



Einführungsseminar interkulturelle Kommunikation



Inhaltsverzeichnis

Thema	Seiten
Definition und Hintergrund	3 – 4
Wirkung kultureller Haltungen auf Denken/Handeln im Beruf	5
Verschiedene Kulturdimensionen – und Ihre Wirkung in Organisationen	6 - 12
Konfliktquellen aus unterschiedlichen kulturellen Orientierungen	13 - 15
Kommunikationstipps beim Umgang mit Vertretern anderer Kulturen	16 - 17

Kulturdefinition UNESCO (eine von über 200 Definitionen von Kultur!!!)

„Die Kultur kann in ihrem weitesten Sinne als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. Dies schließt nicht nur Kunst und Literatur ein, sondern auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Wertsysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen.“

Kulturdefinition gem. Wikipedia (lat. *cultura*, Landbau) ist die **Gesamtheit des vom Menschen Geschaffenen** schließt einerseits physische Dinge, wie Werkzeuge ein, aber auch durch den Menschen hervorgerufene Veränderung der Natur, geistige Hervorbringungen der Menschheit wie Schrift und Kunst sowie die sozialen Organisationsformen, in denen die Menschen zusammenleben. Der Begriff der Kultur ist insofern eng mit dem Begriff der Zivilisation verwandt. Der Begriff wird einerseits generell auf die Menschheit als ganzes bezogen, andererseits aber auch als Zusammenfassung der Lebensumstände einer bestimmten Volksgruppe (= Ethnie z.B. die amerikanische Kultur) oder historischen Phase (z.B. die minoische Kultur)

Weitere Definitionsmöglichkeiten

Im engeren Sinne ist Kultur eines Volkes auch Sprache, Literatur, Geschichte, Religion und Ethik, Kunst, Wirtschaft, Wissenschaft, Rechtsprechung.

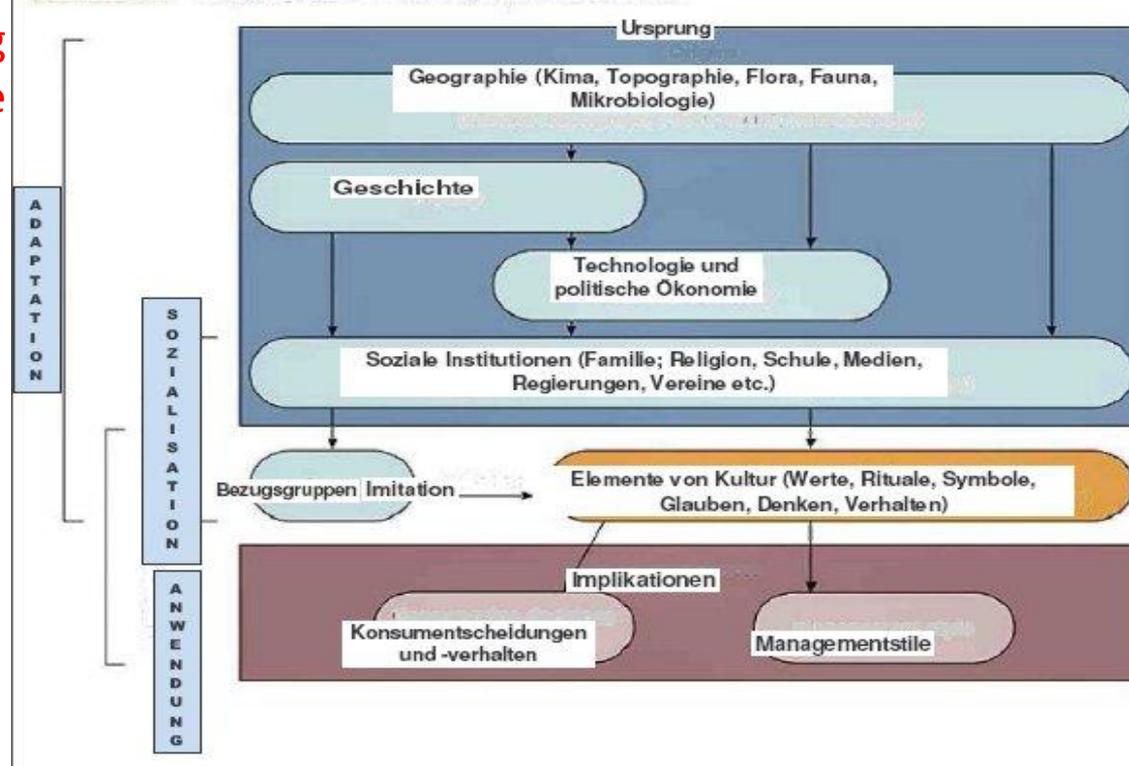
Die **Interkulturelle Kommunikation** versteht unter Kultur ein gültiges Sinnsystem oder die Gesamtheit der miteinander geteilten verhaltensbestimmenden Bedeutungen für eine größere Gruppe von Menschen. Wissenssoziologisch könnte man eine Kultur auch als das einem Kollektiv gemeinsame "Wissen" kennzeichnen

Hintergründe für die Entstehung kultureller Unterschiede

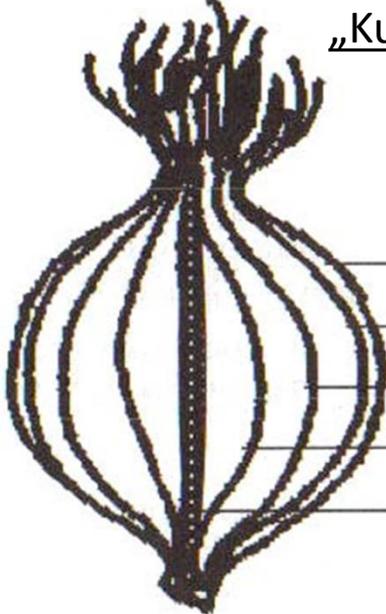
Das Eisberg-Modell – angewandt auf Kultur

Äußerlich erkennbar: Kleidung, Benehmen, Essgewohnheiten

Überzeugungen
Werthaltungen
Glaubenssätze



„Kulturzwiebel“ nach Geert Hofstede



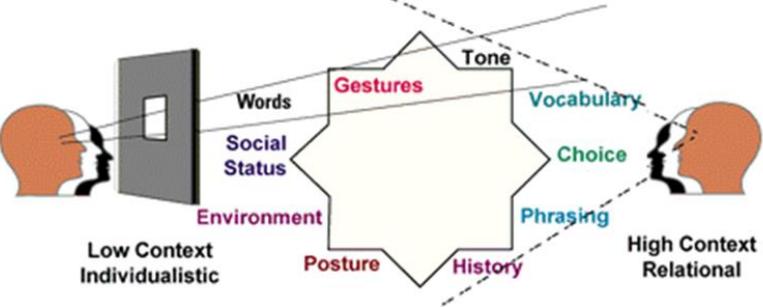
- 1. Haut: Symbole
- 2. Haut: Helden
- 3. Haut: Rituale
- 4. Haut: Werte
- 5. Haut: Grundannahmen



3 der bekanntesten Kulturmodelle – und ihre Bestandteile

Hall	Hofstede	Trompenaars
High-Context vs. Low-Context	Kollektivismus vs. Individualismus	Kollektivismus vs. Individualismus
	Machtdistanz	Universalismus vs. Partikularismus
		Sequentielle vs. synchrone Zeit
Raumorientierung	Langfristige vs kurzfristige Orientierung	Spezifisch vs. Diffus
	Unsicherheitsvermeidung	Leistung vs. Herkunft
Häufig auch „linear vs. Zirkulär“		Außen- vs. Innensteuerung
Monochrom vs. Polychrom	Maskulinität vs. Feminität	Neutral vs. Emotional

Low Context/High Context Cultures
Individualistic/Relational Cultures



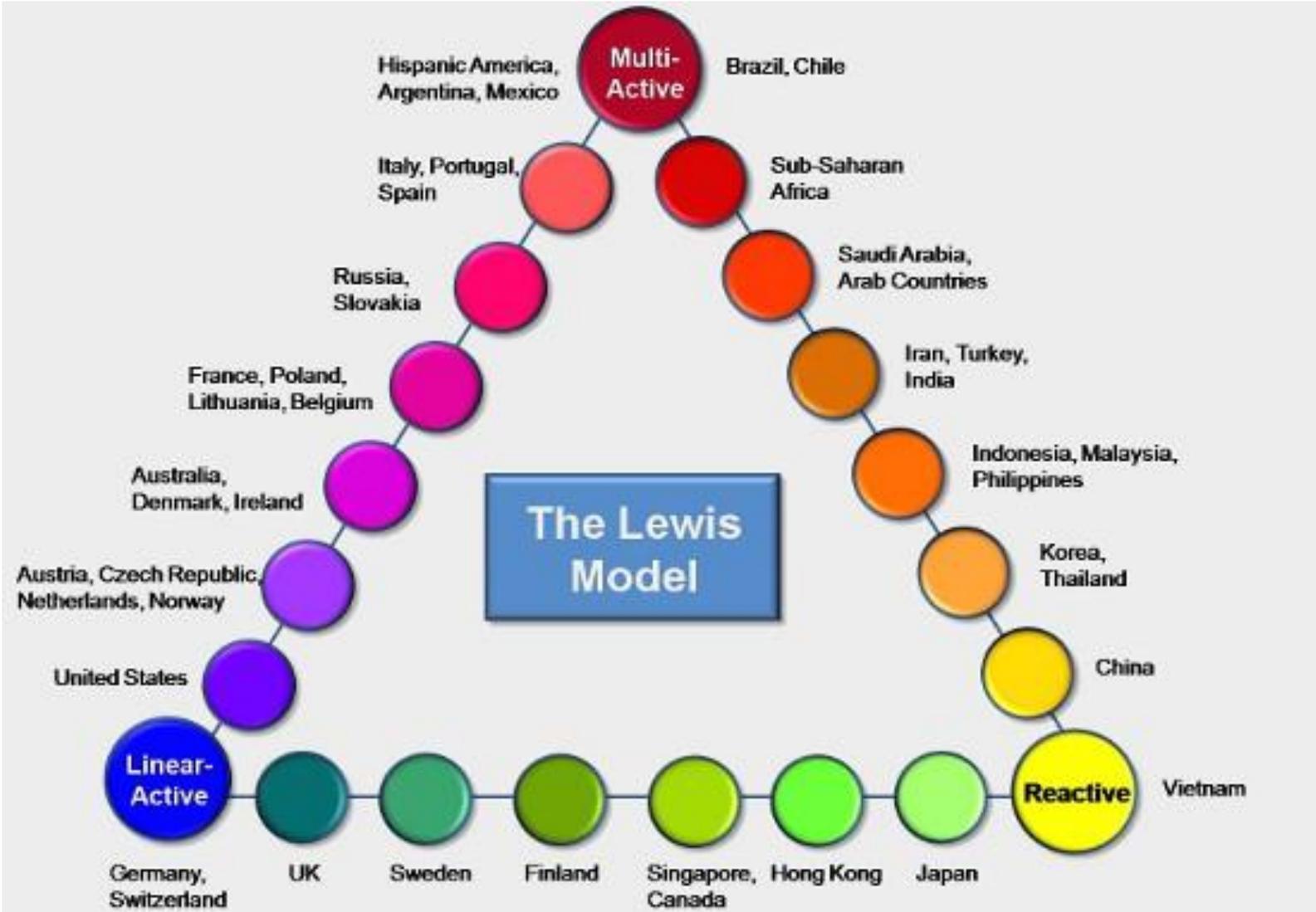
Adapted from 'Managing Intercultural Differences' by Claire B. Anderson

Jane Henry ¹ (2001) von der Open University fasst Hofstedes Ergebnisse in einer Tabelle wie folgt zusammen
 Die Tabelle beruht auf Hofstedes ursprünglicher Erfassung

#	Bezeichnung	Macht-Distanz	Unsicherheits-Vermeidung	Individualität	Maskulinität	Länder
I	entwickelte „romanische“ Länder	hoch	hoch	hoch	mittel	Argentinien, Belgien, Brasilien, Frankreich, Spanien
II	weniger entwickelte „romanische“ Länder	hoch	hoch	niedrig	breiter Bereich	Chile, Jugoslawien, Kolumbien, Mexico, Peru, Portugal, Venezuela
III	entwickelte asiatische Länder	mittel	hoch	mittel	hoch	Japan
IV	weniger entwickelte asiatische Länder	hoch	niedrig	niedrig	mittel	Hong Kong, Indien, Philippinen, Singapur, Taiwan, Thailand
V	mittlerer Osten	hoch	hoch	niedrig	mittel	Griechenland, Iran, Türkei
VI	Germanisch	niedrig	hoch	niedrig	mittel	Deutschland, Israel, Italien, Österreich, Schweiz, Süd-Afrika
VII	angel-sächsisch	niedrig	niedrig mittel	hoch	hoch	Australien, Großbritannien, Irland, Kanada, Neuseeland, USA
VIII	nordisch	niedrig	niedrig mittel	mittel	niedrig	Dänemark, Finnland, Niederlande, Norwegen, Schweden

Lewis-Modell der Kulturen:

Eindeutige Gegenpole“ 1. Deutsche und Hispano-Amerikaner – 2. Deutsche und Vietnamesen
Mit Vertretern welcher Kulturen haben Deutsche am wahrscheinlichsten Verständnisprobleme?
(Quelle: Corinna Ritter, www.tekom.de)



Kulturelle Eigenschaften/Verhaltensweisen nach Richard D. Lewis

introvertiert

geduldig

besonnen, diskret, privat

dienstlich, regelorientiert

Selbständigkeit>Hierarchie

methodisch, faktenorientiert

eins nach dem anderen

arbeitet nach Zeit und
Projektstrukturplan

Prozessketten

trennt Beziehung vom Geschäft

kurze, oft schriftliche Info

direkt, argumentiert mit Fakten,
kühl

extrovertiert

ungeduldig

gesprächig, „neugierig“

„regel-souverän“

Selbständigkeit=Hierarchie

großzügig, „fakten-souverän“

„multi-tasking“

arbeitet an verschiedenen
Projekten gleichzeitig

Beziehungsketten

vermischt Beziehung und Geschäft

(sehr) ausführliche Info eher
mündlich

emotional, blumig,
körpersprachlich, „warm“

introvertiert

geduldig

still, dennoch „neugierig“

scheinbar regelkonform

Selbständigkeit<Hierarchie

treu der „großen Linie“,
Absichtserklärungen

je nach Situation

arbeitet flexibel, je nach „Priorität“

Hierarchie und Beziehung

verbindet Beziehung und Geschäft

fasst zusammen, plant langsam,
eher mündlich

indirekt, höflich, lächelnd,
vorsichtig, wahrt Gesicht

Charakteristiken in Organisationen typisch für: ...

Niedrige Machtdistanz	Hohe Machtdistanz
Geringe Zentralisation	Hohe Zentralisation
Flache Organisationsstrukturen	Steile Organisationsstrukturen
Wenig Überwachungspersonal	Viel Überwachungspersonal
Geringe Gehaltsunterschiede	Große Gehaltsunterschiede
Hohe Qualifikation auch in den unteren Schichten	Geringe Qualifikation in den unteren Schichten

Niedrige Unsicherheitsvermeidung	Hohe Unsicherheitsvermeidung
Aktivitäten werden nur geringfügig strukturiert	Aktivitäten werden stark strukturiert
Wenige geschriebene Regeln	Viele geschriebene Regeln
Mehr Generalisten	Mehr Spezialisten
Manager kümmern sich vor allem um strategische Belange	Manager kümmern sich mehr um Details
Manager treffen individuelle und risikoreiche Entscheidungen	Manager treffen keine individuellen und risikoreichen Entscheidungen
Starke Fluktuation der Arbeitskräfte	Geringe Fluktuation der Arbeitskräfte
Geringe Arbeitszufriedenheit	Hohe Arbeitszufriedenheit

Charakteristiken in Organisationen typisch für: ...

Femininität	Maskulinität
Nur ein Teil der jungen Leute will Karriere machen	Junge Menschen gelten als Versager, wenn sie keine Karriere machen
Ins Privatleben sollten sich Organisationen nicht einmischen	Organisationsinteressen sind legitime Gründe ins Privatleben einzugreifen
In qualifizierten und besser bezahlten Berufen gibt es mehr Frauen	In qualifizierten und besser bezahlten Berufen gibt es weniger Frauen
Frauen in qualifizierten Berufen sind nicht speziell durchsetzungsmotiviert	Äußerst durchsetzungsmotiviert sind Frauen in qualifizierten Berufen
Weniger beruflicher Stress	Viel beruflicher Stress
Weniger Arbeitskonflikte	Viele Arbeitskonflikte
Forderung nach Arbeitsrestrukturierung zur besseren Integration von Gruppen	Forderung nach Arbeitsrestrukturierung zur Verbesserung der individuellen Leistung

High-context-Kultur	Low-context-Kultur
Zwischenmenschliche Verhältnisse sind eher langfristig und eng	Zwischenmenschliche Verhältnisse sind eher kurzfristig und formal
Die Kommunikation ist allgemeinverbindlich	Die Kommunikation ist direkt
Manager fühlen sich für ihre Mitarbeiter persönlich verantwortlich	Die Verantwortung liegt meist im System
Vereinbarungen werden mündlich getroffen	Vereinbarungen und Verträge werden meistens niedergeschrieben
Starke Trennung der Eigengruppe von der Fremdgruppe	Keine strikte Trennung der Eigen- und Fremdgruppen
Das kulturell beeinflusste Verhalten ist kompliziert und langfristig	Das kulturell beeinflusste Verhalten ist einfacher und wandelt sich schneller

Charakteristiken in Organisationen typisch für: ...

Kollektivismus	Individualismus
Die Beziehung von Individuen zu Organisationen ist moralischer Art	Die Beziehung von Individuen zu Organisationen ist berechnender Art
Familiäre Behütung erwarten die Angestellten durch die Organisation – eine Enttäuschung dieser kann auf sie sehr befremdend wirken	Die Angestellten erwarten nicht, dass die Organisation sich um sie kümmert
Auf das Wohlbefinden ihrer Mitglieder, hat die Organisation einen großen Einfluss	Auf das Wohlbefinden ihrer Mitglieder hat die Organisation nur einen moderaten Einfluss
Das Interesse der Angestellten soll durch die Organisation vertreten werden	Die Angestellten vertreten ihre Interessen selbst
Auf Loyalität und Pflichtbewusstsein basiert die Unternehmenspolitik	Individuelle Initiative sollte die Unternehmenspolitik zulassen
Beförderung aufgrund des Alters und der Betriebszugehörigkeit	Beförderung ist abhängig vom Marktwert
Auf neue Führungspraktiken wird kein Wert gelegt	Auf moderne Managementideen wird Wert gelegt

Konfliktquellen unterschiedlicher kultureller Wertorientierungen

- Hohe vs. Niedrige Machtdistanz: Akzeptanz hierarchischer Unterschiede bei der Zusammenarbeit
 - Menschen aus Kulturen hoher Machtdistanz empfinden Menschen aus Kulturen niedriger Machtdistanz als „respektlos“ – Menschen aus Kulturen niedriger Machtdistanz empfinden Menschen aus hoher Machtdistanz als obrigkeitshörig, unterwürfig, feige
- Individualismus vs. Kollektivismus: Haben die (Entfaltungs-)Rechte des Einzelnen oder das Wohl der Gruppe Vorrang?
 - Menschen aus individualistischen Kulturen empfinden Menschen aus kollektivistischen Kulturen als unreif, abhängig, unselbständig „profillos“ - Menschen aus kollektivistischen Kulturen empfinden Menschen aus individualistischen Kulturen als egoistisch, rücksichtslos und schlecht erzogen
- Hohe vs. Niedrige Risikoaversion
 - Menschen aus Kulturen hoher Risikoaversion empfinden Menschen aus Kulturen niedriger Risikoaversion als „tollkühn“, unbedacht, verantwortungslos – Menschen aus Kulturen niedriger Risikoaversion empfinden Menschen aus Kulturen hoher Risikoaversion als übervorsichtig, ängstlich, feige
- Maskulinität vs. Femininität Wettbewerb und Durchsetzung bzw. Gemeininn und Harmonie sind wichtiger
 - Menschen aus maskulinen Kulturen empfinden Menschen aus femininen Kulturen als harmoniesüchtig, unselbständig antriebsschwach - Menschen aus femininen Kulturen empfinden Menschen aus maskulinen Kulturen als egoistisch, rücksichtslos und unsozial

Konfliktquellen unterschiedlicher kultureller Wertorientierungen

- Monochrome (lineare, sequenzielle) vs. Polychrone (zirkuläre, synchrone) Kulturen
 - Menschen aus polychronen Kulturen empfinden Menschen aus monochronen Kulturen als engstirnig, unflexibel, rigide – Menschen aus monochronen Kulturen empfinden Menschen aus polychronen Kulturen als unzuverlässig, desorganisiert, chaotisch, ineffizient
- Langfristige vs. kurzfristige Orientierung
 - Menschen aus langfristig orientierten Kulturen empfinden Menschen aus kurzfristig orientierten Kulturen als kurzsichtig, engstirnig - Menschen aus kurzfristig orientierten Kulturen empfinden Menschen aus langfristig orientierten Kulturen als „traumtänzerisch“, unpraktisch, ineffektiv
- Spezifisch/sach- vs. diffus/beziehungsorientierte Kulturen und : Deal first oder rapport first
 - Menschen aus sachorientierten Kulturen empfinden Menschen aus beziehungsorientierten Kulturen als ineffizient, nepotistisch, korruptionsaffin, leistungsavers, umstandskrämerisch - Menschen aus beziehungsorientierten Kulturen empfinden Menschen aus sachorientierten Kulturen als kalt, schnelllebig, wenig vertrauenswürdig, egoistisch
- High context (indirekte Kommunikations-)Kulturen vs. Low context (direkte Kommunikations-)Kulturen
 - Menschen aus high context Kulturen empfinden Menschen aus low context Kulturen als brüsk, unhöflich, aggressiv, naiv, unreif => „unsympathisch“ - Menschen aus low context Kulturen empfinden Menschen aus high context Kulturen als umständlich, diffus, ineffizient, feige, altmodisch, formalistisch, wenig offen, wenig glaubwürdig, unreif 14

Konfliktquellen unterschiedlicher kultureller Wertorientierungen

- Universalistische vs. Partikularistische Kulturen
 - Menschen aus universalistischen Kulturen empfinden Menschen aus partikularistischen Kulturen als nepotistisch, korruptionsaffin, „prinzipien- bzw. sogar charakterlos“, wankelmütig, unzuverlässig - Menschen aus partikularistischen Kulturen empfinden Menschen aus universalistischen Kulturen als kalt, engstirnig, unflexibel, „prinzipienreiterisch“
- Außen- und herkunftsorientierte vs. Innen- und leistungsorientierte
 - Menschen aus innen- und leistungsorientierten Kulturen empfinden Menschen aus außen- und herkunftsorientierten Kulturen als fatalistisch, antriebsschwach, ineffektiv, nepotistisch, altmodisch, obrigkeitshörig, traditionsverfangen, arrogant, unfair - Menschen aus außen- und herkunftsorientierten Kulturen empfinden Menschen aus innen- und leistungsorientierten Kulturen als überheblich, blind-aktivistisch, technikgläubig, respektlos, unzuverlässig
- Expressive/emotionale vs. Neutrale/reservierte Kulturen
 - Menschen aus reservierten Kulturen empfinden Menschen aus expressiven Kulturen als theatralisch, übertrieben, lächerlich, unehrlich - Menschen aus expressiven Kulturen empfinden Menschen aus reservierten Kulturen als kalt, leidenschaftslos, langweilig, undurchschaubar, wenig menschlich, wenig engagiert
- Kulturen niedriger vs. Kulturen hoher räumlicher Distanz
 - Menschen aus Kulturen hoher Distanz empfinden Menschen aus Kulturen niedriger Distanz als aufdringlich, unhöflich, unsensibel, aggressiv - Menschen Kulturen niedriger Distanz empfinden Menschen aus Kulturen hoher Distanz als reserviert, unnahbar, kalt, steif, wenig offen, wenig vertrauenswürdig

Tipps zur Kommunikation beim Umgang mit Menschen...

- polychroner (zirkulärer, synchroner) Kulturen
 - Betonen, wie wichtig Ihnen persönlich Pünktlichkeit bzw. sequenzielles Arbeiten ist;
 - ...dass in D (Un)Pünktlichkeit ein Zeichen für (fehlenden) Respekt ist
 - Darauf hinweisen, dass Sie feste zeitliche Zusagen anderen Menschen gegenüber gemacht haben, die Sie aus Gründen des Respekts/zur Beziehungswahrung nicht enttäuschen wollen
- ...kurzfristiger Orientierung
 - Auf finanzielle und/oder praktische Vorteile einer langfristigen Betrachtungsweise verweisen – diese nach Möglichkeit mit konkreten Beispielen belegen – ggf. auch mit konkreten Beispielen negativer Folgen von Kurzfristorientierung arbeiten
- ...partikularistischer Kulturen
 - Betonen Sie, wie wichtig Ihnen Fairness und Gerechtigkeit sind und wie sehr aus Ihrer Sicht „Ausnahmen“ von einmal als fair und gerecht anerkannten Regeln ihr Gerechtigkeitsgefühl verletzen. (Bei Bedarf weisen Sie auf die strengen Anti-Korruptions- und Gleichbehandlungsgesetze Ihres Landes hin)
- ...außen- und herkunftsorientierter Kulturen
 - Betonen Sie, dass Ihnen die Grenzen der „Machbarkeit“ durch Menschen durchaus bewusst sind; akzeptieren Sie, dass es Kräfte, Entwicklungen und Unwägbarkeiten außerhalb unseres Einflussbereiches gibt;
 - Betonen Sie, dass sie die Herkunft eines Menschen interessiert und Sie diese schätzen und respektieren – dass Ihnen aber vor allem wichtig ist, welche Erfahrung und Qualifikation für eine bestimmte Tätigkeit/Aufgabe mitbringt

Tipps zur Kommunikation beim Umgang mit Menschen...

- ...hoher Machtdistanz
- ... aus kollektivistischen und femininen Kulturen
- ...aus risikoaffinen Kulturen
- ...diffuser / beziehungsorientierter Kulturen
- ... aus high context Kulturen
- ...expressiver/emotionaler Kulturen
- ...aus Kulturen niedriger räumlicher Distanz
- Stellenwert von Respekt häufig bekräftigen und wiederholen – Gleichzeitig betonen, dass „richtige“, effiziente Erledigung der SACHE auch ein Zeichen von Respekt ist
- GEMEINSAMKEIT (der Aufgabe) betonen, erklären, warum „Ihr“ (individualistischer) Vorschlag „dem Ganzen“ (gemeinsamen Projekt, Unternehmen...) zugute kommt bzw. „fair“ ist
- Eintrittswahrscheinlichkeit, Ernsthaftigkeit und Ausmaß eines möglichen Schadens drastisch schildern – Unterschied zwischen Vorsicht und Tollkühnheit aufzeigen
- Betonen Sie, dass Ihnen die BEZIEHUNG zu Ihrem gegenüber wichtig ist und Sie eine gute menschliche Beziehung wünschen – Weisen Sie daraufhin, dass man sich in D vor allem beim geschäftlichen Kontakt gut kennenlernen kann
- Üben Sie indirektes Kommunizieren und – Zuhören – Ziehen Sie einen Vertreter der High-Context-Kultur bewandt ist und nutzen Sie ihn/sie als Dolmetscher/Coach (doch Vorsicht vor (un-)professionellen Dolmetschern, die sich inhaltlich einmischen bzw. ggf. eigene Interessen verfolgen!)
- Bewusst Körpersprache einsetzen (kann man üben!), Stimme modulieren, ruhig etwas „schauspielern“ – (trauen Sie sich: Lächerlich kommen höchsten Sie alleine sich vor!) – Beginnen Sie mit Lächeln, lächeln und lächeln
- ...überwinden Sie sich einfach und imitieren Sie den Körperkontakt, den Sie bei den Menschen um sich herum beobachten