

# INTERKULTURELLE STUDIEN

Band 2



Jutta Berninghausen | Béatrice Hecht-El Minshawi

## INTERKULTURELLE KOMPETENZ – MANAGING CULTURAL DIVERSITY

Trainings-Handbuch (2. Auflage)

**Kellner**  
Bremen • Boston

Jutta Berninghausen  
Béatrice Hecht-El Minshawi

# **INTERKULTURELLE KOMPETENZ**

## **Managing Cultural Diversity**

**Das Trainingshandbuch**  
**Zweite Auflage**

**Kellner**  
Bremen • Boston

Herausgegeben von:



## **Interkulturelle Studien**

Schriftenreihe des Zentrums für interkulturelles Management (ZIM)  
Institut der Hochschule Bremen

*www.zim-bremen.org*

Das ZIM (Zentrum für interkulturelles Management) leistet einen Transfer zwischen Theorie und Praxis als Kompetenzzentrum für interkulturelle Kommunikation und Diversity Management im norddeutschen Raum. Führungskräfte erhalten gezielte Unterstützung durch:

- Beratung,
- Training,
- Forschungsvorhaben.

Regionale Kompetenzen sind unter anderem für die folgenden Länder und Regionen vorhanden:

- Arabische Länder,
- China,
- Japan,
- Lateinamerika,
- Südostasien,
- südliches Afrika.

© 2010 Kellner-Verlag, Bremen • Boston

Kontakt: Kellner-Verlag, St.-Pauli-Deich 3, 28199 Bremen  
Tel. 04 21 - 77 8 66 • Fax 04 21 - 70 40 58  
sachbuch@kellnerverlag.de • www.kellnerverlag.de

Layout: Mandy Klingbeil, Hamburg  
Coverfoto: Ulrich Hauptmeier  
Covergestaltung: Designbüro Möhlenkamp, Bremen

ISBN 978-3-939928-08-9

# **Inhalt**

<b>Prolog</b>	<b>2</b>
<b>Grußwort I</b> Dr. Kerstin Kießler	<b>3</b>
<b>Grußwort II</b> Lutz H. Peper	<b>4</b>
<b>Module</b>	
1. Einführung	<b>5</b>
2. Kultur und Kulturdimensionen	<b>15</b>
3. Wahrnehmung und Kommunikation	<b>57</b>
4. Diversity-Kompetenz	<b>81</b>
5. Gender-Kompetenz	<b>107</b>
6. Arbeit und Team	<b>125</b>
7. Organisation und Hierarchie	<b>153</b>
8. Globalisierung und Ethik	<b>169</b>
9. Beratung und Netzwerk	<b>183</b>
10. Verhandlung und Konflikt	<b>211</b>
11. Grundlagen Marketing	<b>233</b>
12. Interkulturelle Kompetenz und Kulturschock	<b>245</b>
13. Abschlussmodul	<b>265</b>
<b>Anhang</b>	
<b>Bibliographie</b>	<b>275</b>
<b>Autorinnen</b>	<b>283</b>

## Prolog

Ein Auslandsmitarbeiter, der oft im Orient unterwegs ist, erwähnte in einem interkulturellen Seminar: „Irgendwie will mir die Geschichte mit dem Frosch und dem Skorpion nicht so ganz aus dem Kopf gehen – wobei ich Gefahren weniger in Arabien vermute.“

### Die Fabel mit dem Frosch und dem Skorpion

Eines Tages sitzt ein Frosch an einem Fluss. Ein Skorpion kommt des Weges und sagt: "Frosch, ich würde gerne den Fluss überqueren, aber ich bin ein Skorpion und kann nicht schwimmen. Wärest du so nett, mich auf den Rücken zu nehmen und mit mir hinüberzuschwimmen?"

Der Frosch antwortet: „Aber du bist ein Skorpion, und könntest mich stechen.“

Da erwidert der Skorpion: "Warum sollte ich dich denn stechen? Dann würden wir beide untergehen." Nun gut", sagte der Frosch, "steig auf meinen Rücken, und ich bringe dich hinüber."

Sie haben den Fluss zur Hälfte durchquert, als der Skorpion den Frosch sticht. Mit schwacher Stimme fragt dieser: "Warum hast du das getan? Jetzt ertrinken wir beide!" "Weil", sagt der Skorpion, "ich ein Skorpion bin, und Skorpione stechen Frösche!"

### Was ist damit gemeint?

Mehrere Perspektiven, die das interkulturelle Lernen betreffen, sind hier angesprochen worden:

Der Skorpion genießt aus unserer kulturellen Sicht keinen guten Ruf: Skorpione sind heimtückisch und hinterlästig. Sie stechen einfach, weil sie so sind, wie sie sind. Viele interpretieren: Kann man nichts dazu lernen? Soll alles so bleiben, wie es ist, auch auf die Gefahr hin, dass wir gestochen und getötet werden?

In der Antike der nahöstlichen Hochkulturen wird dem Skorpion auch nicht getraut. Viele interpretieren noch heute: Orientalen kann man nicht trauen.

Doch wie wir denken, fühlen und handeln, haben wir gelernt und können es zumindest überprüfen. Wir müssen nicht an unseren „Wahrheiten“ festhalten. Sie können Vorannahmen und Vorurteile sein. Voraussetzung für das Umlernen ist, dass wir die Verantwortung für uns und unser Handeln übernehmen und nicht, wie der Skorpion, unser Verhalten damit entschuldigen, dass wir nun mal so sind, wie wir sind.

### Dazu der Auslandsmitarbeiter

Er vermutet die Gefahren, die Barrieren, die für sein arabisch-deutsches Business zu überwinden sind, weniger in Arabien, sondern auf der Seite seiner deutschen Kollegen, die ihr Denken und Verhalten überprüfen müssten. Also will er beide Seiten verstehen und Interkulturelles dazu lernen. Deshalb bereitet er sich auch mit einem Spruch aus Arabien vor: "Das beste Wissen ist das, was du kennst und nutzen kannst, wenn du es brauchst."

In diesem Sinne finden Sie in diesem Handbuch eine Fülle von Informationen, die Ihnen weiterhelfen können, wenn Sie Unterstützung brauchen.

# Grußwort I

Dr. Kerstin Kießler

Bevollmächtigte der Freien Hansestadt Bremen beim Bund und für Europa

## Leben und Arbeiten mit Menschen verschiedener Kulturen.

Das Leben in unseren Städten ist längst multikulturell. Zum Beispiel in Bremen. Als Seehandelsstandort hat es seine Verbindungen zur **Welt** schon immer gepflegt und zu schätzen gewusst. So bestanden traditionell enge Beziehungen zu anderen Hanse- und Hafenstädten. Darüber hinaus hatte Bremen aber auch immer **Verbindungen zu fernen Ländern**, denen die Stadt durch den Seehandel viel Wohlstand verdankte. Im Bewusstsein ihrer Geschichte haben die Bremerinnen und Bremer frühzeitig damit begonnen, auch die Erfahrungen der Kolonialzeit aufzuarbeiten und einen verantwortungsvollen Umgang mit ihrer Geschichte zu entwickeln. Bremen war also vom Beginn seiner Geschichte an ein „**global player**“. Auch heute stellen die weltweiten Handelsbeziehungen und der Hafen die wichtigsten Säulen bremischer Wirtschaft dar. Darüber hinaus pflegt Bremen vielfältige Partnerschaften mit Städten in anderen Ländern Europas und in fernen Regionen. Bremen ist innerhalb der Europäischen Union aktiv und gestaltend und kann zudem auf eine lange Tradition der Entwicklungszusammenarbeit schauen, im Rahmen derer das Land einen Beitrag zu einer **sozial- und umweltgerechten Gestaltung von Globalisierung** leistet.

Bremische Identität ist hanseatisch geprägt und hat durch die schon immer währende Berührung mit **anderen Kulturen und fremden Menschen**, insbesondere mit Toleranz, Experimentierfreudigkeit und Mut im Umgang mit Neuem zu tun.

Es ist daher folgerichtig, dass an einem solchen Standort Kompetenz, Ideen und Konzepte entwickelt werden, die sich weltweit mit dem Leben mit und zwischen unterschiedlichen Kulturen beschäftigen.

In diesem Kontext muss das vorliegende Handbuch **Interkulturelle Kompetenz – Managing Cultural Diversity** betrachtet werden. Wie kann ich mit Menschen anderer kultureller Herkunft umgehen? Wie erkenne ich ihre Kompetenzen? Was lerne ich in der Kommunikation mit anderen über mich selbst? Wie kann ich das Zusammenleben im Alltag, vor allem aber im Beruf erleichtern? Und mehr noch: Wie kann ich es positiv für meinen beruflichen Alltag und meine geschäftlichen Ziele nutzen? All diese Fragen werden durch das Handbuch in anschaulicher und leicht nachvollziehbarer Weise angesprochen.

Es wendet sich an national und international tätige Unternehmen, Einrichtungen der Verwaltung und Wissenschaft, an Berater, Dozenten, Lehrende und an alle Menschen, die sich mit Fragen der kulturellen Diversität auseinandersetzen und mit der interkulturellen Kommunikation und Kompetenz beschäftigen.

Ich freue mich sehr über dieses „bremische Werk“ und wünsche, dass es über die lokalen Grenzen hinaus allen Leserinnen und Lesern viel Spaß bereitet und zum Erfolg beiträgt!

## Grußwort II

Lutz H. Peper  
Präses der Handelskammer Bremen

### **Bremen gilt traditionell als weltoffen und zukunftsorientiert.**

Dennoch sind auch Bremer Unternehmer nicht vor Problemen gefeit, die durch Unterschiede in Mentalität und Kultur entstehen.

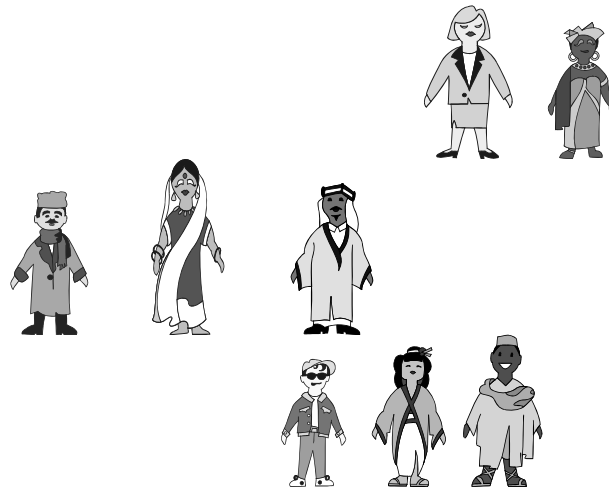
Das Bewusstsein über die eigene kulturelle Prägung in Denk-, Handlungs- und Kommunikationsmustern ist eine entscheidende Grundlage für jede erfolgreiche Kooperation mit ausländischen Partnern. Denn nur wer Ähnlichkeiten und Unterschiede zu anderen Kulturkreisen kennt, kann im geschäftlichen Zusammenwirken situationgerecht handeln.

In der **internationalen Zusammenarbeit** zählt **interkulturelle Kompetenz** längst zu den Schlüsselqualifikationen. Geschäftspartner werden dies zu schätzen wissen – und: Unternehmer sichern sich auf diese Weise einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Das Handbuch **Interkulturelle Kompetenz – Managing Cultural Diversity** sensibilisiert für andere Kulturen und informiert über relevante kulturspezifische Prägungen unter anderem in der Geschäftswelt. Deshalb freue ich mich über die Initiative der beiden Autorinnen und wünsche allen Lesern neue Erkenntnisse und viel Erfolg!

# Interkulturelle Kompetenz

## Managing Cultural Diversity



## Einführung in das Manual

### 1. Die Philosophie

Internationale Kooperationen beeinflussen weltweit das Leben. Die **Globalisierung bindet unterschiedliche Lebensweisen und Lernkulturen diverser Länder** und kreiert neue Bedürfnisse, neue Lern- und Arbeitskompetenzen und neue Lehrkonzepte.

Was für ein gewaltiger ökonomischer, technischer und kommunikativer Vorgang in dieser Zeit. Kulturen verändern sich stets, Ansichten von Generation zu Generation auch. Doch was in unserer Zeit geschieht, ist etwas Radikales: Die gesamte Lebenskultur vieler Menschen weltweit verändert sich, etwas ganz Neues entsteht. Technische Errungenschaften verändern das menschliche Bewusstsein und greifen massiv in unser kulturelles Verhalten ein.

Wer Zugang zu neuen Kommunikationswegen und -mitteln hat, kann Teil eines **riesigen globalen Netzwerkes** von sich verändernden Menschen werden, die technisch miteinander verknüpft sind. Neue Normen und Werte entstehen, weil Begriffe wie Arbeit, Verpflichtung, Abhängigkeit, Freiheit, Konsum, Vergnügen neu definiert oder Besitz, Kollegialität, Freundschaft und Verantwortung anders gewichtet und gewertet werden.

In den letzten zehn Jahren hat sich andererseits die Anzahl der Menschen, die an der Weltwirtschaft teilhaben, von einer Million auf rund fünf Millionen rasant entwickelt. Sie treiben Handel, sind lokal, regional und international unterwegs und müssen miteinander arbeiten und auskommen. Diese wirtschaftlichen Prozesse werden



von **Menschen unterschiedlicher kultureller Identitäten, diverser Talente und Kompetenzen, individueller Wünsche und Interessen** gesteuert. Sie müssen sich im Zusammenwirken über Grenzen hinweg verständigen. Dies ist eine Provokation für die eigene kulturelle Prägung: eine Provokation für die Gefühle, für alle Sinne, für die kognitive und kommunikative Kompetenz. Und dies ist eine Herausforderung für alle, die in ihren internationalen Beziehungen erfolgreich sein möchten. Ohne Kulturkompetenz ist das nicht leicht.

Europa wächst zusammen und neue Metropolregionen bilden sich. Kulturelle Vielfalt der Menschen in den Städten und Arbeitsfeldern nimmt zu. Es ist zu hoffen, dass triste Monokultur verschwindet und sich eine lebendige, humane und doch vielfältige Weltkultur, „in der sich a) viele verschiedene Lebensentwürfe realisieren lassen, jedoch b) strukturell verhindert wird, dass das Glück der Einen (all zu sehr) auf dem Unglück der Anderen gründet“ (Schmidt-Salomon, 2006).

Die **Internationalisierung der Wirtschaft** hat im klassischen Tätigkeitsprofil von Managerinnen und Managern einen Veränderungsprozess eingeleitet. Traditionelles Management-Know-how alleine reicht nicht mehr aus, um den Anforderungen grenzüberschreitender Wirtschaftstätigkeit gerecht zu werden. **Interkulturelle Handlungskompetenz** ist Voraussetzung für den Erfolg in transnationalen und kulturell gemischten Arbeitsfeldern. Sie kann kostenaufwändige Konflikte und Missverständnisse vermeiden und Synergie-Effekte einer interkulturellen Zusammenarbeit fördern. Managementmethoden haben nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in Arbeitsfeldern der Verwaltung, der Wissenschaft und in Nichtregierungsorganisationen an Bedeutung gewonnen. Grund hierfür ist ein zunehmendes Effizienz- und Qualitätsbewusstsein. **Interkulturelles Management** bezieht sich auf das Arbeitsverhalten, auf Organisationsstrukturen und auf die gerechte Partizipation an der Macht. Es beschreibt **keine** neue Management-Methode, sondern es meint den **Prozess der Interkulturalisierung durch Diversity Management mit emotionaler Intelligenz**. Hier geht es um die üblichen Management-Funktionen wie Planung und Entscheidungsfindung, Auswahl und Zuordnung von Ressourcen und Mitarbeitern, Personal- und Verhandlungsführung. Die Art und Weise, wie all diese Funktionen ausgeübt werden, ist allerdings kulturell geprägt und unterscheidet sich in deutlicher und arbeitsrelevanter Form von Kultur zu Kultur, von Land zu Land, sogar von Person zu Person.

Die **Interkulturelle Kompetenz** ist ein lebenslanger Lernprozess. Er wird aufgrund bestimmter Fähigkeiten gefördert, z.B. durch

- Identität (bedeutet, die eigene kulturelle Prägung zu kennen),
- Ambiguitätstoleranz (hat, wer Widersprüchliches und Mehrdeutiges aushalten kann),
- Empathie (hat, wer sich in andere einfühlen kann),
- Frustrationstoleranz (hat, wer Frustration selbstkritisch verarbeiten kann),
- Humor (hat, wer sich aus der Distanz betrachten und trotzdem lachen kann),
- Konfliktfähigkeit (hat, wer Probleme aushandeln und lösen kann),
- Neugierde (hat, wer offen ist und gerne Neues lernt).

Wer mit Personen fremder Kulturen erfolgreich arbeiten möchte, sollte auf kulturelle Differenzen vorbereitet sein, denn

- Kultur ist das Rückgrat der Identität.
- Werte und Normen dirigieren Denken und Handeln privat und in der Arbeit.

Süd und Nord, Ost und West sind mehr denn je voneinander abhängig. Menschen, die sich in anderen Regionen der Welt aufhalten oder sich auch im eigenen Land anders als gewöhnlich verhalten, fühlen sich fremd bzw. werden als Auffällige, als Fremde angesehen. Ihr Verhalten wird am Verhalten der Allgemeinheit bzw. der Einheimischen gemessen. Fremde erfahren oft Ablehnung und Diskriminierung.

Im Zeitalter zunehmender technischer Kommunikation besteht die Gefahr einer neuen Aufteilung von Menschen:

- Wer keinen Zugang zu Informationen hat, kann sich nicht vertreten.
- Wer nicht ausreichend vertreten ist, kann eigene Bedürfnisse nicht formulieren.
- Wer sie nicht formulieren kann, wird nichts durchsetzen und verändern können.

Nicht allen Menschen fällt es leicht, der schleichenden und oft bedrohlichen Veränderung der Lebenskultur mit eigener Kraft etwas entgegenzuhalten, schon gar nicht jenen, die hierarchischen und fatalistischen Einstellungen folgen. Manchen geht der Prozess zu schnell, andere weigern sich, daran teilzunehmen.

Nur etwa 60% der Personen einer Gruppe entsprechen einer sogenannten „typischen kulturellen Zuschreibung“. Z.B. werden von anderen „die Deutschen“ oft als systematisch denkende Strategen bezeichnet. Fakt ist: Viele Menschen in Deutschland entsprechen überhaupt nicht oder nur geringfügig diesem Bild.

Kulturelle Besonderheiten von Personen sollten in der Zusammenarbeit transparent und einsichtig werden. Multikulturelle Arbeitsfelder müssen neu geformt werden. Übergänge müssen erlernt werden. Lernen muss neu definiert werden. Die Implementierung neuer Lernkultur in Bildung und Ausbildung, Beruf und Wirtschaft könnte uns allen erleichtern, den Weg aufeinander zuzugehen. Damit ist zum Beispiel in Organisationen gemeint, eine Lebens- und Arbeitsumgebung zu schaffen, in der die Unterschiede der Menschen geschätzt und honoriert werden und Individuen ihre kulturelle Kodierung reflektieren und einbringen und Talente und Skills entwickeln können.

Menschen müssen lernen, damit umzugehen. So führt die Reflexion der eigenen Werte und Normen und der Vorurteile dazu,

1. die persönliche emotionale Beschaffenheit einzuschätzen,
2. fremdes Verhalten zu verstehen und anzunehmen,
3. mit der Widersprüchlichkeit und Mehrdeutigkeit umgehen zu können
4. und schließlich ein effektives Handeln im interkulturellen und Diversity-Kontext zu ermöglichen.

## 2. Das Trainingsmaterial

### Zielgruppe

Dieses Handbuch richtet sich an Sie als Trainerin und Trainer. Es soll Ihre Vorbereitung auf interkulturelle Trainings erleichtern. Das Manual bezieht sich auf das **Verhältnis zwischen Business und Kultur im internationalen Rahmen und im Diversity-Kontext**. Es stellt Fragen und zeigt Zusammenhänge auf, die in sich ergänzenden Modulen zu erarbeiten sind. Es ist ein Leitfaden mit vielfältigen Angeboten, aus dem Sie Ihre eigenen Konzepte und Programme entwickeln und individuell methodisch umsetzen können.

Das Manual **Interkulturelle Kompetenz . Managing Cultural Diversity** kann nach kurzer Einführung an beliebigen Orten selbsttätig erarbeitet und dann an andere vermittelt werden. Der modulare Aufbau gibt dabei Flexibilität. Je nach Ihrer Ausbildung und fachlichem Kenntnisstand einerseits und Ihrer Zielgruppen andererseits kann das Material optimal angepasst werden.

In multikulturellen Arbeitssituationen sind kulturelle Differenzen normal. In interkulturellen Trainings geht es um

- **systematische Erarbeitung und Relativierung** der eigenen Normen, Werte, Einstellungen, Vorurteile, Rassismen,
- **taktische Wissensvermittlung** fremder Normen und Werte, Kulturstandards, länderspezifischer Informationen,
- **strategische Maßnahmen** zur Befähigung interkulturellen Handelns.

Wenn Sie kulturell, wie auch beruflich-fachlich und in der Trainingsarbeit erfahren sind, werden Sie unsere Empfehlungen zur „Bearbeitung des Moduls“ weniger berücksichtigen. Für andere Personen, die unser Material benutzen, können diese Angaben hilfreich sein.

### Methoden

Die Lern- und Arbeitsmethode, die wir jeweils bevorzugen, ist ein Teil unserer Identität. In Seminaren mit Menschen verschiedener nationaler Herkünfte zeigen sich schnell zwei Hauptunterschiede in der Lernpraxis und Arbeitsmethode (s. u. Beispiel „In der in Deutschland“):

- kognitives Lernen (Vortragsstil, auswendig lernen)
- experimentelles Lernen (interaktiver Stil)

Dies hat mit vielen Faktoren zu tun. Auch damit,

- wie wir in kulturelle Systeme (Gesellschaft, Familie, Arbeitsorganisation, Hierarchie) eingebunden sind,
- wie wir individuell-kulturell geprägt sind,
- wie wir gelernt haben zu lernen und welchen Lernstil wir bevorzugen.

Die Seminarerfahrung mit Personen, die mehrheitlich unter rund 40 Jahre alt sind und aus modernen Industrie-Gesellschaften kommen, zeigt, dass sie experimentelles Lernen präferieren. ‚Learning by doing‘ ist beliebt. Ältere Seminar-Teilnehmende und besonders jene, die aus traditionellen Kulturen kommen, bevorzugen durch Lesen, Zuhören und Rezipieren zu lernen. Finnlands hohe Bewertung in der Pisa-Studie zeigt, dass eine institutionell geförderte Balance beider Lernstile besonderen Erfolg verspricht.

Interkulturelle Trainerinnen und Trainer müssen sich demnach auf verschiedene Lernstile einstellen, denn nicht allen Teilnehmenden im Seminar, Training oder Coaching sind moderne Interaktions- und Moderationsmethoden geheuer. Manche assoziieren z.B. die Kärtchen-Methode mit Spielerei. Sie als Trainerin und Trainer tun also gut daran, sich grundsätzlich vor dem Seminar zu überlegen:

- Mit welchen Lernpräferenzen werde ich zu tun haben?
- Mit welcher Seminar-Methode soll ich arbeiten?

### **Beispiel „Inder in Deutschland“**

Indisches Führungspersonal ist zu einem Workshop in Deutschland eingeladen worden. Nach der Begrüßung erklärt die deutsche Moderatorin das Thema und den Auftrag des Workshops. Sie fragt die Teilnehmenden nach ihren Wünschen und Erwartungen an diese zwei Tage, die sie miteinander verbringen werden.

Später teilt die Moderatorin Kärtchen aus und fordert die Teilnehmenden auf, die Antworten auf eine bestimmte Frage Punkt für Punkt jeweils auf ein Kärtchen zu notieren. Während die meisten Deutschen der Aufforderung folgen, gucken sich die Inder verwundert an. Der älteste unter ihnen verschränkt seine Arme und sagt bestimmend: „Ich kann ihnen sagen, was ich zu sagen habe. Dazu brauche ich keine Kärtchen.“

### **Was ist geschehen? Warum hat sich der Inder verweigert?**

Es könnte sein, dass

1. die Moderatorin versäumt hat zu erklären, warum sie mit der Kärtchen-Methode arbeiten möchte (Ideen, die notiert werden, werden durch das Schreiben bereits sortiert und geklärt.
2. sich der Inder verweigert, weil er
  - bedeutend älter ist als die Moderatorin (Mann ↔ Frau, alt ↔ jung),
  - einen höheren Status als die anderen Inder einnimmt, den er nicht riskieren möchte (vorgesetzte ↔ untergeordnete Person),
  - eine andere Rolle einnimmt und darstellen „muss“, als die anderen im Raum,
  - die Kärtchen-Methode als simple Spielerei ansieht.

## **Das Curriculum behandelt grundsätzlich zwei Aspekte von Management:**

- interkulturelle Fragestellungen von Management,
- betriebswirtschaftliche Aspekte.

Es liegt auf der Hand, dass jeder Kulturkreis dieser Erde mit Management und Organisation anders umgeht. Kommunikation und soziale Beziehungsbildung basieren auf der Grundlage der jeweiligen Kultur. Dementsprechend sind auch Führungsstile, Kommunikationsformen im unternehmerischen Alltag und Herangehensweisen an Aufgaben je nach Region unterschiedlich. Genauso klar ist jedoch, dass es unabhängig davon allgemeingültige Grundlagen der Betriebswirtschaft und des Marketing gibt. Neu an diesem Manual ist, dass es diese Aspekte verbindet und im internationalen Kontext beleuchtet.

Partizipatives und prozessorientiertes Lernen, interaktive Vorträge, sowie moderierte Diskussionen, Übungen, Fallbeispiele, Simulationen und Rollenspiele werden einen hohen Teil des Trainings ausmachen. Ein wichtiges Grundprinzip des methodischen Vorgehens, gerade bei einer mehrsprachigen Zielgruppe ist es, Inputs, Diskussionen und Prozesse grundsätzlich zu visualisieren. Das im jeweiligen Modul-Punkt „Material für Trainerinnen und Trainer“ angegebene Equipment ist möglicherweise nicht überall vorhanden und kann selbstverständlich ausgetauscht werden, z.B. Pinboard gegen Tafel oder Wandpapier usw. Mehr dazu siehe „Leitfaden für partizipative Trainingsmethoden“ von Eva Engelhardt-Wendt.

## **Inhalte des Trainingshandbuchs**

Das Trainingsmaterial besteht aus folgenden Teilen:

1. Einführung
2. Kultur und Kulturdimensionen
3. Wahrnehmung und Kommunikation
4. Diversity-Kompetenz
5. Gender-Kompetenz
6. Arbeit und Team
7. Organisation und Hierarchie
8. Globalisierung und Ethik
9. Beratung und Netzwerk
10. Verhandlung und Konflikt
11. Grundlagen Marketing
12. Interkulturelle Kompetenz und Kulturschock
13. Abschlussmodul
14. Bibliografie

Wir gehen davon aus, dass allgemeingültige Grundlagen von Management als Grundwissen vorhanden sind, worauf die **Module** dieses Manuals aufbauen. Sie beschäftigen sich mit der Fragestellung, wie aus diesen Management-Grundlagen interkulturell anwendbare Management-Stile gebildet werden.

Dabei ist seitens der Trainer/innen immer darauf zu achten, wie sie und die Teilnehmenden eines Trainings kulturell geprägt sind (z.B. soll analysiert werden, was sie unter Zuverlässigkeit oder Zielentwicklung verstehen oder unter Produktivität, Systematik und Effektivität) und in welcher Weise eine Brücke zwischen den Menschen mit diesen jeweils spezifischen Bedingungen und diversen kulturellen Kompetenzen geschaffen werden kann, ohne dass das andere Verhalten bewertet wird.

Zusätzlich zu dieser Einführung bietet das Trainingshandbuch insgesamt **12 Module**. Einige beinhalten grundlegende Anregungen und Informationen zu den Themenkomplexen **Diversity-Kompetenz, Kultur und Kulturdimensionen, Wahrnehmung und Kommunikation und Kulturschock und Interkulturelle Kompetenz**, andere geben dem/der Trainer/in die Möglichkeit, gezielt, aber auch flexibel auf die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Zielgruppe einzugehen. Abgeschlossen wird das Curriculum durch ein zusammenfassendes Abschlussmodul.

Der maximale Gesamtumfang der Trainingsmodule beträgt rund 50 - 60 volle Stunden. Je nach Auswahl und Intensität der Bearbeitung der interkulturellen Module ist mit 4 bis 7 Trainingstagen zu rechnen. Es können aber auch einzelne Module herausgenommen und in Workshops/Trainings anderer thematischer Ausrichtung integriert werden.

### **Das Material soll dienen zur**

- Anregung und Vorbereitung auf Interkulturelle Kompetenz und Diversity-Management,
- Interkulturalisierung von individueller und sozialer Kompetenz einerseits und fachlicher und strategischer Kompetenz andererseits,
- Entwicklung von Planungen im internationalen Kontext,
- Vernetzung untereinander (bilateral und international).

## **Ziele des Manuals sind**

die Verbesserung der interkulturellen Zusammenarbeit durch

- Verstehen der kulturellen Dimensionen (individuelle, lokale, regionale, nationale, internationale),
- Nachdenken über globale Abhängigkeiten und moralische Implikationen,
- Informieren über Kultur, Diversity, Interkultur, Kommunikation, Globalisierung, Management, Business, Ethik,
- Sensibilisieren für anderes/fremdes Verhalten,
- Reflektieren und relativieren des eigenen Verhaltens.

## **Aufbau der Module**

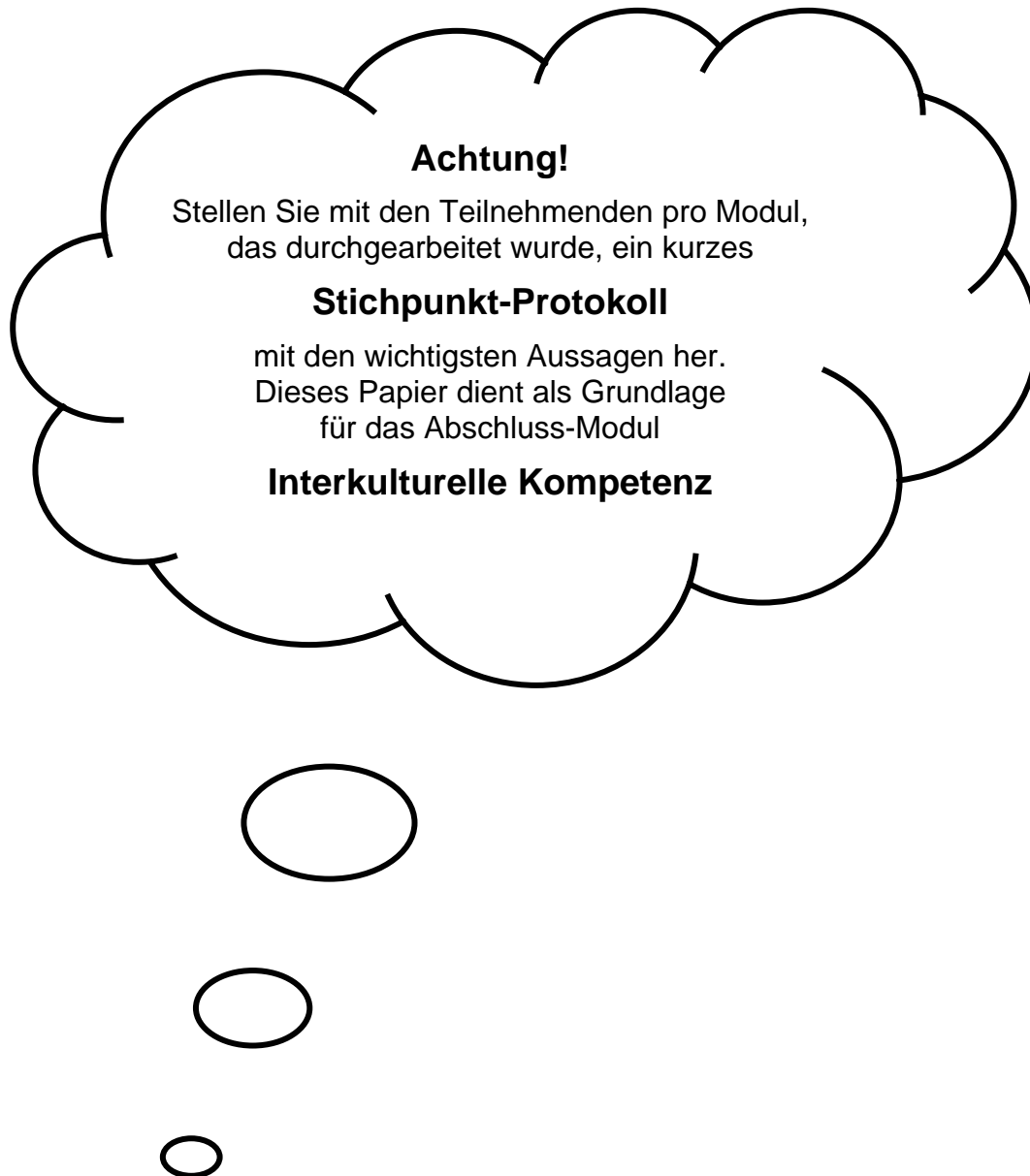
Jedes Modul besteht aus

1. Gegenstand des Moduls
2. Ziele
3. Beschreibung des Inhalts
4. Zeitlicher Umfang
5. Material
6. Bearbeitung des Moduls
7. Empfehlung
8. Bibliografie
9. Handouts
  - Grundlagen-Informationen
  - Folientexte
  - Arbeitsblätter
  - Fallbeispiele
  - Checklisten.

Die Grundlagen-Informationen für Trainerinnen und Trainer geben einen komprimierten Überblick über das Modulthema. Fragen, Literaturhinweise und ggf. Referenzen können zur weiteren inhaltlichen Vorbereitung genutzt werden.

Der Punkt „Bearbeitung“ zu jedem Schwerpunkt beschreibt, wie das jeweilige Modul didaktisch vermittelt werden kann. Er enthält die Oberziele eines jeden Moduls, Hinweise zu dem benötigten Zeitaufwand, das Material und beschreibt den Trainingsablauf und die Trainingsmethoden. Die Anleitungen enthalten außerdem Hinweise auf die zu nutzenden Folien und Handouts für die Teilnehmenden.

Die Handouts liegen als Kopiervorlagen dem Manual bei. Sie können sie zur Vorbereitung nutzen und während des Trainings an die Gruppe verteilen. Die Unterlagen enthalten Arbeitsanweisungen und Fallbeispiele, die Sie als Grundlagen oder auch Zusammenfassung des zu vermittelnden Stoffes nutzen können.







# Kultur und Kultur-Dimensionen



## Gegenstand des Moduls

1. Definition von Kultur
2. Verschiedene Kulturebenen
3. Organisation von Kultur: Die logischen Ebenen
4. Unterschiedliche Denk- und Wertemuster
5. Kultur-Dimensionen
6. Eigene Platzierung innerhalb der Dimensionen

## Ziele

Sie lernen,

1. was die Definition Kultur beinhaltet und in welcher Form verschiedene Kulturen unser Leben bestimmen,
2. wie das Bewusstsein von Kultur organisiert ist in hierarchisch aufgebauten logischen Ebenen, die sich gegenseitig beeinflussen,
3. die unterschiedlichen Kultur-Dimensionen von Hall, Hofstede und Trompenaars kennen,
4. sich selber innerhalb dieser Kultur-Dimensionen zu platzieren,
5. verschiedene Situationen im Management entsprechend der Kultur-Dimensionen interpretieren zu können,
6. positive und negative Extreme verschiedener Wertemuster kennen,
7. dass es verschiedene Möglichkeiten gibt, die Welt zu betrachten, und es keine ‚objektiv richtigen‘ Werte gibt.

## Beschreibung des Inhalts

Mit diesem Modul wird den Teilnehmenden zunächst ein Einstieg in das thematische Gebiet „Kultur“ gegeben. Nach einer kurzen theoretischen Einführung in die Begriffe Kultur und Kulturebenen wird in Übungen ein Gefühl für die eigene kulturelle Identität in Abgrenzung zu anderen Kulturen vermittelt.

In einem zweiten Schritt werden den Teilnehmenden klassische Wertemuster vorgestellt, nach denen Menschen ihre Wirklichkeit beurteilen. Durch die Einführung in die Erklärungsansätze zur Interpretation von kulturellen Unterschieden (Kulturdimensionen) sollen verschiedene Sichtweisen der Wirklichkeit erkannt und im Kontext von Management interpretiert werden können.

## Zeitlicher Umfang

Ca. 9 Stunden

## Material

Flipchart und Stifte für mehrere Gruppen, eine von 1-10 nummerierte Skala, Handouts: 4 Grundlagen-Informationen, 5 Arbeitsblätter, 5 Folien

## Bearbeitung des Moduls

### Was ist Kultur? (45 Minuten)

1. Diskutieren Sie, warum es wichtig ist, sich mit dem Thema **Interkulturelles Management** zu befassen.

Mögliche Antworten können sein: Wer mit Menschen verschiedener Kulturen erfolgreich arbeiten will, sollte auf ihre Eigenheiten vorbereitet sein. Geforscht wird nach den in sich stimmigen Wegen, wie jede Kultur ihre Erfahrungen wahrnimmt und strukturiert. Interkulturelles Management beschäftigt sich also mit den Möglichkeiten des Umgangs mit kulturbedingten Unterschieden im Arbeitsverhalten.

2. Lassen Sie die Teilnehmenden die Frage beantworten, was alles zu einer Kultur dazugehört. Notieren Sie die Antworten auf einem Flipchart.

Mögliche Antworten können sein: Kultur manifestiert sich in Geschichte, Politik, Wirtschaft, Kunst, Architektur, Religion, Brauchtum, Sprache einer Region und Lebensformen und Werten.

3. Fassen Sie die Diskussion mit den Kulturdefinitionen von Hofstede, Trompenaars und Geertz zusammen (**Folie1 „Kultur“**).

4. Erklären Sie, dass Menschen und Organisationen nicht verstanden werden können, ohne die Berücksichtigung des Sinns, den sie ihrer Umwelt geben. Kulturen können voneinander unterschieden werden durch die unterschiedliche Deutung, die sie von ihrer Umwelt erwarten oder ihr verleihen.
5. Machen Sie deutlich, dass Menschen nicht nur von ihrer Kultur bestimmt werden, sondern auch von ihrer Persönlichkeit und von allgemein menschlichen Instinkten. Zeigen Sie hier **Folie 2 „Die Kulturpyramide“**.
6. Fassen Sie zusammen, dass Kultur heutzutage immer mehr den Begriff „Rasse“ ersetzt. Damit wird betont, dass die kulturelle Prägung ein erlernter Prozess ist und somit auch ständigen Wandlungen unterliegt.
7. Motivieren Sie die Teilnehmenden zu reflektieren, wie sehr sich ihre eigene Kultur von der Generation ihrer Großeltern bis heute bereits verändert hat.
8. Machen Sie deutlich, dass Kultur kein starres Gebilde ist, sondern ein Prozess, der sich ständig wandelt. Ziehen Sie Informationen aus dem Arbeitsblatt **„Grundlageninformation 1, Kultur“** hinzu.

#### **Verschiedene Kulturen (10 Minuten)**

9. Stellen Sie dar, dass Menschen interkulturell sind, da sie nicht nur von der nationalen Kultur bestimmt werden, sondern auch von der sozialen Schicht, dem Alter, Geschlecht, der Firmenzugehörigkeit etc. Zeigen Sie **Folie 3 „Gemeinsamkeiten und Unterschiede“**.

#### **Übung: Das Persönlichkeitsmolekül (30 Minuten)**

10. Teilen Sie das **Arbeitsblatt 1 „Das Persönlichkeitsmolekül“** aus. Bitten Sie die Teilnehmenden, in den mittleren Kreis ihren Namen zu schreiben und in jeden der 5 Kreise eine Gruppe einzutragen, mit der sie sich identifizieren. Es werden diverse Aspekte notiert werden, die auf vielfältige kulturelle Identifikationen hinweisen.

Mögliche Antworten könnten sein: Studentin, Weiße, Polin, Frau, Musikerin.

11. Wenn Sie noch Zeit haben, lassen Sie in kleinen Gruppen diskutieren, auf welche der genannten Gruppen die Teilnehmenden besonders stolz sind und mit welcher Gruppe sie auch schon einmal negative Erfahrungen gemacht haben.
12. Schreiben Sie alle genannten Gruppen auf einem Flipchart und lesen sie sie nacheinander laut vor. Beim Aufrufen einer Gruppe sollen all diejenigen aufstehen, die sich mit dieser Gruppe identifizieren können (auch wenn sie sie nicht selber genannt haben).
13. Diskutieren Sie abschließend, welche Gefühle die Teilnehmenden hatten, mit mehreren Personen aufzustehen, also Mitglied einer Gruppe zu sein, bzw. alleine aufzustehen, also zu keiner Gruppe zu gehören.
14. Eine Zusammenfassung des Sinns und Zwecks dieser Übung könnte in etwa so aussehen:

Die „Outsider-Erfahrung“ ist eine universelle. Jede/r von uns weiß aus eigener Erfahrung, was es heißt, ausgegrenzt zu werden. Die Erinnerung an diese Erfahrung erleichtert es uns in die Probleme von Fremden hineinzusetzen.

Es gibt immer Dinge, die uns trennen, und andere, die wir gemeinsam haben. **Wir sollten die Gemeinsamkeiten nutzen und von den Unterschieden, die uns trennen, lernen.**

### **Wie Kultur organisiert wird: das System der Logischen Ebenen (15 Minuten)**

15. Erläutern Sie, dass es im Folgenden darum gehen soll, auf welchen unterschiedlichen Ebenen man eine Kultur erfährt. Das hier dargestellte Modell von den „Logischen Ebenen“ wurde von dem Kulturanthropologen Gregory Bateson erfunden und von Robert Dilts (NLP) weiterentwickelt. Es ist ein Modell zur Beschreibung von Lernen, Kommunikation und Wahrnehmung. Bateson ging davon aus, dass sich alle Ebenen gegenseitig beeinflussen, die höhere aber immer die darunter liegende Ebene organisiert. Zum Beispiel: Dort, wo der Wert „Gemeinschaft“ an erster Stelle steht, ist das Verhalten „Konkurrenz“ weniger erwünscht.
16. Stellen Sie das Modell der logischen Ebenen anhand der **Folie 4 „Die logischen Ebenen“** dar, indem Sie mit der untersten Ebene beginnen. Sie können hierfür **Grundlagen-Informationen 1 „Kultur“** zur Hilfe nehmen.

### **Übung: Unsere Kultur (60 Minuten)**

17. Teilen Sie **Arbeitsblatt 2 „Kulturelle Besonderheiten“** aus.
18. Bitten Sie die Teilnehmenden die 5 Ebenen für ihr eigenes Land anzuwenden. Wenn die Gruppe aus einem Land stammt, können Sie diese Übung mit allen gemeinsam durchführen. Ist es eine multinationale Gruppe, können länderspezifische Kleingruppen gebildet werden. In dieser Übung wird die Ebene der Identität mit Nationalität vorgegeben (also Pole, Inderin etc).
19. Geben Sie jeder Gruppe 30 Minuten Zeit zur Vorbereitung.
20. Lassen Sie danach jede Gruppe kurz ihre Ergebnisse darstellen.

### **Alternative Übung**

21. Wenn Sie wenig Zeit haben, können Sie sich auch nur typische Sprichworte der einzelnen Länder nennen lassen. Dies könnte zum Beispiel für Deutschland sein:
  - „Wer A sagt muss auch B sagen.“
  - „Ohne Fleiß kein Preis.“
22. Wenn Sie eine multikulturelle Gruppe haben, können Sie die Sprichworte von den Mitgliedern anderer Kulturen interpretieren lassen. Diskutieren Sie dann mit der Gruppe, welche Normen in den Sprichwörtern stecken und wie sich diese im Verhalten widerspiegeln.

23. Diskutieren Sie abschließend mit der Gruppe, wie die einzelnen Ebenen miteinander verwoben sind und sich aufeinander beziehen. Machen Sie deutlich, dass es leicht zu Fehlinterpretationen kommen kann, wenn man mit den Werten der eigenen Kultur das Verhalten der anderen Kultur betrachtet (**s. Grundlagen-Information 1 „Kultur“**).
24. Teilen Sie zum Abschluss **Arbeitsblatt 3 „Briefe in die chinesische Vergangenheit“** aus und lesen Sie die Episode aus dem Buch von Herbert Rosendorfer vor. Erklären Sie, dass es sich in dieser Geschichte um einen Chinesen handelt, der mit einer Zeitmaschine aus dem chinesischen Mittelalter nach München in der heutigen Zeit gereist ist.
25. Diskutieren Sie abschließend folgende Fragen:
1. **Frage:** Welche kulturellen Fehlinterpretationen hat der Chinese gemacht?  
**Antwort:** Nikotinsucht für Aberglauben gehalten
  2. **Frage:** Wie kamen die Fehlinterpretationen zustande?  
**Antwort:** Er hat mit den Werten seiner eigenen Kultur das Verhalten der Deutschen interpretiert.
  3. **Frage:** Welches sind die chinesischen Verhaltensweisen und Werte, die hier zum Ausdruck kommen?  
**Antwort:** Verhaltensweisen: Brandopfer; Werte: Glaube an Götter und Geister, Hierarchie, Höflichkeit.

### **Kultur-Dimensionen** (120 Minuten)

26. Verdeutlichen Sie, dass es im Folgenden um die Beschreibung einiger grundlegender Unterschiede von Werten geht, die nach Meinung der Kulturanthropologen die verschiedenen Kulturen voneinander unterscheiden. Die drei bekanntesten Forscher sind auf diesem Gebiet Hall, Hofstede und Trompenaars. Sie haben versucht, anhand eines Kategoriensystems kulturelle Unterschiede zu klassifizieren und daraus zu erklären wie es im interkulturellen Austausch zu Missverständnissen kommen muss.
27. Erklären Sie, dass sich die drei Kategoriensysteme ergänzen oder auch teilweise überschneiden. Es kommt nicht darauf an, sich für das eine oder andere zu entscheiden, sondern diejenigen Dimensionen zu nutzen, die zur Interpretation einer Situation gebrauchen werden.
28. Zeigen Sie anhand von **Folie 5 „Orientierungssysteme zur Klassifizierung interkultureller Unterschiede“** die verschiedenen Dimensionen von Hall, Hofstede und Trompenaars. Erklären Sie kurz die Bedeutung der einzelnen Kategorien, die Sie in den **Grundlagen-Informationen 2 - 4 „Edward T. Hall“, „Das 5-Dimensionen-Modell nach Gert Hofstede“ und „Trompenaars: Die Basis kultureller Unterschiede“** finden. Lassen Sie die Teilnehmenden Beispiele für die einzelnen Kategorien finden. Mögliche Beispiele:

### Edward T. Hall

**High Context - Low Context:** Kritik sachlich oder persönlich nehmen

**Beziehung zu Zeit:** Planung in abgegrenzten Zeitabschnitten oder in Zeiträumen

**Beziehung zum Raum:** Gefühl für Körperdistanz oder Verortung im Raum

### Geert Hofstede

**Machtdistanz:** Verhältnis zur Autorität, hierarchischer oder demokratischer Führungsstil

**Individualismus und Kollektivismus:** Beziehung zwischen Individuum und Gesellschaft, Familie, Firma, Gruppe

**Maskulinität und Femininität:** Vorstellung von Erfolg, Größe, Schnelligkeit und Entschiedenheit gegenüber der Vorstellung von sozialen Verpflichtungen und Lebensqualität

**Unsicherheitsvermeidung:** Art mit Unsicherheit und Konflikten umzugehen (Regeln, Gesetze, Pläne, Versicherungen)

**Langzeit- und Kurzzeitorientierung:** Chinesen haben Hongkong auf 99 Jahre von den Engländern gepachtet = extreme Langzeitorientierung.

### Fons Trompenaars

**Universalismus versus Partikularismus:** Verpflichtung gegenüber Regeln versus Verpflichtungen gegenüber Personen

**Individualismus versus Kollektivismus:** Selbstverwirklichung oder Abhängigkeit von der Gemeinschaft

**Neutral versus emotional:** Kontrolle oder Zeigen von Emotionen

**Spezifisch versus diffus:** zielgerichteter und direkter Umgang mit anderen Menschen gegenüber wie wichtig Umfeld und Beziehungen für die Kommunikation sind

**Leistung versus Ansehen:** Anerkennung durch erbrachte Leistung oder durch zugeschriebenen Status

**Unterschiedliche Vorstellung von Zeit:** Langzeit oder Kurzzeitorientierung, polychron oder monochron

**Unterschiedliche Vorstellung mit Umwelt und Umgebung:** Anpassen an Einflüsse von außen oder Außeneinflüsse kontrollieren wollen

29. Begründen Sie, warum Sie die Forschungsergebnisse mit der Bewertung der einzelnen Länder nicht diskutieren wollen. Erklären Sie, dass die Ergebnisse schon alt sind und sich die Kulturen in den letzten Jahren rapide verändert haben. Erklären Sie, warum es wichtig ist, sich überhaupt erst einmal bewusst zu machen, dass es Unterschiede in den Wertmaßstäben gibt. Machen Sie deutlich, dass Sie hierfür im Folgenden einige der wichtigsten Kategorien beispielhaft herausgreifen werden.

Beispiele:

- Partikularismus – Universalismus
- Kollektivismus – Individualismus
- Affektiv/emotional – Neutral
- high context – low context (diffus-spezifisch)

**Eigene Platzierung innerhalb der Dimensionen (3 Stunden)**

30. Betonen Sie, dass die folgenden Fallbeispiele Situationen beschreiben, die wahrscheinlich für jeden Menschen einen Konflikt darstellen und nicht immer eindeutig beantwortet werden können. Gerade hier ist es jedoch interessant, zu welcher Lösung man eher tendieren würde. Teilen Sie **Arbeitsblatt 4 „Fallbeispiele zur Selbsteinschätzung“** aus.

31. Teilen Sie Kleingruppen ein und lassen Sie 10 Minuten über die erste Frage aus **Fallbeispiel 1 „Das Auto und der Fußgänger“** diskutieren.

32. Fragen Sie die Gruppe, welche der oben beschriebenen Kategorien in diesem Fallbeispiel thematisiert werden

Antwort: Partikularismus – Universalismus.

33. Legen Sie mit Kärtchen eine Skala von 1-10 auf den Boden. 1 soll für Partikularismus, 10 für Universalismus stehen. Bitten Sie die Teilnehmenden, aufzustehen und sich auf der Skala gemäß ihrer eigenen Einschätzung zu positionieren. Lassen Sie die Teilnehmenden berichten, ob sie eine eher regeltreue Person sind, oder dem Einzelfall Vorzug geben?

34. Diskutieren Sie darüber, was die negativen Auswirkungen einer extrem regeltreuen Einstellung sein können und was die positiven Seiten davon sind. Fragen Sie dann nach den positiven und negativen Seiten des Partikularismus.

Mögliche Antworten können sein:

	<b>Partikularismus</b>	<b>Universalismus</b>
<b>Positive Seiten</b>	persönlich, menschlich,	gerecht, verlässlich, voraussehbar
<b>Negative Seiten</b>	korrupt, ungerecht	unmenschlich, starr



35. Nehmen Sie Bezug auf das **Modul „Globalisierung und Ethik – Folien 1 und 2“** und diskutieren Sie, wie sich unterschiedliche Wertvorstellungen auf Geschäftspraktiken auswirken können (z.B. bei Verträgen, Geschäftsbesuchen, Verhandlungen).

36. Diskutieren Sie das **Fallbeispiel 2 “Selbstverwirklichung“**.

37. Fragen Sie die Gruppe, welche der oben beschriebenen Kategorien in diesem Fallbeispiel thematisiert wird.

Antwort: Individualismus – Kollektivismus.

38. Legen Sie mit Kärtchen eine Skala von 1-10 auf den Boden. 1 soll für Individualismus, 10 für Kollektivismus stehen. Bitten Sie die Teilnehmenden, aufzustehen und sich auf der Skala gemäß ihrer eigenen Einschätzung zu positionieren. Sind sie eher individualistisch, oder fühlen sie sich vorrangig als Mitglied einer Gemeinschaft?

39. Diskutieren Sie darüber, was die negativen Auswirkungen einer extrem kollektivistischen Einstellung sein können und was die positiven Seiten davon sind. Fragen Sie dann nach den positiven und negativen Auswirkungen des Individualismus.

Mögliche Antworten können sein:

	<b>Kollektivismus</b>	<b>Individualismus</b>
<b>Positive Seiten</b>	Mitmenschlichkeit, Wärme, Gruppensolidarität	Selbstverwirklichung, Leistungsfähigkeit, eigene Ideen, Wettbewerbsfähigkeit, Selbstverantwortung
<b>Negative Seiten</b>	kein Mut zu selbstständigem Denken, keine Selbstverantwortung, Selbstaufgabe	Konkurrenz, Kältherzigkeit, Egozentrik

40. Diskutieren Sie, wie sich unterschiedliche Wertvorstellungen in diesem Bereich auf Firmenkulturen und Geschäftspraktiken auswirken können (z.B. bei der Personalführung, bei Verhandlungen).

41. Diskutieren Sie das **Fallbeispiel 3 „Diskussion“**.

42. Fragen Sie die Gruppe, welche der oben beschriebenen Kategorien in diesem Fallbeispiel thematisiert wird.

Antwort: Affektiv (emotional) – Neutral.

43. Legen Sie mit Kärtchen eine Skala von 1-10 auf dem Boden aus. 1 soll für affektive, 10 für neutrale Orientierung stehen. Bitten Sie die Teilnehmenden, aufzustehen und sich auf der Skala gemäß ihrer eigenen Einschätzung zu positionieren. Fragen Sie: „Sind Sie eher ein Mensch, der seine Emotionen zeigt oder kontrollie-

ren Sie sich?“ Weisen Sie an dieser Stelle noch einmal darauf hin, dass es darum geht, ob Emotionen gezeigt werden oder eher nicht.

44. Diskutieren Sie darüber, was die negativen und positiven Seiten eines extrem emotionalen Auftretens sein können. Fragen Sie dann nach den positiven und negativen Seiten der neutralen Position.

Mögliche Antworten können sein:

	<b>Affektiv (emotional)</b>	<b>Neutral</b>
<b>Positive Seiten</b>	ehrlich, authentisch, temperamentvoll	höflich, unangreifbar, beherrscht
<b>Negative Seiten</b>	ergreifend, verletzend	unehrlich, undurchsichtig, verschlossen

45. Diskutieren Sie, wie sich unterschiedliche Wertvorstellungen in diesem Bereich auf Firmenkulturen und Geschäftspraktiken auswirken können (z.B. bei der Personalführung, bei Verhandlungen).

46. Diskutieren Sie schließlich **Fallbeispiel 4: „Geschäftsbesuch“**

47. Fragen Sie die Gruppe, welche der oben beschriebenen Kategorien in diesem Fallbeispiel thematisiert wird.

Antwort: Diffus – Spezifisch.

48. Legen Sie mit Kärtchen eine Skala von 1-10 auf den Boden. 1 soll für diffus, 10 für spezifisch stehen. Bitten Sie die Teilnehmenden, aufzustehen und sich auf der Skala gemäß ihrer eigenen Einschätzung zu positionieren. Fragen Sie: „Bevorzugen Sie eher die direkte, zielgerichtete Kommunikation oder finden Sie es wichtig, das Umfeld (den Kontext) der Kommunikation zu berücksichtigen?“

49. Diskutieren Sie über die negativen Auswirkungen einer extrem diffusen Einstellung und über die positiven Seiten. Fragen Sie dann nach den positiven und negativen Aspekten der direkten (spezifischen) Kommunikation bzw. dem zielgerichteten Umgang mit anderen.

Mögliche Antworten können sein:

	<b>Diffus (high context)</b>	<b>Spezifisch (low context)</b>
<b>Positive Seiten</b>	persönlich, menschlich	logisch, zielgerichtet, objektiv
<b>Negative Seiten</b>	umständlich, subjektiv, korrupt	zu direkt, unpersönlich, kalt

50. Diskutieren Sie, wie sich unterschiedliche Wertvorstellungen in diesem Bereich auf Firmenkulturen und Geschäftspraktiken auswirken können (z.B. bei der Personalführung, bei Verhandlungen).

51. Betonen Sie noch einmal zusammenfassend, was die Übungen und Fallbeispiele deutlich machen sollten: Es gibt nie nur eine richtige Antwort. Je nach Kultur und Wertvorstellung kann derselbe Sachinhalt völlig unterschiedlich gesehen und verstanden werden.

**Fallbeispiele: (wenn keine Hausaufgabe, dann 90 Minuten)**

52. Teilen Sie am Ende des Tages **Arbeitsblatt 5 „Fallbeispiele“** aus und bitten Sie die Teilnehmenden folgende Aufgabe bis zum nächsten Tag zu erledigen. Falls noch genügend Zeit zur Verfügung steht, kann dieses Fallbeispiel auch noch in Kleingruppen während des Trainings diskutiert werden.

Die richtigen Antworten der Aufgabe sind:

**Fall 1:** Machtdistanz

**Fall 2:** spezifisch contra diffus

**Fall 3:** Individualismus contra Kollektivismus

**Resümee (15 Minuten)**

Fragen Sie die Teilnehmenden dieses Moduls am Schluss, was für sie die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse gewesen sind. Fassen Sie noch einmal zusammen:

- Jede Person trägt Muster des Denkens, Fühlens und Handelns in sich, die sie in ihrem Leben gelernt hat. Diese Muster unterscheiden sich, je nachdem aus welchem Land sie kommt, welcher sozialen Schicht sie angehört, welches Geschlecht sie hat oder wie alt sie ist. Diese „kollektive Programmierung des Geistes“ wird Kultur genannt. Sie unterscheidet uns, auch als die Mitglied einer Gruppe und außerdem von Menschen in anderen Regionen der Welt.
- Jeder Mensch gehört verschiedenen Kulturen oder Gruppen an, so dass Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf vielen verschiedenen Ebenen festgestellt werden können. Menschen an sich sind interkulturell.
- Kultur ist erlernt und nicht ererbt.
- Kultur ist ein Prozess, der sich beständig verändert.
- Alle Gesellschaften sind mit den gleichen Grundfragen konfrontiert, ihre Antworten darauf sind allerdings unterschiedlich.
- Hall, Hofstede, Lewis, Trompenaars und andere haben Klassifizierungssysteme geschaffen, die die unterschiedlichen Wertmaßstäbe der Kulturen sichtbar machen.

Es gibt nicht nur eine Wahrheit. „Viele Wege führen nach Rom“. Jede Person betrachtet die Welt durch ihre „kulturelle Brille“.

## **Empfehlung**

Dieses Modul ist ein Grundbaustein. Wenn Sie wenig Zeit haben, können Sie sich auch nur 2 oder 3 Kategorien von Trompenaars herausnehmen und sie exemplarisch behandeln.

## **Bibliografie**

### **Cox, T. und Beale, R.L.**

Developing Competency to Manage Diversity. Berrett-Koehler: San Francisco. 1997

### **Dilts, R. B.**

Effective Presentation Skills, Meta publications 1994

### **Eine Welt der Vielfalt**

Praxishandbuch für Lehrer und Lehrerinnen, Gütersloh 1998

### **Geertz, C.**

Dichte Beschreibungen. Bemerkung zu einer deutenden Theorie von Kultur, in: Dichte Beschreibungen, Frankfurt/Main 1983

### **Hall, E. T.**

Beyond Culture, New York 1981

### **Rosendorfer, H.**

Briefe in die Chinesische Vergangenheit, dtv., München 1998, 27. Auflage

### **Hansen , K.P.**

Kultur und Kulturwissenschaft, A. Francke Verlag, Tübingen und Basel 2003, 3. Auflage

### **Hofstede, G.**

Lokales Denken, globales Handeln, Kulturen, Zusammenarbeit und Management, München 1997

### **Institut für Interkulturelles Management (Hg)**

Interkulturelles Personalmanagement, Gabler, Wiesbaden 1994

### **Lewis, R. D.**

Handbuch Internationale Kompetenz, Campus, Frankfurt/ New York 2000

### **Trompenaars, F.**

Handbuch Globales Management, Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht, Wien, Düsseldorf 1993

## **Grundlagen-Information 1**

### **Kultur und Kultur-Dimensionen**

Alle Menschen müssen sich mit ähnlichen Problemen und Bedürfnissen auseinandersetzen. Doch auf welche Art und Weise diese Probleme gelöst und angegangen werden, ist von Kultur zu Kultur verschieden. Menschen und Organisationen können nicht verstanden werden ohne die Berücksichtigung des Sinns, den sie ihrer Umwelt geben.

Kultur ist das Muster der Sinnggebung, in dessen Rahmen Menschen ihre Erfahrungen deuten und ihr Handeln lenken (vgl. Geertz 1983). Sie bestimmt, wie eine Gruppe von Menschen ihr Leben organisiert und welche Problemlösungsstrategien sie anwendet. Kultur manifestiert sich in Geschichte, Politik, Wirtschaft, Kunst, Architektur, Lebensform, Werten, Religion, Brauchtum, Sprache eines Landes.

Selbstverständlich ist Kultur Veränderungsprozessen unterworfen. Es ist Menschen relativ schnell möglich, Verhaltensweisen zu verändern, Urteile zu revidieren und sich anderen Normen und Regeln anzupassen. Die dahinter liegenden Werte und Glaubenssätze, die uns geprägt haben, die bestimmen, was wir für gut und böse, richtig und falsch halten, sind allerdings tatsächlich nur schwer und nur in langsamen Prozessen veränderbar. Oft hinken daher Wertvorstellungen und Rollenideale einer Gesellschaft weit hinter der realen Lebenswelt her. Gut sichtbar ist dies am Beispiel der Geschlechterrollenerwartungen. Obwohl längst nicht mehr mit unserem tatsächlichen Leben kongruent, leben sie dennoch als positives oder negatives Vorbild in unseren Köpfen weiter. Wir alle haben durch die Umwelt, in der wir leben, und durch unsere spezifische Sozialisation bestimmte Muster des Denkens, Fühlens, Wertens und potentiellen Handelns herausgebildet, nach denen wir unser Leben organisieren. Das Aufeinanderprallen unterschiedlicher Muster führt meistens zunächst einmal zu Missverständnissen und Stolpersteinen in der gegenseitigen Verständigung.

Ganz zentral ist daher ein offener und dynamischer Kulturbegriff, wie er in der Ethnologie bereits seit Jahrzehnten üblich ist: Kultur als ein sich ständig wandelnder Prozess.

Kulturelle Zuordnungen sind aber noch weit komplexer, ist doch die kulturelle Prägung eines Menschen nicht nur von seiner ethnischen oder nationalen Herkunft bestimmt. Der Diversity-Ansatz erweitert die Beschreibung kultureller Differenzen um weitere Kategorien, wie z.B. soziale Klasse, Religion, Alter, Geschlecht oder der sexuellen Orientierung, die sich auch im europäischen Antidiskriminierungsgesetz und dem deutschen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) widerspiegeln. Nach Cox ist Diversity ein Mix von Menschen innerhalb eines Sozialsystems, die erkennbar unterschiedliche, sozial relevante Gruppenzugehörigkeit haben (Cox, Beale 1997). Definiert man Kultur auch in diesem Sinne, ist unsere kulturelle Identität nicht nur einem ständigen Wandel unterworfen, sondern auch ein Geflecht von unterschiedlichen kulturellen Prägungen, die sich in vielfältiger Weise ineinander verweben. So können zum Beispiel Menschen aufgrund unterschiedlicher Nationalitäten zwar in vielen Bereichen verschieden sein, durch ihre Zugehörigkeit zu einem Geschlecht, einer Altersgruppe oder einer sozialen Schicht aber dennoch kulturelle Ähnlichkeiten haben, die über nationale Grenzen hinweg gehen.