicht so tolerant.“ | „Gut.“ | „Ja.“ | „Ja.“ | Kein großer Unterschied zu den Norwegern. | „Ja.“ |
| N7 | „Im Großen und Ganzen, ja.“ | - | - | „Ja.“ | - | - | - | - | - |
| N8 | „Schlecht“, da sie „für neue Ideen nicht offen“ seien. | „Gut.“ | „Gut.“ | „Nicht tolerant gegenüber andere.“ | „Gut.“ | „Gut.“ | „Gut.“ | „Gut.“ | „Gut.“ |
| N9 | „Eher nicht. Ich glaube, sie sind konservativer als wir.“ | „Formell sind sie.“ | „Sie haben einen völlig anderen Humor als wir. Keine Selbstironie.“ | „Die Toleranz fehlt bei denen.“ | „Schlecht.“ | „Gut.“ | „Gut.“ | „Sie leisten einen guten Service.“ | „Ist vorhanden.“ |
| N10 | „Sie sind vielleicht nicht so konstruktiv, wenn es um neue Lösungen geht.“ | „Sie sind formeller als wir.“ | „Sehr individuell. Im geschäftlichen Umgang muss man aber damit Zuversicht zeigen.“ | „Nicht so tolerant, andere Lösungen sind nicht willkommen bei denen.“ | „Schlecht.“ | „Sie sind realistisch.“ | „Wie uns.“ | „Nicht ausgeprägt bei denen.“ | „Ist vorhanden.“ |

Fragebogen:

Welche Branche gehört Ihr Unternehmen an?

Wieviele Angestellte hat Ihr Unternehmen?

Haben Sie in den letzten fünf Jahren Norwegen besucht?
Wenn ja, wie oft?

Haben Sie in den letzten Jahren eine positive Entwicklung bezüglich des Geschäftsklimas mit den Norwegern feststellen können, oder eher eine negative?

Welche Fehler seitens des Norwegers können dazu beitragen, dass ein schlechtes Geschäftsklima aufkommt?

Welche Fehler können dazu beitragen, dass die geschäftliche Beziehung scheitert bzw. sich ungünstig entwickelt?

Ist es schwierig, ein gutes Geschäftsklima mit Norwegern zu entwickeln und zu bewahren?

Was sind Ihres Erachtens die schlimmsten Fehler, die die Norweger machen?

Wie ist die Qualität der aus Norwegen importierten Produkte/Leistungen?

Was sind, Ihrer Meinung nach, die Vorteile/Nachteile der deutschen Systematik und Gründlichkeit?

Haben Sie in den letzten Jahren eine Lockerung der Formalität und Systematik in dem deutschen Geschäftsleben feststellen können?

Der deutsche Kommunikationsstil gilt als direkter als die norwegische. Welche Probleme, glauben Sie, können als eine Folge dieser voneinander abweichenden kulturellen Merkmale entstehen?

Können Sie verstehen, dass der deutsche Kommunikationsstil von Nicht-Deutschen als arrogant und sogar als unhöflich aufgefasst wird?

Wie reagieren Sie darauf, dass der Geschäftspartner Sie nicht rechtzeitig über entstandene Probleme informiert?

Wie wichtig ist es, dass ein norwegischer Vertreter mit Vertretern Ihres Unternehmens Deutsch sprechen kann?

Welche Auswirkungen auf das Resultat kann es nach sich ziehen, wenn er nur Englisch spricht?

Was sind, glauben Sie, die Vorteile/Nachteile der hierarchischen Struktur eines Unternehmens?

Wie wichtig sind für Sie schriftliche Bestätigungen, im Vergleich zu den Mündlichen?

Fragen zum Verhalten Ihrer norwegischen Geschäftsverbindungen

Wie beurteilen Sie ihre **Vorbereitung**?

Wie beurteilen Sie ihr **Benehmen**?

Wie beurteilen Sie ihre **Fachkenntnisse**?

Wie beurteilen Sie ihr **Qualitätsbewusstsein**?

Wie beurteilen Sie ihre **Glaubwürdigkeit**?

Wie beurteilen Sie ihre **Genauigkeit**?

Wie beurteilen Sie ihre **Zielstrebigkeit**?

Wie beurteilen Sie ihre **Ehrlichkeit**?
Wie beurteilen Sie ihre **Höflichkeit**?
Wie beurteilen Sie ihre **Pünktlichkeit**?
Wie beurteilen Sie ihren **Willen zur Verantwortung**?
Wie beurteilen Sie ihre **Konstruktivität**?
Wie beurteilen Sie ihre **Formalität**?
Wie beurteilen Sie ihren **Humor**?
Wie beurteilen Sie ihre **Toleranz**?
Wie beurteilen Sie ihre **Sprachkenntnisse**?
Wie beurteilen Sie ihren **Realismus**?
Wie beurteilen Sie ihre **Zuverlässigkeit**?
Wie beurteilen Sie ihr **Service**?
Wie beurteilen Sie ihr **Vermögen zur Durchführung von Vereinbartem**?

Ist es manchmal schwierig, eine norwegische Geschäftsverbindung zu kontaktieren, um Antworten auf Ihre Fragen zu bekommen?

Was ist bei den Norwegern als ausgesprochen positiv/negativ zu bewerten?

Was ist Ihnen bei den Norwegern besonders aufgefallen, hinsichtlich:

-des Kennenlernens

-der Einleitung der Verhandlungen

-der Präsentation des Angebots

-der Verhandlungen

des Vertrags-Abschlusses

Wie oft fahren die norwegischen Vertreter nach Deutschland, um Ihr Unternehmen zu besuchen? Ist das eventuell zu selten?

Wie würden Sie insgesamt Ihre geschäftliche Zusammenarbeit mit Norwegern bezeichnen?

Spørreskjema

Hvilken bransje tilhører deres firma?

Hvor mange ansatte har deres firma?

Har du i løpet av de siste fem årene besøkt Tyskland?
Hvis ja, hvor ofte?

Har du kunnet se en positiv eller negativ utvikling i de senere årene i forholdet til den tyske bedriften?

Hvilke feil fra tyskernes side kan føre til at bedriftsklimaet forverres?

Er det vanskelig å danne og bevare en god omgangstone med tyskerne?

Hva synes du er de største feilene som tyskerne gjør?

Hvordan er kvaliteten på de tyske produktene? (hvis importør)
Hvordan er kvaliteten på den tyske informasjonen som formidles?

Hva er fordelene og ulempene ved den tyske systematikken og grundigheten?

Har du i de senere år kunnet fastslå et mer avslappet forhold fra tyskernes side til disse tradisjonelt så viktige verdiene?

Den tyske kommunikasjonsstilen regnes som mer direkte enn den norske. Hvilke problemer mener du kan oppstå som en følge av dette?

Kan du forstå at den norske kommunikasjonsstilen blir oppfattet som lite konsis, og at dette kan være et problem for tyskerne?

Tror du nordmenn lover for mye overfor sine tyske forretningspartnere? At de er i overkant optimistiske og til tider urealistiske?

Mener dere å ha en god oversikt over det tyske markedet?

Hender det at informasjon blir holdt tilbake, når man kunne ha gitt tyskerne tilbakemelding på et tidligere tidspunkt?

Hvor viktig er språkkunnskapene til tyskerne og hvor gode er disse?

Blir det i bedriften kommunisert på tysk eller engelsk med de tyske forretningsforbindelsene?

Hva er fordelene og ulempene ved en flat, kollegial bedriftsstruktur, i forhold til den mer hierarkiske tyske strukturen?

Hvor viktig er for tyskerne skriftlige bekreftelser i forhold til muntlige? I hvor stor grad blir dette kravet imøtekommet?

Karaktertrekk ved de tyske forretningsforbindelsene:

Hvordan vurderer du tyskernes:

- forberedelser
- væremåte
- fagkunnskaper
- kvalitetsbevissthet

- troverdighet
- nøyaktighet
- målbevissthet
- ærlighet
- høflighet
- punktlighet
- vilje til å ta ansvar
- konstruktivitet
- formalitet
- humor
- toleranse
- språkkunnskaper
- realisme
- pålitelighet
- vilje til samarbeid
- service
- evner til å holde en avtale

Er det vanskelig for tyskerne å komme i kontakt med de rette personene ved denne bedriften ved behov? Har dere fått reaksjoner på dette?

Hva regner du forretningsmessig som utpreget positivt/negativt ved tyskerne?

Er det noe spesielt å anmerke ved

- hvordan man lærer en tysk forretningsforbindelse å kjenne?
- innledning til forhandlinger
- presentasjon av tilbudet
- selve forhandlingene
- inngåelse av en avtale

Hvor ofte reiser de tyske forretningsforbindelsene til Norge for å besøke bedriften deres?
Er det eventuelt for sjelden?

Hvordan vil du generelt beskrive det forretningsmessige samarbeidet med tyskerne?

