

Einheit 1 – Folie 8.1

Input: Themenübersicht

- 1. Einheit: Kultur und Identität
- 2. Einheit: Kommunikation und Kultur
- 3. Einheit: Interkulturelle Werte und Regeln
- 4. Einheit: Kooperation, Organisation, Führung und Teams
- 5. Einheit: Interkulturelle Handlungsfähigkeit

Einheit 1 – Folie 8.2

Input: Lernziel Interkulturelle Sensibilität und Handlungskompetenz

Wissen über fremde Kulturen erwerben

Die eigene kulturelle »Prägung« reflektieren

Fremde Kulturen verstehen

In kulturellen Überschneidungssituationen angemessen Handeln lernen

Einheit 1 – Folie 8.3

Input: Definitionen von Kultur

Alltagssprachliches Kulturverständnis: Kultur zeigt sich in Literatur, Theater, Museen, Zeitungen, aber auch in den Bildungssystemen (z. B. Universitäten). Auch viele Bereiche des Alltagslebens werden unter dem Kulturbegriff subsumiert. So spricht man u. a. von einer Kultur der Unterhaltung, des Wohnens oder des Essens. Auch Artefakte wie Werkzeuge und Techniken gehören zur Kultur. Insbesondere die Benimmregeln (Begrüßungsrituale, Essgewohnheiten etc.) sind wichtige Ausdrucksformen von Kultur.

Deterministisches Kulturverständnis: Kultur ist die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von anderen unterscheidet. Es handelt sich um den Erwerb konstanter Strukturen (Hofstede 1991).

Semiotisches Kulturverständnis: Menschen bilden durch Kommunikation ihre Kultur, indem sie sich meist unbewusst darauf »einigen«, wie sie die Welt sowie den angemessenen Umgang damit sehen wollen. Mitglieder einer Kultur grenzen sich von anderen sozialen Gemeinschaften ab, indem sie ihren Zeichen eine spezifische Bedeutung geben, die nur von den Angehörigen der eigenen Kultur verstanden wird (Geertz 1994).

Das Kulturverständnis der Cultural Studies: Kultur ist als ein Kampf um Bedeutungen, ein nie endender Konflikt über Sinn und Wert von kulturellen Traditionen, Praktiken und Erfahrungen zu verstehen. Wer das kulturelle Bedeutungsmonopol hat, hat die Macht. Eine zentrale Funktion in diesem Prozess der Zirkulation, der Durchsetzung und der Aushandlung von Bedeutungen kommt den Medien zu (Hall 2008).

Einheit 1 – Folie 8.4

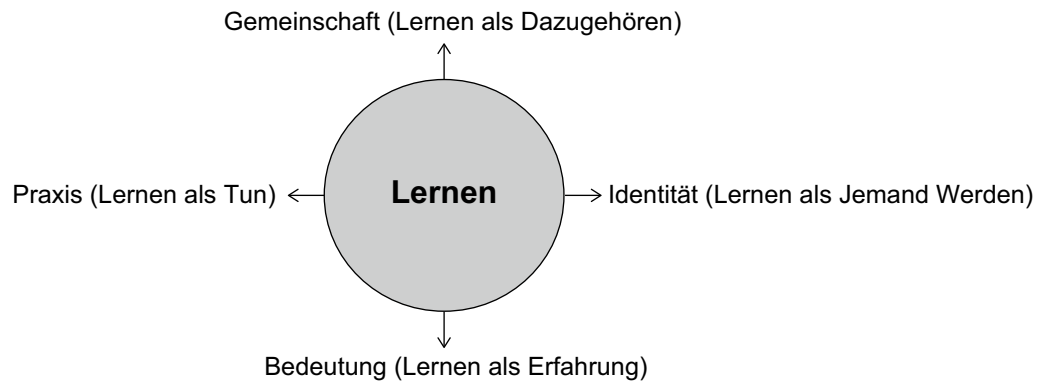
Input: Kulturelles Hineinwachsen

Enkulturation (sog. soziokulturelle Prägung) ist das Hineinwachsen in die primäre kulturelle Umwelt, in die Menschen hineingeboren wurden.

Akkulturation ist demgegenüber nach abgeschlossener Enkulturation die Anforderung sich an eine zweite oder dritte »fremde« Kultur anzupassen, in die man aufgrund von Migration gelangt. Dabei erleben aber auch die Einheimischen Akkulturationsprozesse.

Einheit 1 – Folie 8.5

Lernen als Enkulturationsprozess: Komponenten einer sozialen Theorie des Lernens.
(Nach Wenger 1998; Übersetzung der Autorinnen)



Einheit 1 – Folie 8.6

Verschiedene Formen von Akkulturation hinsichtlich der Beziehung zwischen Kulturen (nach Silbereisen, Lantermann u. Schmitt-Rodermund 2013, S. 121)

Massenbewegung: Von der Ursprungskultur zum Gastland	Freiwillig: Einwanderung	Vorübergehend: Gastarbeiter; dauerhaft: Neue Heimat
	Unfreiwillig: Flüchtlinge	Vorübergehend: Land als Zwischenstation; dauerhaft: Neue Heimat
	Unfreiwillig: Zwangsumsiedlung	Vorübergehend: Rückwanderung; dauerhaft: Neue Heimat
Individuelle Bewegung	Privat	Freiwillig: Auswandern aus persönlichen oder politischen Gründen; unfreiwillig: Asylsuche
	Beruflich	Vorübergehend: Aufenthalt im Gastland im Auftrag einer Firma, NGO oder als politischer Rollenträger; dauerhaft: Wirtschaftlich oder politisch langfristige Aufgaben
Kulturimperialismus und kultureller Austausch	Unfreiwillig: Unidirektional und bidirektional	Eroberung oder Majorisierung der Urbevölkerung
	Freiwillig: Unidirektional und bidirektional	Übernahme attraktiver kultureller Angebote aus anderen Kulturen (z.B. Speisen, Technik, Musik)

Einheit 1 – Folie 8.7

Input: Herausforderungen der Akkulturation

- Akkulturation als kulturelles Lernen
- Akkulturation als sozialer Identifikationsprozess
- Akkulturation als Stresszustand, der Bewältigung erfordert

Einheit 1 – Folie 8.8

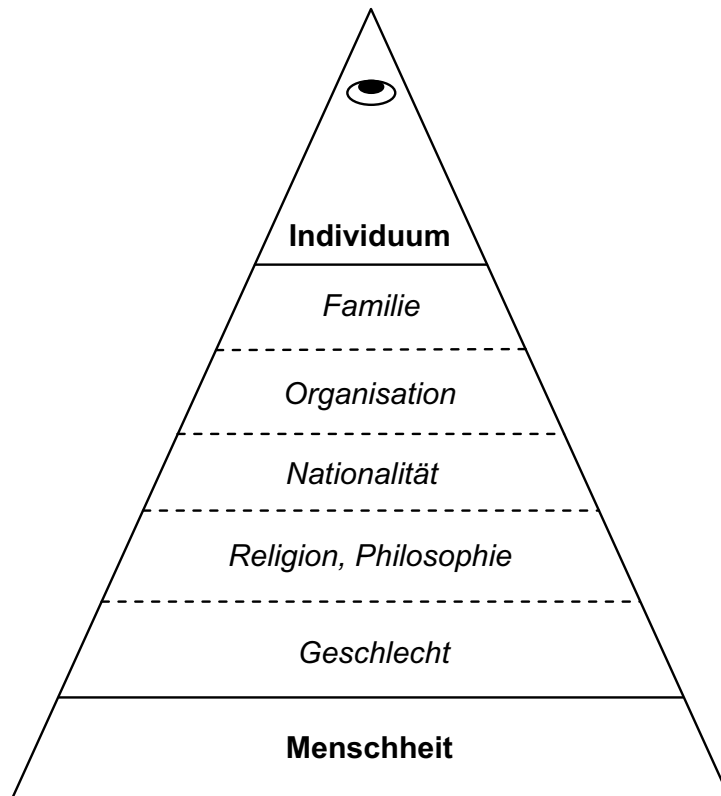
Der Eisberg der Kultur



Einheit 1 – Folie 8.9

Kultureller Fokus

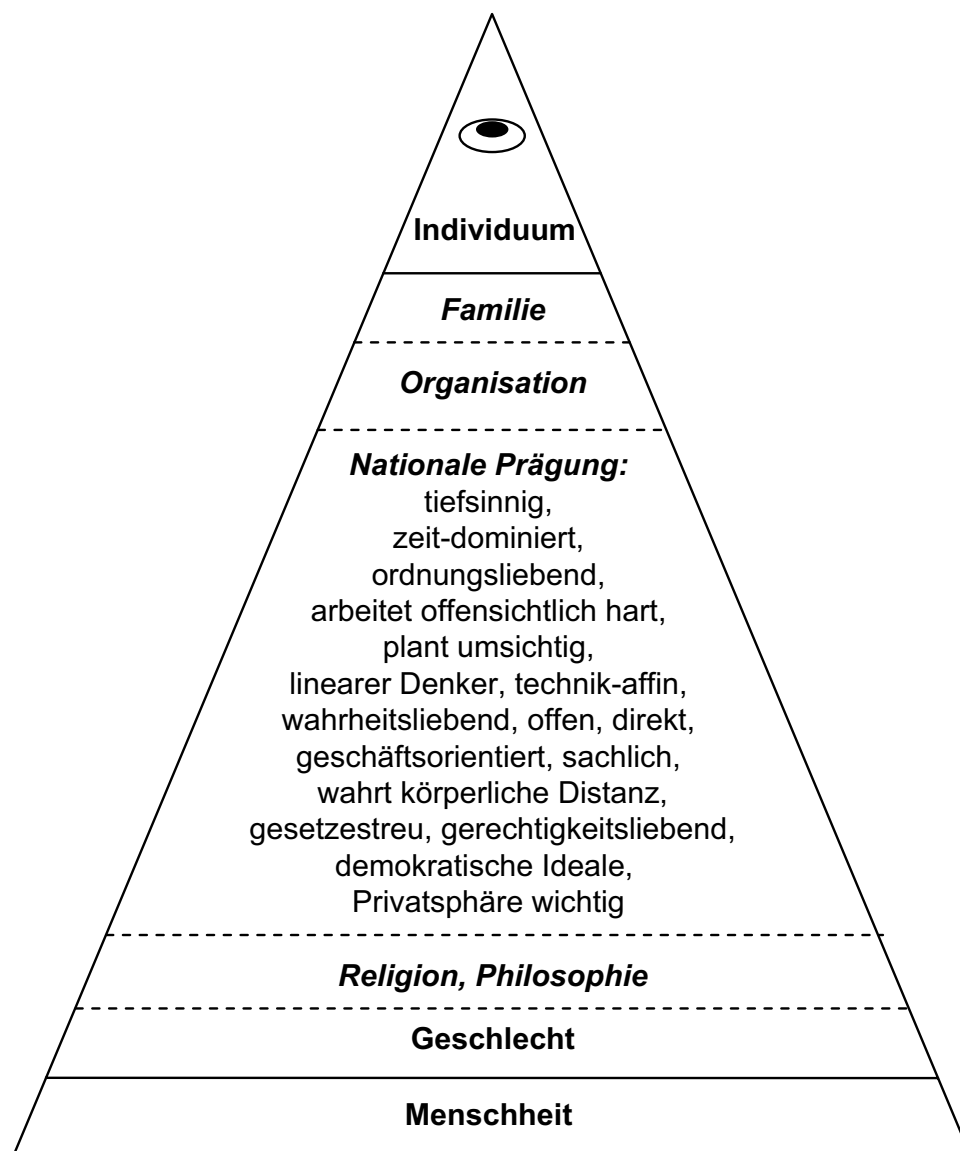
(das Bild der Fokusse geht auf ein Training von Lewis 1999 in Hamburg zurück;
Übersetzung und Modifikation durch die Autorinnen)



Einheit 1 – Folie 8.10

Nationaler Fokus: Deutschland

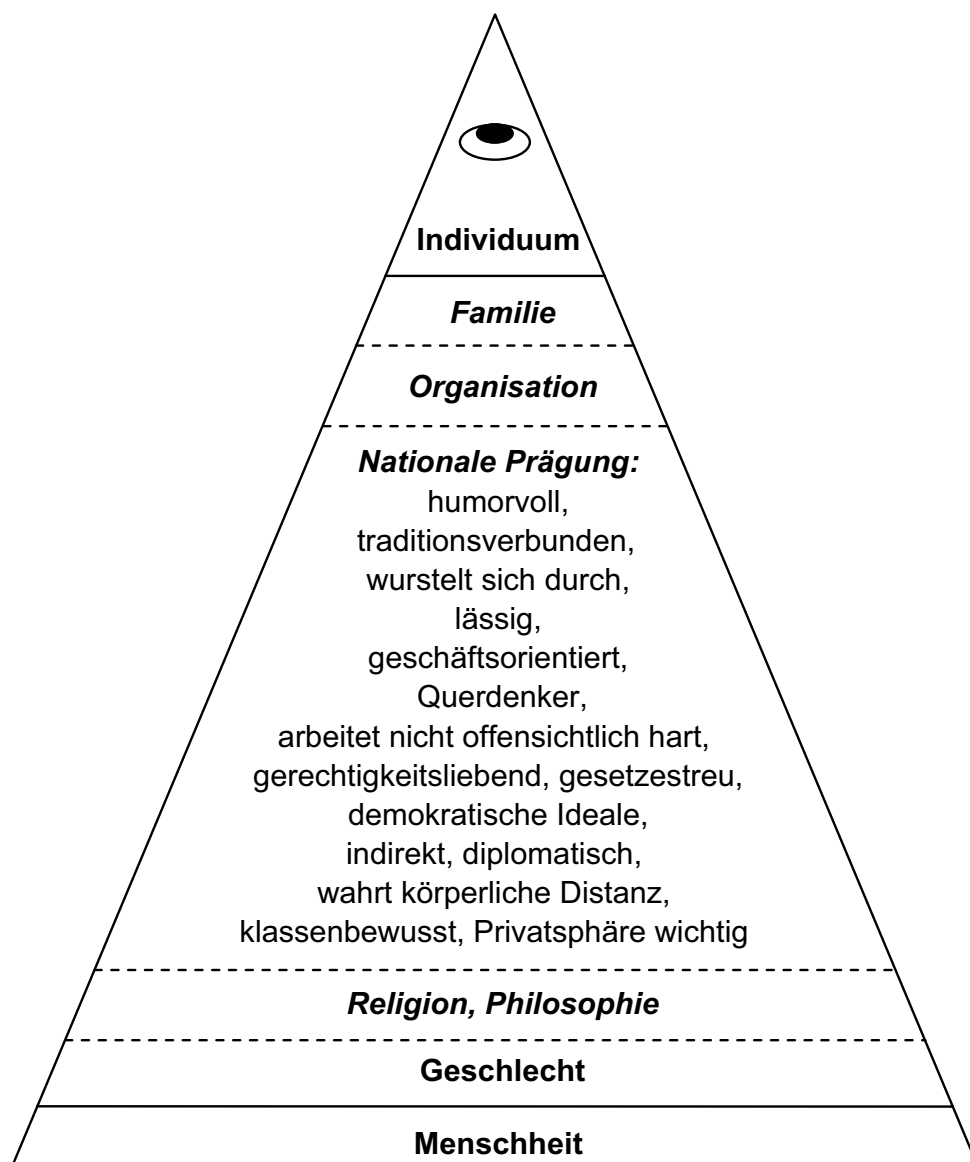
(das Bild der Fokusse geht auf ein Training von Lewis 1999 in Hamburg zurück;
Übersetzung und Modifikation durch die Autorinnen)



Einheit 1 – Folie 8.11

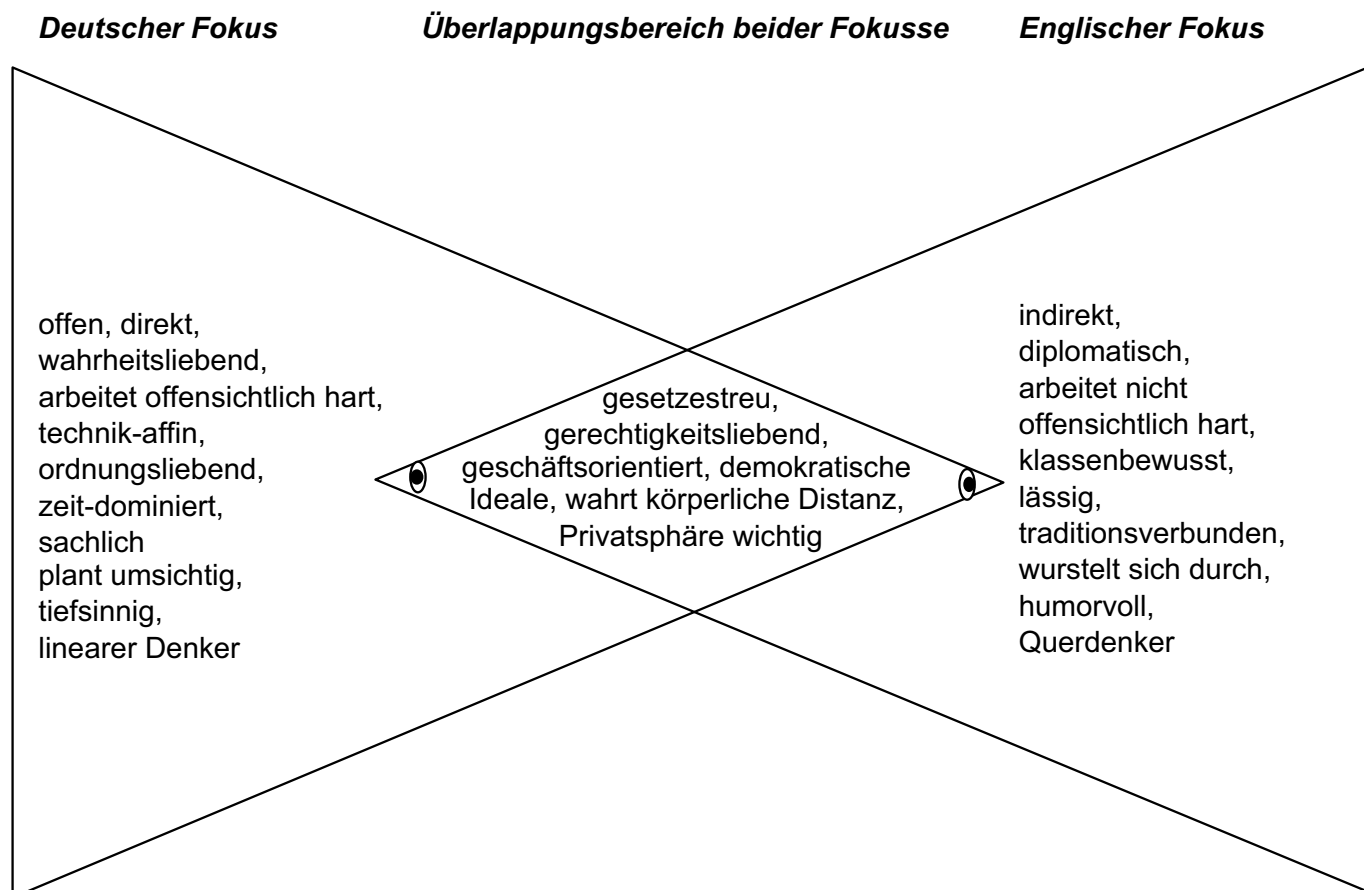
Nationaler Fokus: England

(das Bild der Fokusse geht auf ein Training von Lewis 1999 in Hamburg zurück;
Übersetzung und Modifikation durch die Autorinnen)



Einheit 1 – Folie 8.12

Überlappung der deutschen und der englischen nationalen kulturellen Fokusse
(das Bild der Fokusse geht auf ein Training von Lewis 1999 in Hamburg zurück;
Übersetzung und Modifikation durch die Autorinnen)



Einheit 1 – Folie 8.13

Input: Grundlegende Werteorientierungen – nach Kluckhohn u. Strodtbeck (1961)

Prämissen

1. Gesellschaften, Subgruppen innerhalb von Gesellschaften und Individuen lassen sich systematisch durch unterschiedliche Werteorientierungen unterscheiden.
2. Es gibt eine begrenzte Anzahl von Problemen, mit denen sich Menschen aller Gesellschaften auseinandersetzen müssen; die Lösungen der Gesellschaften variieren.

Kulturelle Dimensionen:

- Menschenbild,
- Mensch-Umwelt-Beziehung,
- Zeitorientierung,
- Handlungsorientierung,
- Relationale Orientierung.

Einheit 1 – Folie 8.14

Werte sozialer Ordnung nach Hofstede (1983)

Machtdistanz (groß – klein)

Kollektivismus (versus Individualismus)

Maskulinität (versus Femininität)

Unsicherheitsvermeidung (stark – schwach)

Langzeitorientierung

Werte individuellen (Kommunikations-)Verhaltens nach Hall u. Hall (1990)

Zeit

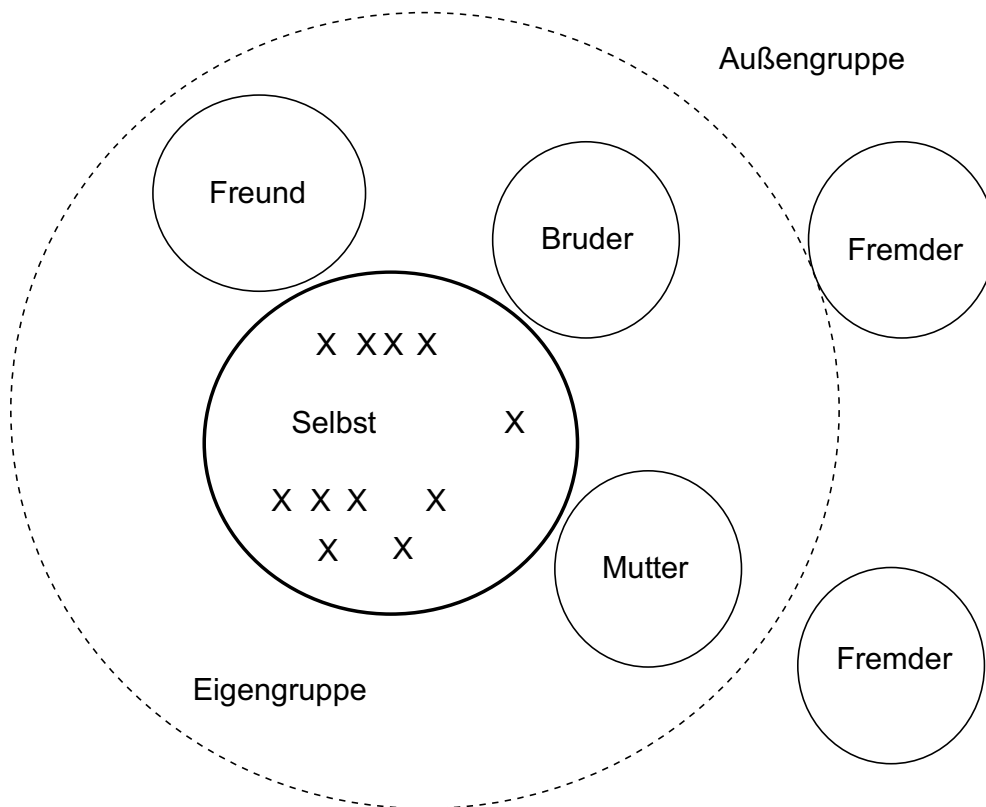
Raum

Dichte der Informationsnetze (Kontext) und Informationsfluss

Einheit 1 – Folie 8.15

Independente Selbstkonstruktionen – Individualismus.

(Aus Kühnen u. Haberstroh, 2012, S. 98)

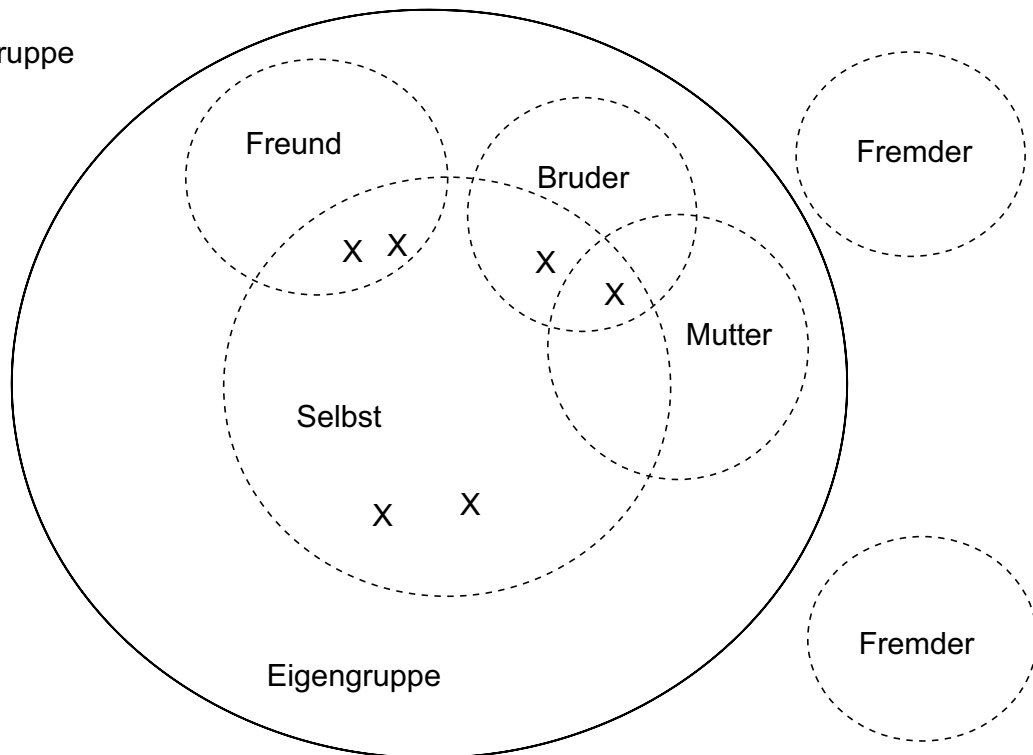


Einheit 1 – Folie 8.16

Interdependente Selbstkonstruktionen – Kollektivismus.

(Aus Kühnen u. Haberstroh, 2012, S. 112)

Außengruppe



Einheit 1 – Folie 8.17

Input: Kulturtypen nach Lewis (2000); Lewis (2006)

Linear-aktiv: Kulturen, deren Mitglieder planen, organisieren, Stundenpläne machen, Handlungsketten verfolgen, eine Sache zu einer Zeit erledigen.

Multiaktiv: Kulturen mit lebendigen, redseligen Menschen, die viele Dinge zugleich machen, ihre Prioritäten nicht nach Zeitplänen richten, sondern nach dem relativen Kick oder der Wichtigkeit, die jede einzelne Verabredung mit sich bringt.

Reaktiv: Kulturen, die Höflichkeit und Respekt priorisieren, ihren Gesprächspartnern still und ruhig zuhören und vorsichtig auf die Vorschläge der anderen Seite reagieren.

Einheit 1 – Folie 8.18

Skala linear-aktiver – multiaktiver Nationalitäten (nach Lewis 2000, S. 52; Lewis 2006)

1. Deutsche, Schweizer
2. (Weiße) US-Amerikaner
3. Skandinavier, Österreicher
4. Briten, Kanadier, Neuseeländer
5. Australier, Südafrikaner (weiß)
6. Holländer, Belgier
7. US-amerikanische Subkulturen (u.a. Juden, Italiener, Polen)
8. Franzosen, Belgier (Wallonen)
9. Tschechen, Slowenen, Kroaten, Ungarn
10. Norditaliener
11. Chilenen
12. Russen, andere Slawen
13. Portugiesen
14. Polynesier
15. Spanier, Süditaliener, andere Mittelmeeranrainer
16. Inder, Pakistanis etc.
17. Lateinamerikaner, Araber, Afrikaner

linearaktiv



multiaktiv

Einheit 1 – Folie 8.19

Skala der reaktiven Nationalitäten (nach Lewis 2000, S. 58; Lewis 2006)

1. Japaner*
2. Chinesen
3. Taiwanesen
4. Chinesen aus Singapur, Hongkong*
5. Finnen*
6. Koreaner
7. Türken+
8. Vietnamesen, Kambodschaner, Laoten+
9. Malayen, Indonesier+
10. Pazifische Insulaner (Fiji, Tonga etc.)+

stark reaktiv



-
11. Schweden*
 12. Briten*

**gelegentlich
reaktiv**

* Linear-aktive Tendenzen beim Reagieren

+ Multiaktive Tendenzen beim Reagieren

Einheit 1 – Folie 8.20

Input: Die Nutzung von Zeit (Lewis 2000)

Lineare Zeit: Zeit ist Geld. Protestantische Arbeitsethik. Uhren geben das Tempo vor.

Durch Situationen und Personen relativierte Zeit: Eine subjektive Angelegenheit, die beeinflusst, geformt, verlängert oder verkürzt werden kann, unabhängig davon, was die Uhr spricht.

Zyklische Zeit: Natürliche Rhythmen. Als Gott die Zeit erschuf, machte er unendlich viel davon.

Einheit 1 – Folie 8.21

Input: Geschwindigkeitsrangfolge in verschiedenen Ländern.
(Aus Levine 1999)

Land	Geschwindigkeit total	Geschwindigkeit beim Gehen	Bedienungszeit auf Postamt	Pünktlichkeit von Uhren
Schweiz	1	3	2	1
Irland	2	1	3	11
Deutschland	3	5	1	8
Japan	4	7	4	6
Italien	5	10	12	2
England	6	4	9	13
Schweden	7	13	5	7
Österreich	8	23	8	3
Niederlande	9	2	14	25
Hong-Kong	10	14	6	14
Polen	11	8	18	10
Frankreich	12	12	15	8
Costa Rica	13	16	10	15
Taiwan	14	18	7	21
Singapur	15	25	11	4
USA	16	6	23	20
Kanada	17	11	21	22
Südkorea	18	20	20	16
Ungarn	19	19	19	18
Tschechien	20	21	17	23
Griechenland	21	14	13	29
Kenia	22	9	30	24
China	23	24	25	12
Bulgarien	24	27	22	17
Rumänien	25	30	29	5
Jordanien	26	28	27	19
Syrien	27	29	28	27
El Salvador	28	22	16	31
Brasilien	29	31	24	28
Indonesien	30	26	26	30
Mexiko	31	17	31	26

Einheit 1 – Folie 8.22

Input: WahrnehmungsfILTER und -verzerrungen

- **Kategorisierung:** Nicht-wertende Zuordnung von Wahrnehmungsinhalten – (äußeren Merkmalen, z. B. Hautfarbe, z. B. Härte) zu Kategorien (z. B. Ethnie, z. B. Diamant); als Wahrnehmungsschablone dient sie der schnellen Einordnung.
- **Stereotypisierung:** Zuordnung von Eigenschaften und Verhaltensmerkmalen (z. B. musikalisch) zu einzelnen, mit hohem Wiedererkennungswert verbundenen äußeren Wahrnehmungsmerkmalen (z. B. Hautfarbe) von Gruppen von Menschen; dient dem schnellen Aufbau von Erwartungen bezüglich des Verhaltens des anderen Menschen; führt nicht per se zu einer (negativen oder positiven) Bewertung; sie reduziert Komplexität.
- **Vorurteil:** Übergeneralisierung (z. B. alle stark pigmentierten Menschen sind musikalisch); ein vorab wertendes Urteil (Einstellung und Überzeugung gegenüber einer Gruppe von Menschen), das eine Handlung leitet.
- **Ethnozentrismus:** Positive psychologische Voreingenommenheit eines Individuums gegenüber seiner eigenen Gruppe; die Merkmale der Eigengruppe werden dabei als Bewertungsgrundlage genommen (»das Maß aller Dinge«) und gegenüber denen von Fremdgruppen als überlegen angesehen.

Einheit 1 – Folie 8.23

Input: Reframing (Satir 1975)

Durch Reframing (**Umdeutung**) wird einem Geschehen, einem Problem oder einer Verhaltensweise dadurch ein anderer Sinn gegeben, dass man es in einen anderen Rahmen (»frame«) stellt. Hierdurch kann sich die Bedeutung des Geschehens etc. verändern. Insbesondere als problematisch angesehene Verhaltensweisen oder Rollen werden somit in einem neuen Licht gesehen.

Einheit 1 – Folie 8.24

Input: Prämissen des Reframing (Schlippe u. Schweitzer 1996)

- Jedes Verhalten ist in einem bestimmten (kulturellen) Kontext sinnvoll.
- Eine Person hat keine von einem (kulturellen) Kontext losgelösten Eigenschaften.
- Jedes Verhalten hat einen Sinn für das Überleben des (kulturellen) Gesamtsystems.
- Es gibt nur Fähigkeiten. Probleme ergeben sich manchmal daraus, dass der Kontext und die Fähigkeiten nicht optimal zueinander passen.
- Jeder Nachteil oder jede schwache Eigenschaft auf der einen Seite des Systems zeigt sich als Vorteil oder Stärke auf einer anderen Seite.
- Die wichtigste Funktion des Reframing ist das Einführen einer neuen Sichtweise.

Einheit 1 – Folie 8.25

Vorübung Reframing

- Abhängigkeit
- Passivität
- Intoleranz
- Anpassung
- Arroganz
- Unterwürfigkeit
- Zwanghaftigkeit
- Faulheit

Einheit 1 – Folie 8.26

Input: Selbst- und Fremdsichten

- Jede kulturelle Gemeinschaft hat ihren eigenen Wahrnehmungshorizont, der sich mehr oder weniger stark von dem anderer Kulturen unterscheidet.
- Es gibt aber immer auch Gemeinsamkeiten zwischen den Fokussen unterschiedlicher Kulturen.
- Neben den faktischen Unterschieden wirken in kulturellen Überschneidungssituationen auch die stereotypen Sichten, die jeder Kulturträger auf den anderen hat.
- Selbst- und Fremdsichten beider Interaktionspartner wirken permanent wechselseitig in iterativen Prozessen aufeinander ein.

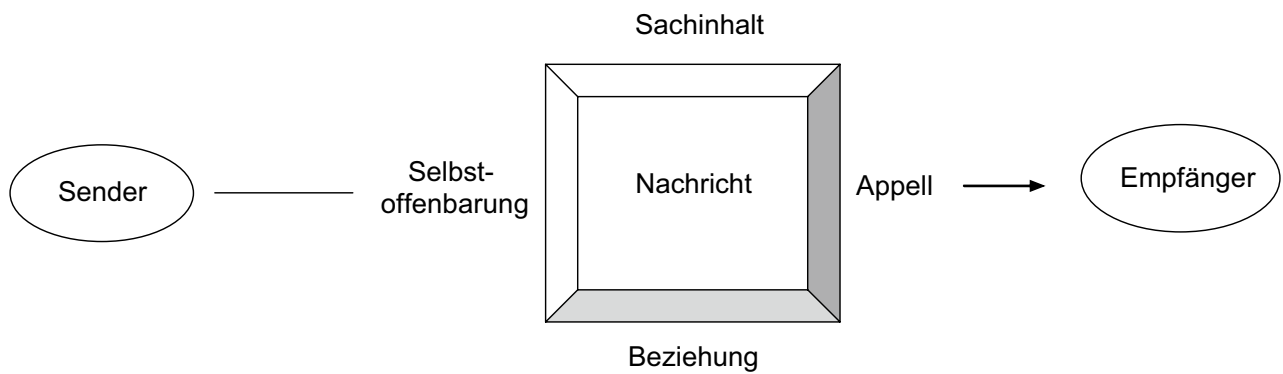
Einheit 2 – Folie 9.1

Input: Semiotischer Kulturbegriff

- Menschen als Teil einer Gruppe sind in selbst gesponnenen Bedeutungsgeweben verstrickt (Geertz 1994).
- Die Entstehung von Kultur ist nicht zufällig. Menschen interpretieren ständig ihre Umwelt und versuchen, Sinn darin zu sehen und angemessen damit umzugehen (Neuberger 1991).
- Kultur ist somit ein System, mit dessen Hilfe die Menschen ihr Wissen vom Leben und ihre Einstellungen zum Leben mitteilen, erhalten und weiterentwickeln: die »angemessene« Art und Weise des Denkens, Fühlens, Bewertens und Handelns. In diesem Sinne dient Kultur als »Orientierungsrahmen« (Thomas 2003) oder »kognitive Landkarte« (Assmann & Assmann 1990).
- Das kulturelle Selbstverständnis von Individuen und Kollektiven ist nur im Spiel der Differenzen artikulierbar: in Abgrenzung des Eigenen vom Anderen und Fremden.

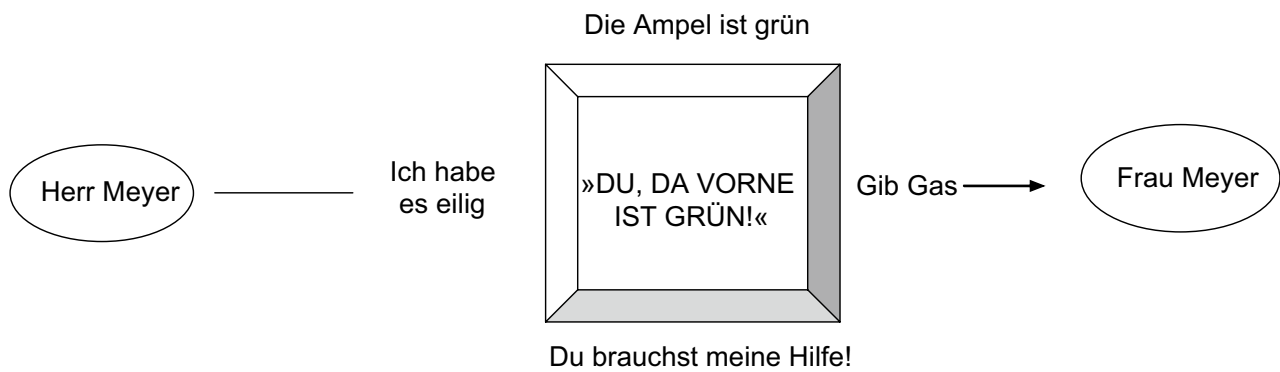
Einheit 2 – Folie 9.2

Die vier Seiten einer Nachricht – ein psychologisches Kommunikationsmodell.



Einheit 2 – Folie 9.3

Beispiel für das Modell der vier Seiten einer Nachricht – ein Paar beim Autofahren.



Einheit 2 – Folie 9.4

Input: Whorfs These (1963)

- »Unsere Sprache determiniert unsere Art zu denken.«
- »Wer in einer anderen Sprache spricht, lebt in einer anderen Welt.«

Einheit 2 – Folie 9.5

**Input: Nicht direkt übersetzbare Sprachbegriffe
und ihre dahinter liegenden Lebenskonzepte**

Begriff	Direktübersetzung	Lebenskonzept
Ordnung (Deutsch)		Ausgeprägter Ordnungssinn
Mañana (Spanisch)	Morgen	Irgendwann einmal in näherer oder weiter Zukunft
Harakiri (Japanisch)	Ritueller Selbstmord durch Schwerthieb	Wenn die Ehre verletzt ist, ist es besser zu sterben als ehrlos weiterzuleben
Savoir vivre (Französisch)	Zu leben wissen	Stilvoll leben
Fairplay (Englisch)	Gerechtes Spiel	An die Spielregeln halten und die Schwächen des Kooperationspartners nicht ausnutzen
Hygge (Schwedisch)	Gemütlichkeit	Ausgeprägte Häuslichkeit und Behaglichkeit

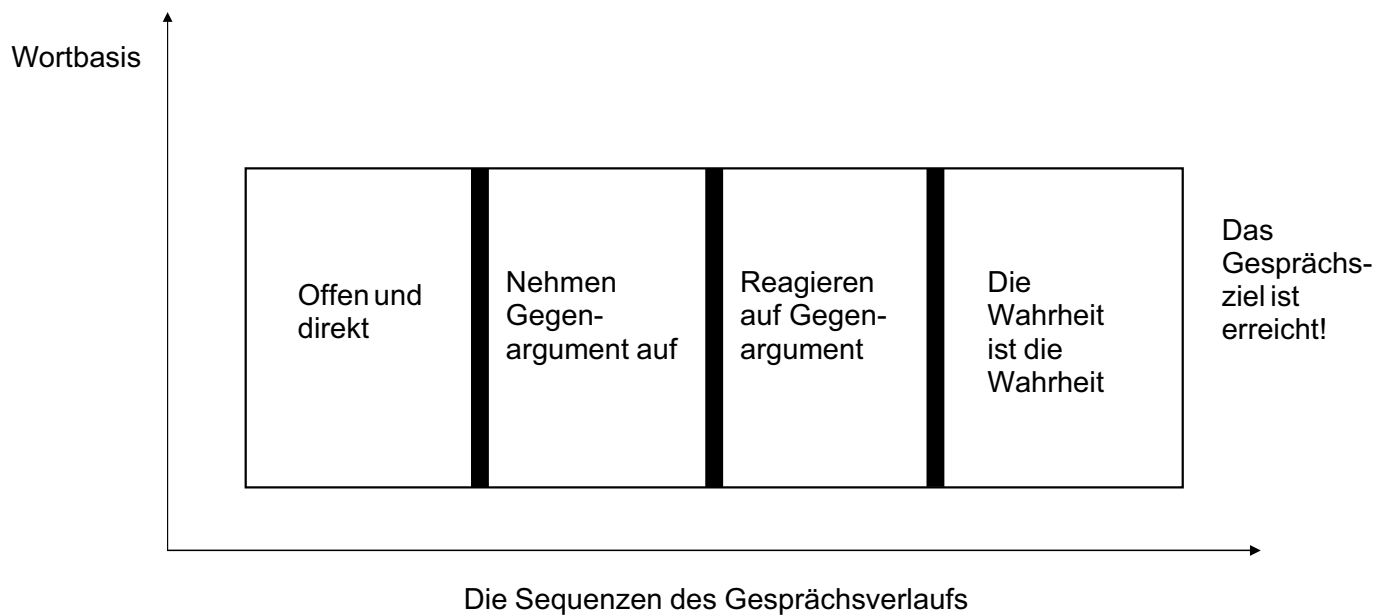
Einheit 2 – Folie 9.6

Input: Sprache als Ausdrucksmittel

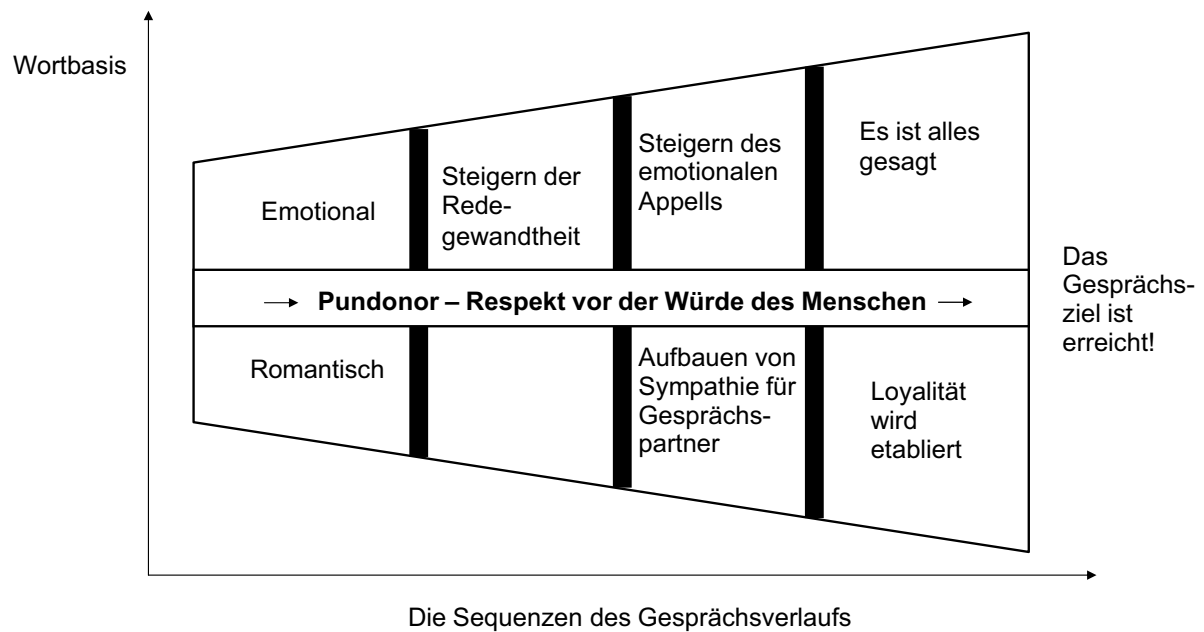
- Sprache ist ein Kommunikationsmittel zur Übermittlung einer Nachricht – aber sie ist weit mehr.
- Sprache bringt den nationalen und damit auch individuellen Charakter zum Ausdruck.
- Im Dialog scheinen sowohl das ethisch-philosophische Verständnis als auch die psychologische Funktion des Umgangs mit anderen durch.

Einheit 2 – Folie 9.7

Deutsches Kommunikationsmuster (nach Lewis 2000, S. 116; Lewis 2006)



Einheit 2 – Folie 9.8

Spanisches Kommunikationsmuster (nach Lewis 2000, S. 118; Lewis 2006)

Einheit 2 – Folie 9.9

Input: Nonverbale = nichtsprachliche Kommunikation

Allgegenwärtig

In jeder Situation senden Personen Signale aus und reagieren auf Signale anderer Personen. Auch Wegschauen oder Nichts-Sagen ist eine Form der Kommunikation!

80% der Gesamtinformation werden aus dem non-/paraverbalen Spektrum entnommen:

Paraverbal = nonverbale Elemente des Sprechens wie Stimmlage und Sprechverhalten

Unbewusst

Der Großteil der Signale und Botschaften, die Personen aussenden, ist unbewusst und nicht intendiert:
Das bewusste Denken steuert vor allem die sprachliche Kommunikation.

Einen Teil der Körpersignale können wir kontrollieren:

Die Kontrollmöglichkeiten nehmen dabei von oben (Kopf) nach unten (Füße) ab.

Einheit 2 – Folie 9.10

Input: Funktionen und Anwendungen von nonverbaler Kommunikation
nach Argyle (2002, S. 58)

- a. Unterstützung der Sprache
- b. Ersatz für die Sprache
- c. Ausdruck von Emotionen
- d. Ausdruck von interpersonalen Einstellungen
- e. Mitteilungen über die Person
- f. In Zeremonien und Riten
- g. In der Werbung, bei politischen Veranstaltungen und Demonstrationen
- h. In den Künsten

Einheit 2 – Folie 9.11

Input: Nonverbale Kommunikationsmittel

- Augenbewegung und -kontakt: Aufregung, Dominanz
- Umgang mit Raum und Territorium, Distanz
- Berühren, Körperkontakt
- Stimme, parasprachliche Reize (Intonation, Akzent, Tempo, Lachen etc.)
- Schweigen
- Körpersprache (Schultern, Arme, Hände, Beine, Füße)
- Körperhaltung
- Gestik
- Mimik (Augen, Nase, Ohren, Mund)

Einheit 2 – Folie 9.12

Input: Nonverbale Dimension in interkulturellen Interaktionen

- 80–90 % der Zeit wird in einer Verhandlung gesprochen, jedoch beträgt in der Kommunikation zwischen Menschen, die unterschiedliche Muttersprachen haben, der Anteil der aus Worten dechiffrierten Informationen nur 20 % oder weniger.
- Somit sind die nonverbal (auch para- oder extraverbal) wahrgenommenen Informationen sehr gewichtig, aber ihre Dechiffrierung sehr fehleranfällig.
- Dies zeigt sich beim Emotionsausdruck: Obwohl Emotionen in großem Maße von physiologischen und neurochemischen Prozessen gesteuert werden, führen kulturelle Normen zu kulturspezifischem Erleben und Ausdrucksweisen von Emotionen (z. B. das Zeigen von Trauer).

Einheit 2 – Folie 9.13

Input: Biologische und kulturelle Ursprünge nonverbaler Kommunikation

Biologisch:

- Gesichtsausdrücke für wichtigste Gefühle sowie Lachen und Weinen ähneln sich über alle Kulturen hinweg bis hin zu den Primaten (siehe die Forschung zu Mikromimik, Ekman 2003); sie finden sich auch bei Blinden und tauben Kindern
- Augengruß

Kulturell (Beispiele):

- Die Konventionen für das Zeigen oder Unterdrücken dieser Gesichtsausdrücke und die dafür vorgesehenen Situationen
- Gesten, z. B. Begrüßungsformen
- Raumverhalten, Körperkontakt
- Flirtregeln

Einheit 2 – Folie 9.14

Ausdruck von Emotionen – Die 7 Grundemotionen (Argyle 2002, Abb. 10)



Die wichtigsten Gesichtsausdrücke: (1) Freude, (2) Überraschung, (3) Angst, (4) Traurigkeit, (5) Wut, (6) Abscheu, (7) Interesse

Einheit 2 – Folie 9.15

Input: Nonverbale Kommunikation in unterschiedlichen Kulturen (Lewis 2000)

Es bestehen gewaltige kulturelle Differenzen in der Nutzung des nonverbalen Instrumentariums (Raum, Berührung, Kleidung, Gestik, Stille, Körpersprache wie Mimik und Stimmstärke, Umgangsstile, Informalität):

- Einige reaktive Kulturen nutzen Stille als Kommunikationsmittel; z. B. Finnen und Japaner gehen davon aus, dass sie durch ihr Schweigen einen wertvollen Beitrag zu einer Diskussion leisten.
- Multiaktive Menschen nutzen Körpersprache demonstrativ.
- Multiaktive Menschen halten in der Regel Abstände von 50–80 cm zu anderen Menschen ein, während linear-aktive Menschen in Geschäftsbeziehungen Abstände über 1 m vorziehen.

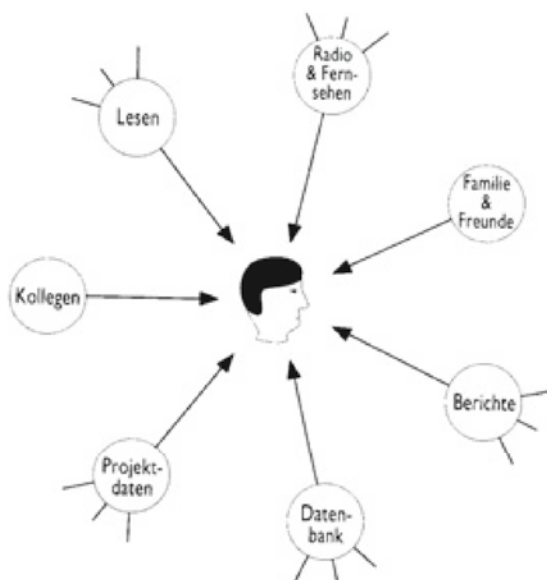
Einheit 2 – Folie 9.16

Input: Zuhörstile nach Lewis (2000; Lewis 2006)

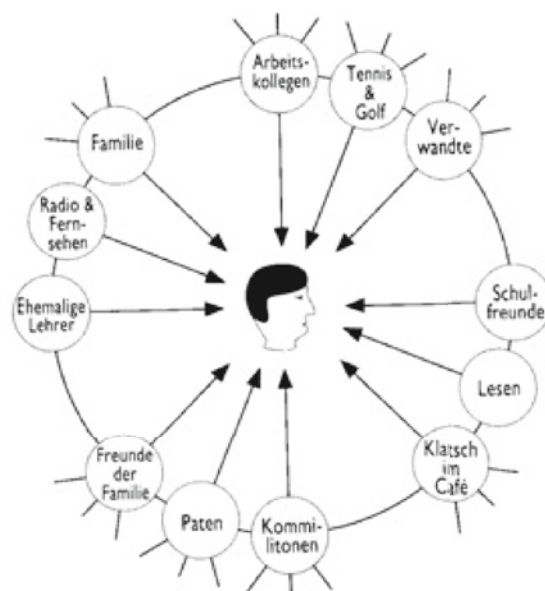
- Linear-aktive Kulturen sind besonders aufmerksam im Aufnehmen von Fakten (= datenorientierte Kulturen).
- Multiaktive Kulturen brauchen die persönliche Beziehung zum Aufnehmen von Kontextinformationen und zum Netzwerken. Sie müssen die Chance zum Mitreden haben (= dialogorientierte Kulturen).
- Reaktive Kulturen zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, intensiv zuzuhören und dabei gleichermaßen Fakten wie personengebundene Informationen aufzunehmen (= Zuhörer-Kulturen).

Einheit 2 – Folie 9.17

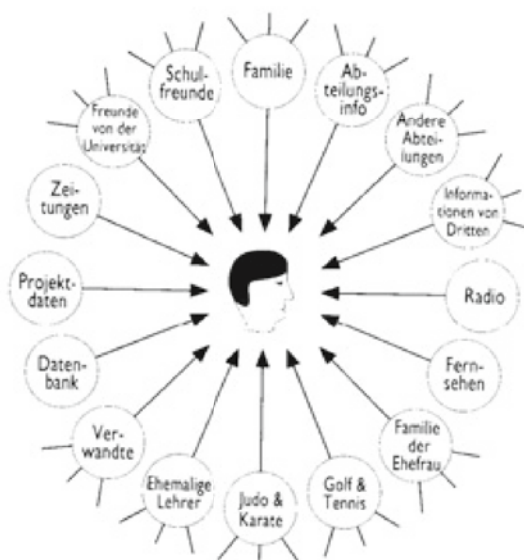
Informationsquellen in datenorientierten, dialogorientierten und Zuhörer-Kulturen. (Aus Lewis 2000, S. 62 ff.; Lewis 2006)



Informationsquellen in
datenorientierten Kulturen



Informationsquellen in
dialogorientierten Kulturen



Informationsquellen in
Zuhörerkulturen

Einheit 2 – Folie 9.18

Input: Zuhörererwartungen bei Präsentationen (nach Lewis 2000, S. 122f.; Lewis 2006)

USA	Großbritannien	Deutschland
Humor	Humor	Solides Unternehmen
Witze	Gute Story	Solides Produkt
Modernität	»Nettes« Produkt	Technische Infos
Reklametricks	Vernünftiger Preis	Kontext
Slogans	Qualität	Anfang – Mitte – Ende
Aggressive Verkaufstaktik	Mehr Tradition als Modernität	Viel schriftliches Material
		Keine Witze
		Guter Preis
		Qualität
		Liefertermine
Aufmerksamkeitsspanne: 30 min	Aufmerksamkeitsspanne: 30–45 min	Aufmerksamkeitsspanne: 1 h+
Frankreich	Japan	Schweden
Förmlichkeit	Guter Preis	Modernität
Innovatives Produkt	Einmaliges Verkaufsargument	Qualität
Sex-Appeal	Synergie mit Unternehmensimage	Design
Einfallsreichtum	Harmonie	Technische Informationen
Logische Präsentation	Höflichkeit	Liefertermine
Bezug zu Frankreich	Respekt für das japanische Unternehmen	
Stil, Auftreten	Guter Ruf des Anbieterunternehmens	
Persönliche Note	Ruhige Präsentation	
Toleranz für Unterbrechungen	Gut gekleidete Redner	
	Förmlichkeit	
	Diagramme	
Aufmerksamkeitsspanne: 30 min	Aufmerksamkeitsspanne: 1 h	Aufmerksamkeitsspanne: 45 min
Mittelmeer-/Arabische Länder	Finnland	Australien
Persönliche Note	Modernität	Kumpelhafter Einstieg
Rhetorische Fähigkeiten	Qualität	Durch und durch lockere Darbietung
Eloquenz	Technische Informationen	Humor
Lebendigkeit	Bescheidene Präsentation	Überredungskunst
Lautstärke	Design	Kein überflüssiges Beiwerk
Toleranz für Unterbrechungen		Wenig Kontext
Zusätzliches Gespräch im Anschluss an die Präsentation		Innovatives Produkt
		Wesentliche technische Daten
		Persönliche Note
		Toleranz für Unterbrechungen
		Fantasievoller Schluss
Aufmerksamkeitsspanne: etwa 15 min	Aufmerksamkeitsspanne: 45 min	Aufmerksamkeitsspanne: 30 min

Einheit 2 – Folie 9.19

Input: Aktives Zuhören – Was ist das?

»Aktives Zuhören« ist zunächst eine Grundhaltung und erst nachrangig eine Technik. Ein Mensch, der aktiv zuhört, zeigt seinem Gesprächspartner, dass

- er ihn respektiert und ernst nimmt,
- er sich bemüht, das Anliegen des Gesprächspartners richtig zu verstehen,
- er sich Zeit nimmt und sich für den Gesprächspartner interessiert.

Aktives Zuhören macht sympathisch.

Einheit 2 – Folie 9.20

Input: Aktives Zuhören – Wie geht das?

1. Die empfangene Botschaft des Gesagten mit eigenen Worten wiederholen (»paraphrasieren«) und
2. durch Rückfragen klären, ob das Gesagte richtig verstanden wurde.

Beispiele:

- Ich habe verstanden, dass Ist das richtig?
- Habe ich richtig verstanden, dass ...?
- Ich bin mir unsicher. Was wollen Sie mir damit sagen?

Einheit 3 – Folie 10.1

Werte-Verhaltens-Hierarchie

Grundlegende Werteorientierungen

Menschenbild,
Mensch-Umwelt-Beziehung,
Zeitorientierung,
Handlungsorientierung,
Relationale Orientierung.



Werte

Hierarchien, Akzeptanz von Macht,
Eingebundenheit des Individuums in »Clan«,
Geschlechterrollen,
Umgang mit nicht geplanten Situationen,
Zukunftsorientierung.

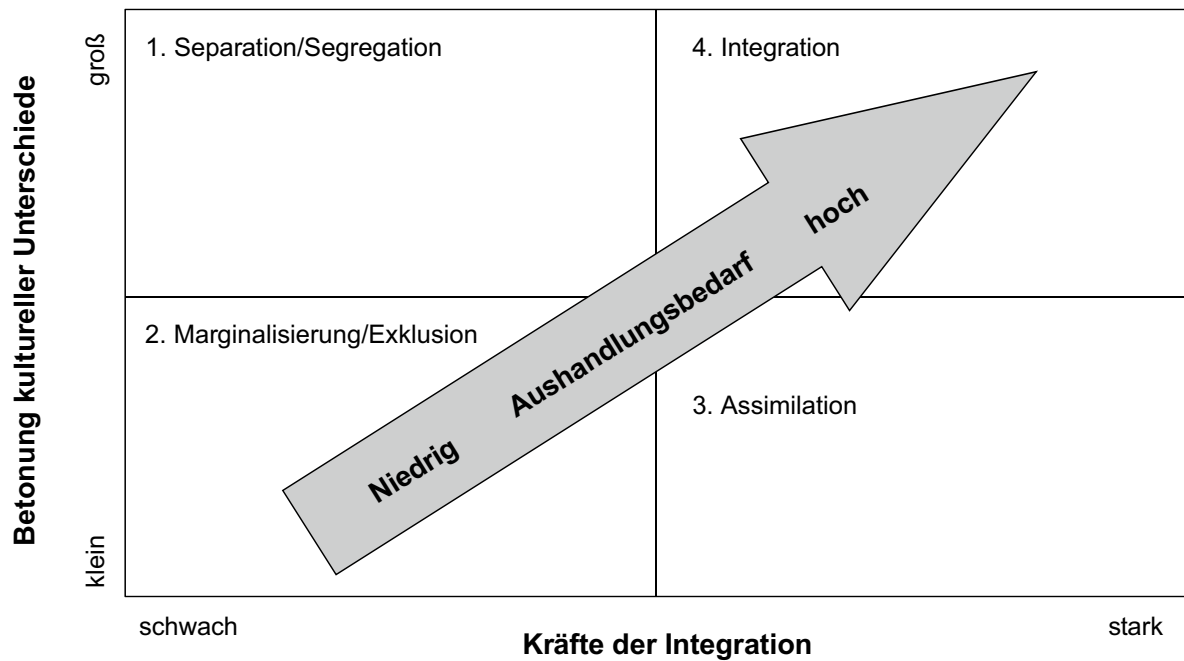


Regeln des Verhaltens

Pünktlichkeit,
Informelles Handeln,
Dress-Code,
Körperliche Nähe,
...

Einheit 3 – Folie 10.2

Die 4 Akkulturationsstrategien (mod. nach Berry 1990)



Einheit 3 – Folie 10.3

Input: Auffassungen von Wahrheit

1. Naturwissenschaftlicher Wahrheitsbegriff:

- Skandinavien, Deutschland, Nordamerika, Australien: Faktenorientierung führt zu Ehrlichkeit!

2. Durch den Kontext relativierter Wahrheitsbegriff:

- Höflichkeit führt zu widersprüchlicher Wahrheit!
- Einfühlungsvermögen führt zum Verschweigen von Wahrheit!
- Harmoniebedürfnis führt zu Beschönigungen!
- Familienloyalität führt zur Aushandlung von Wahrheit!
- Traditionen und Konditionen führen zur Ökonomisierung von Wahrheit!
- Die Unterdrückung von Meinungsfreiheit im politisch-gesellschaftlichen System führt zur pragmatischen Anpassung von Wahrheit an die politischen Erwartungen (Sanktionssystem); daraus entwickelt sich ein entsprechender Umgang mit Wahrheit als allgemeine soziale Praxis!

Einheit 3 – Folie 10.4

Input: Zentrale Formen von Meetings

- **Arbeitsbesprechung:** Dient der gemeinsamen Problemlösung sowie der Ideengenerierung (runder Tisch)
- **Verhandlung:** Zwei Parteien mit unterschiedlichen Interessen suchen eine gemeinsame Lösung (langer Tisch)
- **Ankündigung/Präsentation:** Einseitige Information (frontale Sitzordnung)

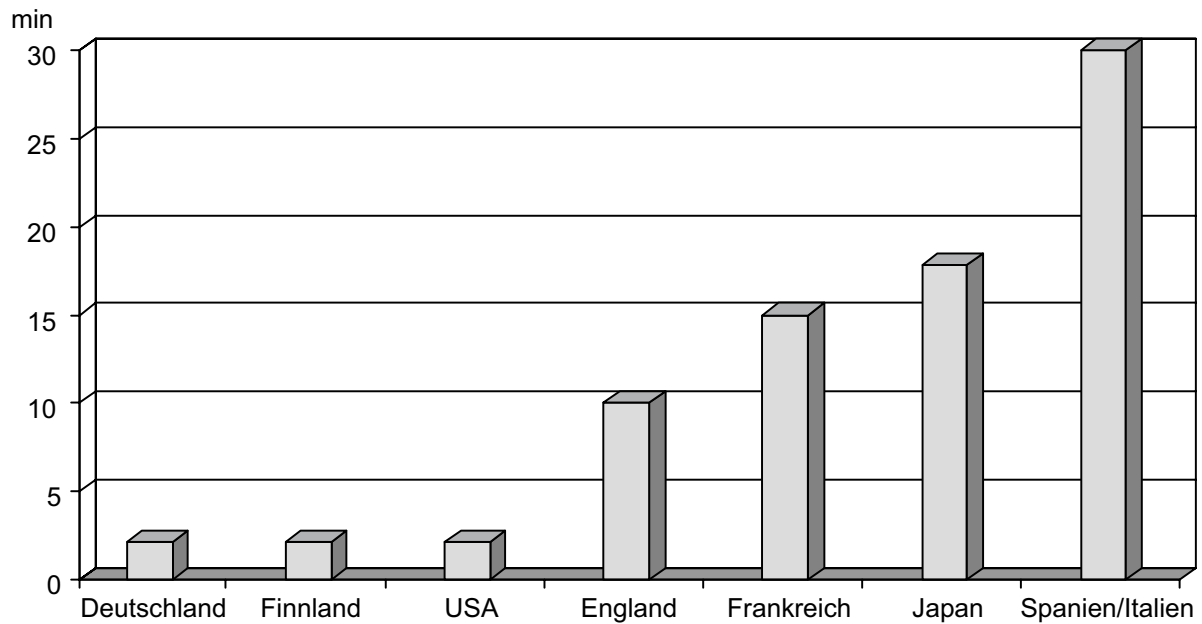
Einheit 3 – Folie 10.5

Input: Phasen eines Verhandlungsmeetings

- Eröffnungsphase
- Argumentationsphase
- Annäherungsphase
- Entscheidungsphase
- Umsetzungsphase

Einheit 3 – Folie 10.6

Eröffnungsphase: Dauer des Smalltalks (mod. nach Lewis 2000)



Einheit 3 – Folie 10.7

Input: Prioritäten in der Zielsetzung (Lewis 2000)

- **Linear-aktive Kulturen**
 - Gutes Geschäft
 - Kurzfristiger Profit und Wachstum
 - Nachhaltiger Profit
 - Gute Beziehungen zum Geschäftspartner
- **Multiaktive Kulturen**
 - Nationale Ehre
 - Persönliches Prestige des Verhandlungsführers
 - Langfristige Beziehungen zum Geschäftspartner
 - Gutes Geschäft
- **Reaktive Kulturen**
 - Harmonische Beziehungen zum Geschäftspartner
 - Marktanteile sichern
 - Langfristiger Profit
 - Gutes Geschäft

Einheit 3 – Folie 10.8

Input: Argumentations-, Annäherungs- und Entscheidungsphasen (Lewis 2000)

- **Linear-aktive Kulturen**
 - Sie gehen in der Regel konfrontativ und sachlich vor und von der Prämisse aus, dass nur ein Ergebnis richtig sein kann. Während Deutsche dabei davon ausgehen, dass nur einer recht haben kann, erfreuen sich US-Amerikaner daran, im Streit ein gemeinsames Drittes herauszufinden.
- **Multiaktive Kulturen**
 - Für diese ist die Verhandlung mehr ein soziales Ereignis, das sie teilweise zur Darstellung ihrer eigenen Fähigkeit nutzen. Offene Konfrontation ist bei Lateinamerikanern und Arabern verpönt.
- **Reaktive Kulturen**
 - Für sie ist Harmonie das oberste Gebot. Das Treffen von Entscheidungen ist oft sehr langwierig, weil dazu alles bedacht und jeder Betroffene angehört werden muss.

Einheit 3 – Folie 10.9

Input: Verbindlichkeit von Entscheidungen (Lewis 2000)

- **Linear-aktive Kulturen:** Entscheidungen sind verbindlich, vergleichbar einem mündlichen Vertrag.
- **Multiaktive Kulturen:** Sehen kein Problem darin, einmal verabschiedete Entscheidungen durch neue Sachverhalte zu revidieren.
- **Reaktive Kulturen:** Sehen es als unethisch an, an Entscheidungen festzuhalten, die aufgrund neuer Umstände als veränderungsbedürftig angesehen werden.

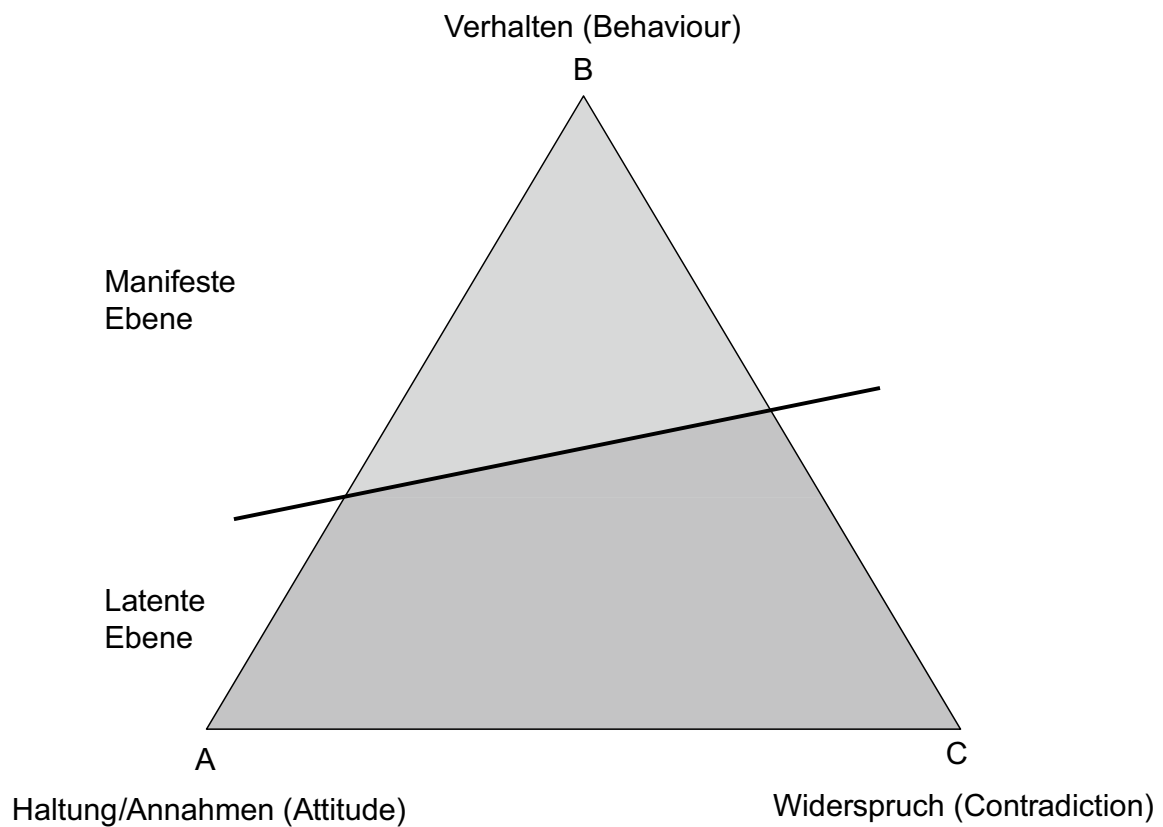
Einheit 3 – Folie 10.10

Input: Konflikt definierende Komponenten

- Verhalten der Konfliktparteien (z. B. Konkurrenz, unangemessene Aggressivität, Hass, Gewalt)
- Widerspruch zwischen unvereinbar erscheinenden Zielen, Interessen bzw. Bedürfnissen
- Einstellungen und Haltungen zur Rechtfertigung der eigenen Position (bewusst oder unbewusst; z. B. Feindbilder)

Einheit 3 – Folie 10.11

Komponenten und Ebenen eines Konfliktes (Konflikt-dreieck nach Galtung 2007)



Einheit 3 – Folie 10.12

Input: Konfliktursachen (Glasl 1984)

- Bewertungs- und Zielkonflikte
 - Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikte
 - Rollenkonflikte
 - Verteilungskonflikte
 - Beziehungskonflikte
- **Im interkulturellen Kontext liegen hinter den meisten der vorgenannten Ursachen Wertekonflikte!**

Einheit 3 – Folie 10.13

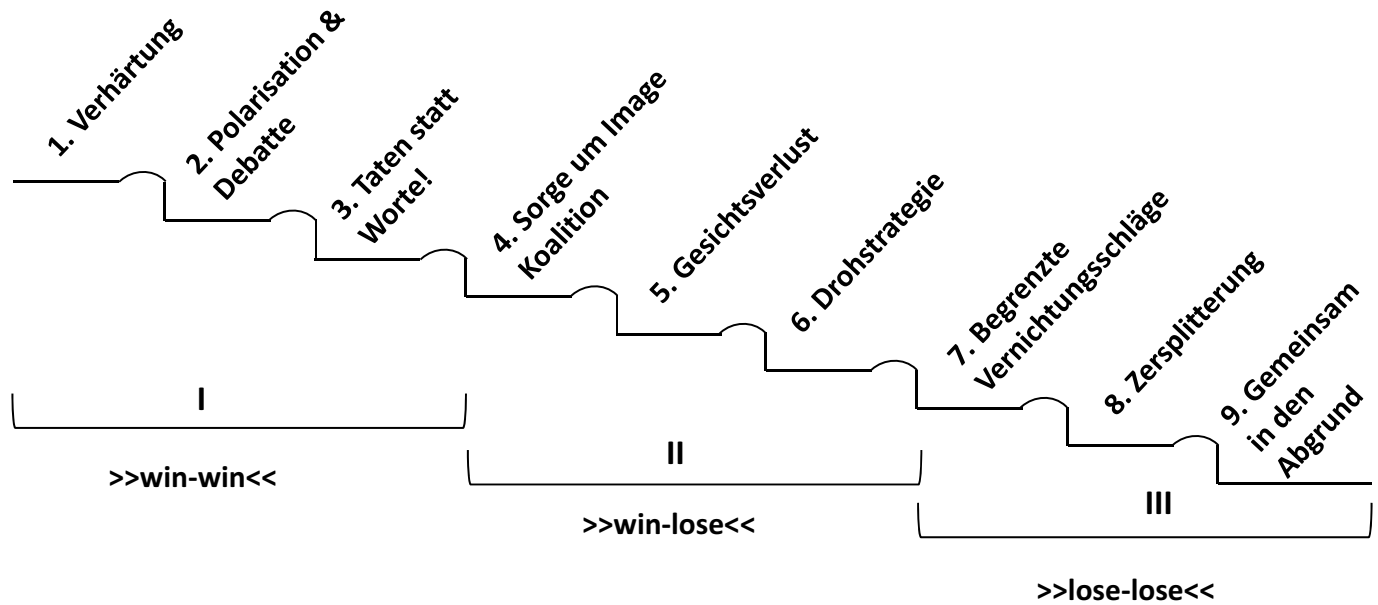
Input: Kommunikation ist für jeden Aspekt von Konflikt instrumentell
(Putnam u. Poole 1987)

- untermauert gegensätzliche Positionen
- rahmt die Wahrnehmungen des gefühlten Konflikts ein
- übersetzt die Gefühle und Wahrnehmung in Konfliktverhalten
- schafft die Voraussetzungen für spätere Konflikte
- dient der Konfliktvermeidung oder Unterdrückung des offenen Ausdrückens des Gegensatzes
- hilft bei der Entwicklung von Themen der Auseinandersetzung
- unterstützt die Konfliktlösung

→ **Kommunikationskonflikte sind im interkulturellen Kontext sehr wahrscheinlich!**

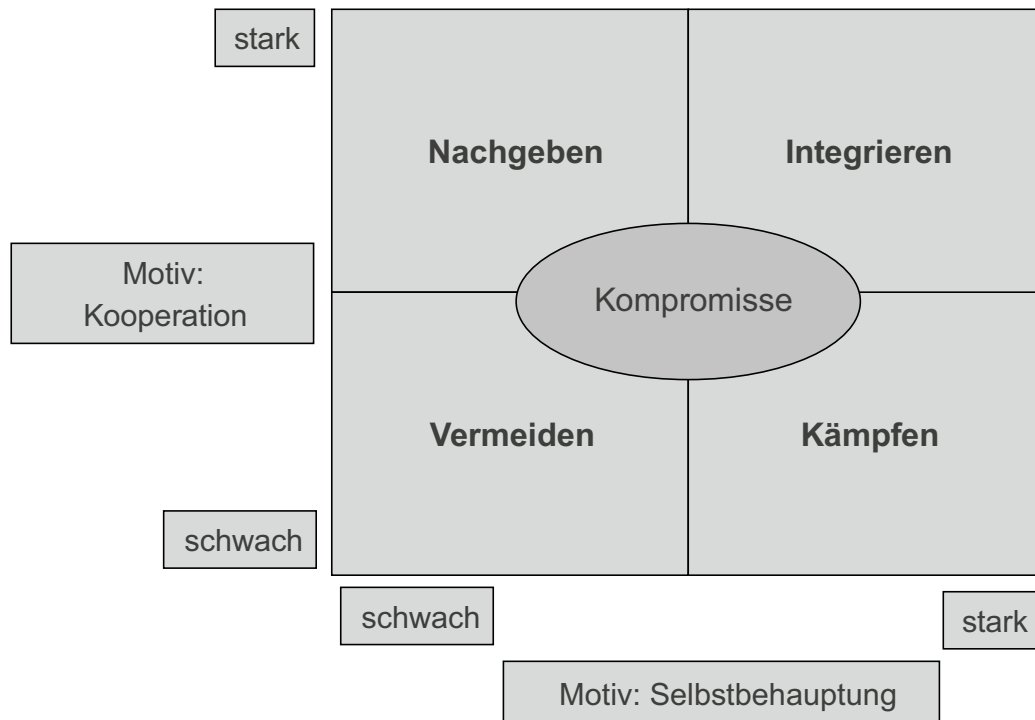
Einheit 3 – Folie 10.14

Konflikt-Eskalationsdynamik (mod. nach Glasl 1994)



Einheit 3 – Folie 10.15

Konfliktstrategien (Dual Concern Modell)
(Mod. nach Nerdinger et al. 2008, S. 128; Pruitt u. Carnevale 1993)



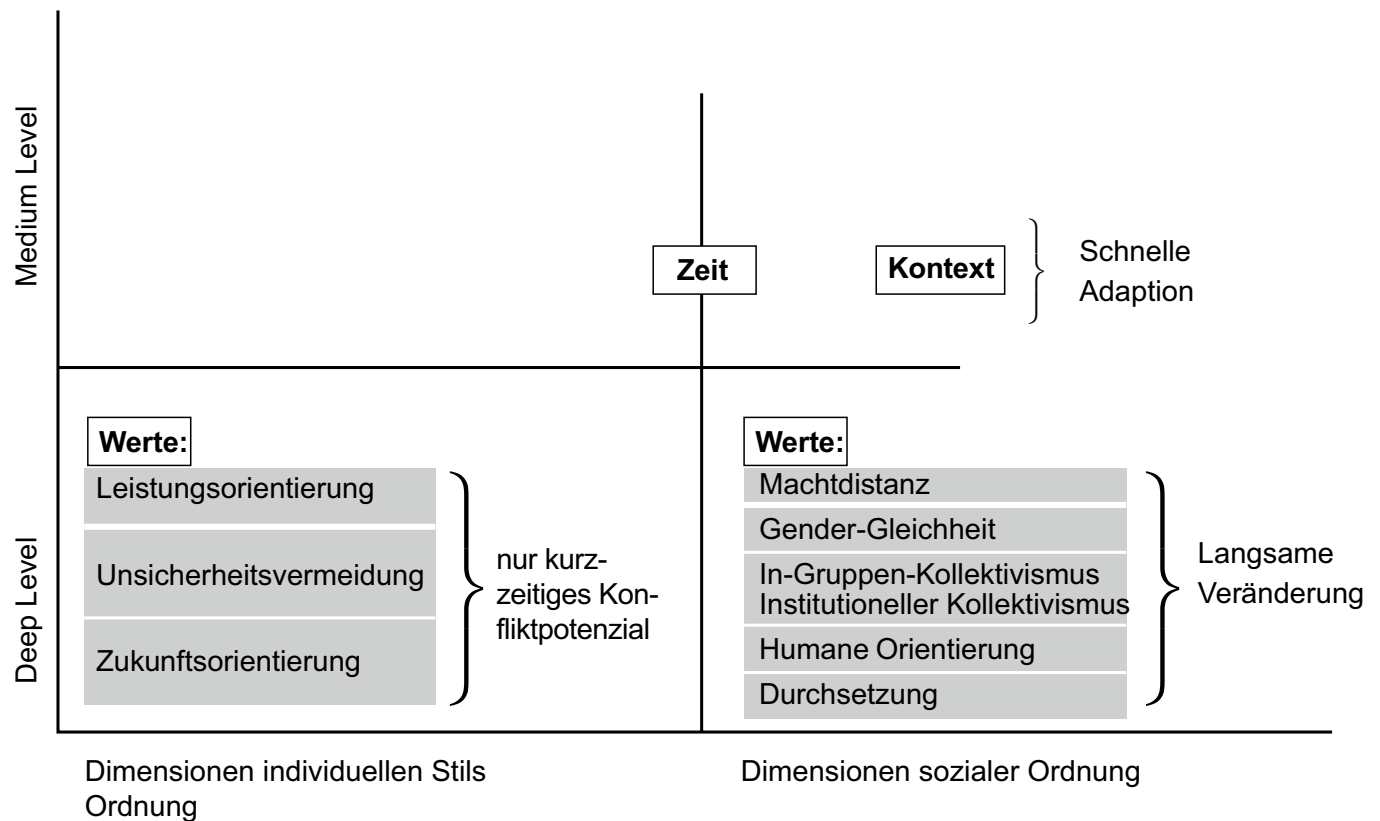
Einheit 3 – Folie 10.16

Input: Typische Muster – Konfliktverdrängung (Glasl 1994)

- Polarisierung: Verengtes Denken in »Entweder-Oder-Lösungen«
- Egozentrik: Verlust an Verständnis für Gegenseite
- Regression: Aggressive und kurzsichtige Reaktionen
- Rigidität: Festhalten an vertrauten Verhaltens- und Sichtweisen

Einheit 3 – Folie 10.17

Interkulturelle Werte-Konflikte und ihr Veränderungspotenzial (Mod. nach Winkler 2011, S. 207)



Einheit 3 – Folie 10.18

Unterscheiden von Verhalten und impliziten Erwartungen/Werten (Pedersen et al. 2008)

1. Identifiziere die speziellen unterschiedlichen (scheinbar feindlichen und streitsüchtigen) Verhaltensweisen von kulturell verschiedenen Personen im Konflikt.
2. Versuche, die Intentionen, die jede Person mit ihren verschiedenen Verhaltensweisen verbindet, zu identifizieren, mit besonderer Berücksichtigung geteilter positiver Intentionen wie Herstellung von Gerechtigkeit, Entwicklung von Vertrauen, Respekt und Harmonie.
3. Versuche, die Werte hinter den verschiedenen Intentionen und Verhaltensweisen der Personen zu identifizieren mit besonderer Berücksichtigung von Werten, die beide Parteien teilen.
4. Versuche, die entsprechenden Sozialisationsinstanzen (z. B. Familie, Schule), in denen die Werte gelehrt und erlernt wurden, zu identifizieren, mit besonderer Berücksichtigung von wichtigen Sozialisationsinstanzen, die beide Parteien teilen (z. B. dasselbe Unternehmen).
5. Entwickle gemeinsam mit dem vermeintlichen Kontrahenten Strategien der Problemlösung, die auf positiven Erwartungen und Werten basieren, die beide Parteien teilen, ohne Dich dabei von Verhaltensweisen der anderen Partei irritieren zu lassen, die zu Deinen Verhaltensweisen so unterschiedlich sind, dass Du sie zunächst als feindlich oder streitsüchtig wahrnimmst.

Einheit 3 – Folie 10.19

Input: Besonderheiten interkultureller Konfliktlösungen (Ropers 1995, S. 79)

- Unterschiedliche Kulturen haben auch unterschiedliche Konfliktlösungsmodi
→ ethnozentristische Konfliktlösungsmodelle sind nutzlos
- Sach- und Beziehungsebene sind immer vermengt
→ bei Konfliktlösung auf die psychosoziale Tiefendimension achten
- Es geht um Interessen- und Identitätskonflikte
→ Anerkennung der je spezifischen kollektiven Identitäten der beteiligten Parteien, sodass nicht die Anerkennung der einen als Bedrohung der anderen erscheint

Einheit 3 – Folie 10.20

Konfliktlösungsstrategien (Augsburger 1992, S. 204):

Individualistisch

versus

kollektivistisch

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Mediation als formaler Prozess → Mediator = neutraler Dritter, der nach der Konfliktlösung aus dem Lebenszusammenhang der Konfliktparteien entschwindet; Teilnahme der Konfliktparteien beruht auf Freiwilligkeit• Direkte Kommunikation über Streitpunkte; Konfliktanalyse steht am Anfang: Trennung in Sach- und Beziehungsprobleme• Prozess ist strukturiert, aufgaben- und ergebnisorientiert• Ziel: Einigung über die Streitfragen und Interessensausgleich (win-win für beide Parteien) | <ul style="list-style-type: none">• Mediation ist Aufgabe der Gemeinschaft → Schlichter = vertrauensvolle Persönlichkeit, die auch nach der Konfliktlösung die Konfliktparteien beobachtet; sie kann Mediation gegen den Willen der Konfliktparteien durchsetzen• Im Hinblick auf Gesichtswahrung wird nicht alles angesprochen; keine Konfliktanalyse; keine analytische Trennung• Prozess ist dynamisch• Ziel: Lösen von Spannungen in der Gemeinschaft (Harmonie), Aussöhnung/ Entschädigung der geschädigten Parteien; Einzelinteressen werden oft übergangen |
|--|--|

Einheit 4 – Folie 11.1

Input: Organisation

- Organisationen werden maßgeblich durch ihre Ablauf- und Aufbauorganisation ausdifferenziert.
- **Ablauforganisation:** Die arbeitsteilig zu erledigende Gesamtaufgabe eines Unternehmens wird in Einzelschritte zerlegt und bezüglich des Ablaufs, der Art und Weise ihrer Ausführung und bezüglich der ausführenden Abteilungen und Stellen festgelegt.
- **Aufbauorganisation:** Die Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse werden in einem hierarchischen System festgelegt.

Einheit 4 – Folie 11.2

Input: Zusammenarbeit

- In der alltäglichen Zusammenarbeit zeigt sich, ob die organisatorische Ausdifferenzierung (Arbeitsteilung etc.) geeignet ist, um die organisatorische Gesamtaufgabe zu realisieren (Integration).
- Dabei spielt das Zusammenspiel von Kooperation (situativ ausgehandelter Ablauf) und Koordination (routinierter Ablauf) eine wesentliche Rolle.
- Während koordiniertes Handeln der formalen Strukturierung und den formalen Regeln folgt, muss kooperatives Handeln von den Akteuren situativ neu und informell ausgehandelt werden. Kooperation wird insbesondere dann notwendig, wenn die formalen Strukturen und Regeln nicht ausreichen. Dies ist bei interkulturellen Kooperationen fast immer der Fall, weil sie unterschiedlich interpretiert werden.

Einheit 4 – Folie 11.3

Input: Funktionen von Führung (Malik 2006)

- Für Ziele sorgen
- Organisieren
- Entscheiden
- Kontrollieren
- Menschen entwickeln und fördern

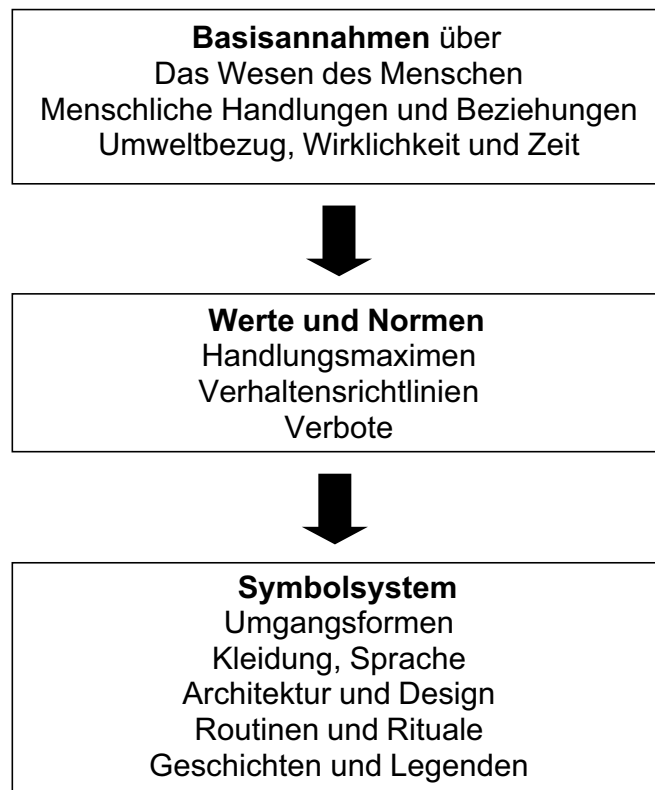
Einheit 4 – Folie 11.4

Input: Organisationskultur

Als Organisationskultur bezeichnet man die Gesamtheit von sichtbaren organisationalen Erscheinungen wie Gebäuden, Aufbau- und Ablauforganisationen sowie unsichtbaren organisationalen Fundamenten wie Normen, Wertvorstellungen und Denkstilen.

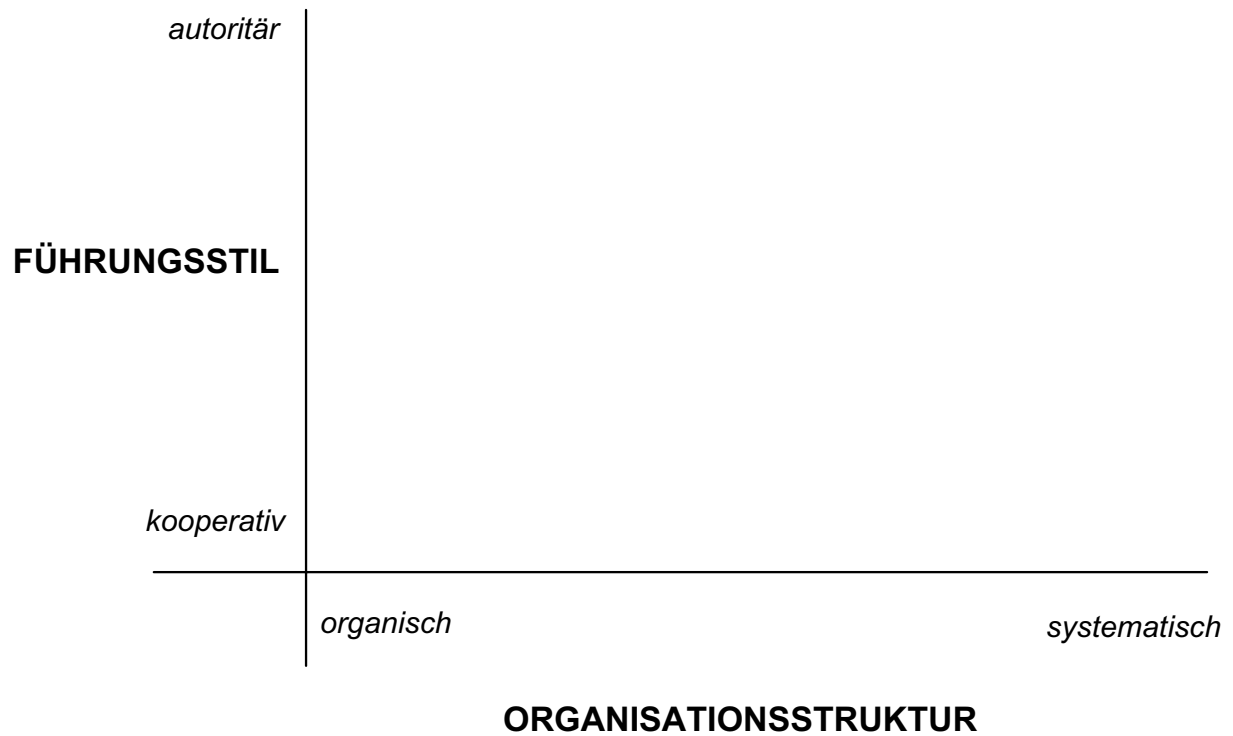
Einheit 4 – Folie 11.5

Ebenen einer Organisationskultur (in Anlehnung an Schein 1985)



Einheit 4 – Folie 11.6

Moles Matrix für Organisationskulturen (nach Mole 1993, S. 217)



Einheit 4 – Folie 11.7

Input: Systematische Organisationsstruktur

- Sie ist mechanistisch, aufgabenorientiert und formal.
- Implizite These: Grundelemente von Organisationen sind Funktionen, die durch genau definierte logische Beziehungen koordiniert werden.
- Die Beziehungen zwischen Menschen werden in erster Linie durch die Funktionen bestimmt, die sie ausüben.
- Die Wirksamkeit dieser Organisation hängt davon ab, wie gut die Funktionen definiert sind.
- Extreme Ausprägung: Automatismus.

Einheit 4 – Folie 11.8

Input: Organische Organisationsstruktur

- Sie ist mitarbeiterorientiert und informell.
- Implizite These: Organisationen sind wie lebende Organismen, die aus den Bedürfnissen ihrer Mitglieder, ihrer Umwelt und den augenblicklichen Umständen entstehen.
- Persönliche Beziehungen bestimmen die Ordnung der Organisation.
- Die Wirksamkeit dieser Organisation hängt davon ab, wie gut ihre Mitarbeiter zusammenarbeiten.
- Extreme Ausprägung: Anarchie.

Einheit 4 – Folie 11.9

Input: Autoritärer Führungsstil

- Implizite These: Individuen sind vom Wesen her ungleich und das effizienteste, wissendste oder kompetenteste Individuum trifft die Entscheidungen für die anderen.
- Autoritäre Führungskräfte wollen in Meetings Informationen, um auf dieser Grundlage eine Entscheidung zu fällen.
- Extreme Ausprägung: Absolutismus.

Einheit 4 – Folie 11.10

Input: Kooperativer Führungsstil

- Implizite These: Alle haben das Recht, gehört zu werden und zu allen Entscheidungen, die sie betreffen, beizutragen.
- Führungskräfte bleiben so lange im Amt, wie sie die Interessen derjenigen vertreten, die sie repräsentieren.
- Kooperative Führungskräfte wollen in Meetings, dass Entscheidungen und damit Verantwortungen von allen Beteiligten mitgetragen werden.
- Extreme Ausprägung: Kollektivismus.

Einheit 4 – Folie 11.11

Input: Indikatoren für organisationskulturelle Unterschiede (Mole 1993)

- Informelle Netzwerke
- Teambildung
- Meetings
- Qualifikation, Aus- und Weiterbildung
- Zeitpläne
- Lackmus-Test:
 - Welche Bedeutung haben Meetings?
 - Wie wichtig ist Pünktlichkeit?

Einheit 4 – Folie 11.12

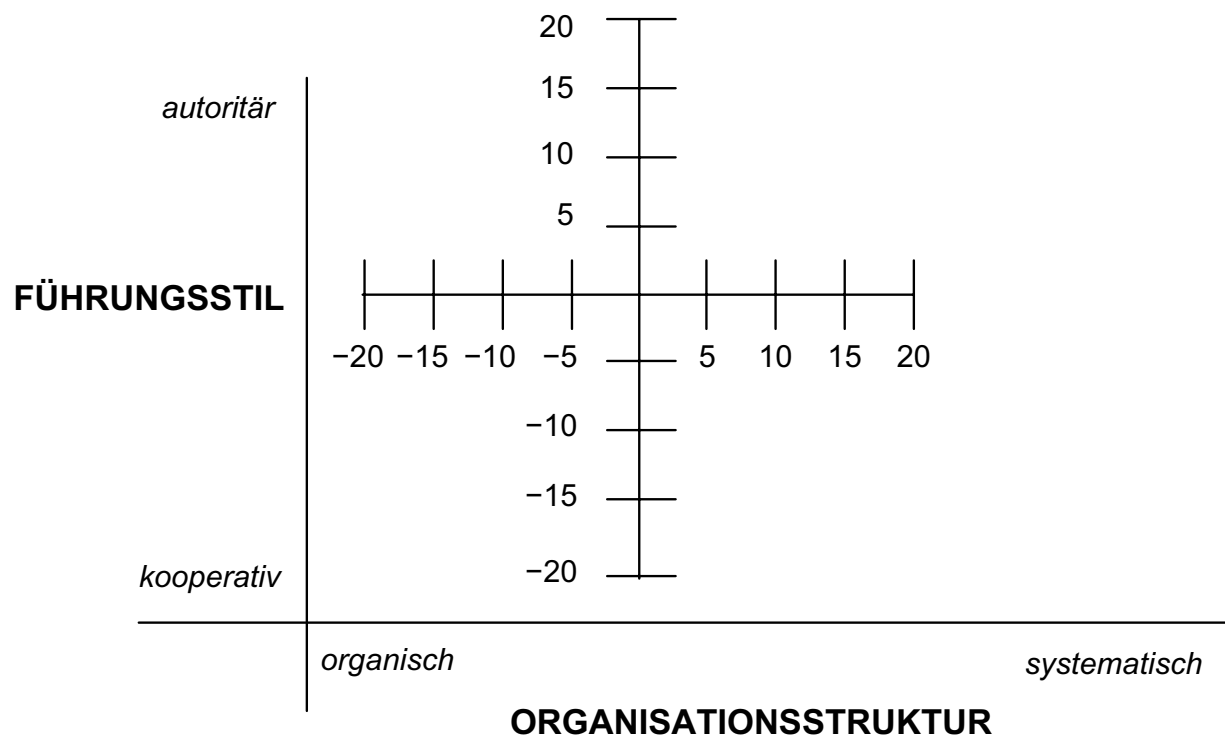
Input: Führungsstile und Kulturtypen (nach Lewis 2000, S. 116; Lewis 2006)

- **Manager in linear-aktiven Kulturen:**
 - haben technische Kompetenz
 - ziehen schiefe Fakten bloßen Meinungen und Logik den Emotionen vor
 - sind ergebnisorientiert und korrekt
 - halten sich an Tagesordnungen
 - inspirieren mit umsichtiger Planung
- **Manager in multiaktiven Kulturen:**
 - sind extrovertiert
 - verlassen sich auf ihre Eloquenz und Überzeugungsfähigkeit
 - nutzen menschliche Macht und Charisma als einen inspirierenden Faktor
- **Manager in reaktiven Kulturen:**
 - sind menschenorientiert
 - dominieren durch Wissen, Geduld und stille Kontrolle
 - sind höflich trotz ihres akzeptierten höheren (Dienst-)Alters (Seniorität)
 - schaffen eine harmonische Atmosphäre für Teamwork
 - sind paternalistisch

Einheit 4 – Folie 11.13

Moles Landkarte der Organisationskulturen (nach Mole 1993, S. 234)

Einheit 4 – Folie 11.14

Testauswertung des Mole-Tests (nach Mole 1993)

Einheit 4 – Folie 11.15

Input: Zentrale Herausforderungen multikultureller Teams
(nach Kopper 2003; ergänzt durch Winkler 2011)

- Umgang mit fremdsprachlicher Kommunikation
- Umgang mit Stereotypisierungen
- Umgang mit kulturellen Unterschieden
- Umgang mit Macht- und Statusunterschieden

Einheit 4 – Folie 11.16

Lernförderliche und lernhemmende Faktoren in Teams (nach Rothlauf 2009, S. 219f.)

Lernförderliche Faktoren

- positive und negative Rückmeldungen
- Offenheit und Ehrlichkeit
- offener Austausch von Erfahrungen
- Fehlertoleranz und offene, zeitintensive Fehleranalysen
- Einsicht, nicht allwissend zu sein
- aktives Zuhören auch bei schlechten Nachrichten
- Atmosphäre, die Lernen ermutigt und Leistungen belohnt

Lernhemmende Faktoren

- Klima der Schuldzuweisungen
- Angst
- Vorstellung, Probleme lösen sich von alleine
- keine Zeit zur Reflexion
- Mangel an Information
- Überbetonung von Außeninformationen und Vernachlässigung von Binneninformationen
- autoritäre Managementstruktur
- Fokussierung auf Personen und nicht auf Leistung
- zu starkes Eingehen auf egoistische Bedürfnisse

Einheit 4 – Folie 11.17

Vier Schritte zu einem konstruktiven Gespräch

1. Positive Einleitung und Ich-Botschaften zur Problembeschreibung
»Ich schätze an Dir sehr Deine Lebendigkeit. Sie steckt mich oft an und ich bekomme davon gute Laune. Leider bin ich, wenn ich konzentriert arbeite, sehr empfindlich und fühle mich schnell durch Geräusche gestört. Ich empfinde Deine Telefonate oft als laut und kann dann nur noch mit Mühe arbeiten.«
2. Gefühle ausdrücken
»Das verunsichert mich sehr. Gerade weil ich Deine lebendige Art sonst so gerne mag.«
3. Bedürfnis mitteilen
»Ich möchte konzentriert arbeiten können. Das gelingt mir jedoch nicht, wenn Du laut telefonierst.«
4. Die andere Person einbeziehen
»Was denkst Du darüber? Hast Du einen Vorschlag, wie wir das ändern könnten?«

Einheit 4 – Folie 11.18

Input: Führungsgrundsätze multikultureller Teams I

(Kopper 2003, S. 373, in Anlehnung an Hofner 1996, S. 250, Übersetzung der Autorinnen)

Multikulturelle Teamleader ...

- »handeln als Moderatoren des Prozesses
- handeln aufgabenorientiert
- strukturieren den Prozess
- schaffen eine Atmosphäre der gegenseitigen Unterstützung
- ermutigen dazu abweichende Meinungen offen zu äußern
- geben Meinungen früh in die Diskussion
- suchen nach gewinnbringenden Aspekten in den Meinungen der Teammitglieder«.

Einheit 4 – Folie 11.19

Input: Führungsgrundsätze multikultureller Teams II

Multikulturelle Teamleader ...

- führen situativ, d. h. die Erwartungen über das Geführt-Werden berücksichtigend,
weil enttäuschte Erwartungen über das Geführt-Werden wichtige Stressoren sind
- führen die Erwartungen gestaltend,
weil nicht alle Erwartungen erfüllt werden können, sondern teilweise auch verändert werden müssen
- führen durch Vorbild,
weil Menschen in Situationen der Verhaltensunsicherheit besonders empfänglich sind, das Verhalten von anderen nachzuahmen
- führen lernfördernd,
weil die Bereitschaft voneinander zu lernen zentral ist, um gemeinsam handeln zu können
- führen (Prozess-)Transparenz herstellend,
weil nichts für alle Mitglieder selbstverständlich ist und deshalb Prozesse und implizite Regeln erklärt werden müssen

Einheit 4 – Folie 11.20

Input: Führungsstile (nach Lewin et al. 1939)

- Autoritär
- Demokratisch
- Laissez-faire

Einheit 4 – Folie 11.22

Fragen zum Erwartungsmanagement

An Mitarbeiter:

- Was erwarten Sie von Ihrer Führungskraft?
- Was erwarten Sie von Ihren Kollegen und Kolleginnen?
- Was erwarten Sie von sich selbst? Was bringen Sie in das Team ein?

An Führungskraft:

- Was erwarten Sie von den Mitarbeitern?
- Was erwarten Sie von sich selbst? Was bringen Sie in das Team ein?

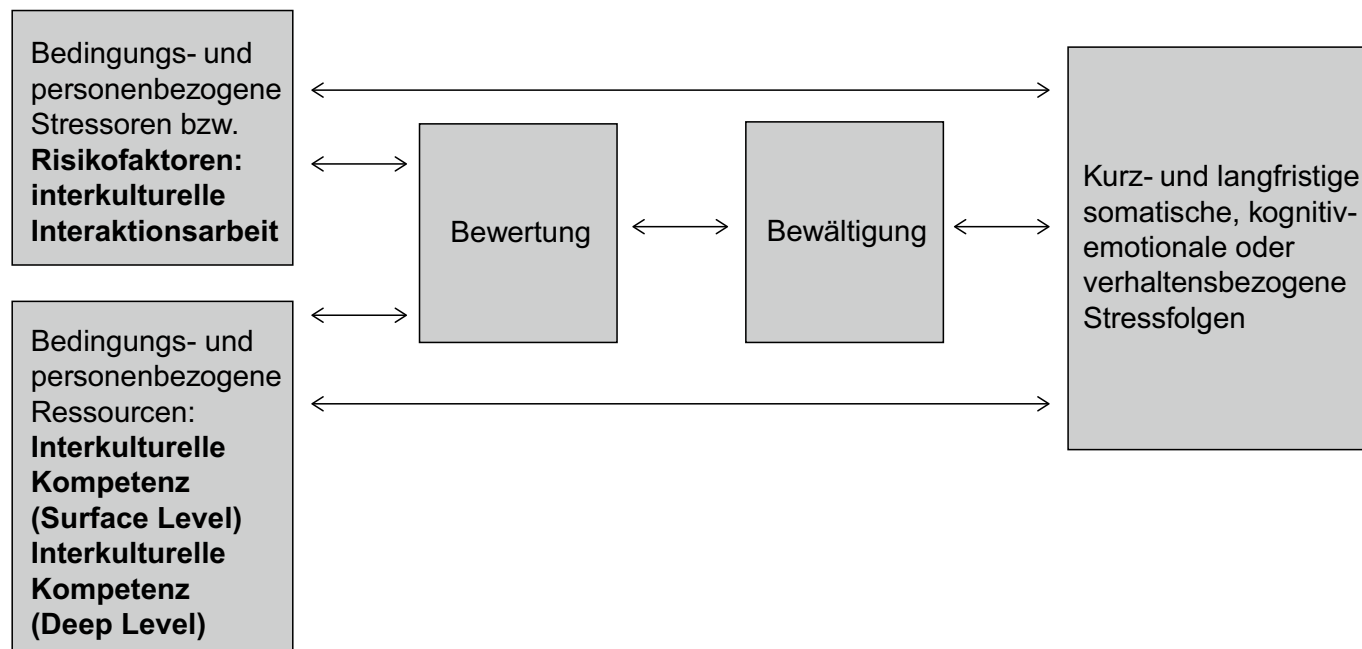
Einheit 5 – Folie 12.1

Input: Herausforderungen der Akkulturation

- **Stress:** kulturelle Überschneidungssituationen gehen mit objektiven Belastungen einher
 - Anpassungsleistung:
 - Hängt vor allem von der erfolgreichen Bewältigung von Belastungssituationen ab
 - Wird auf affektiver Ebene durch Bewertungs- und Bewältigungsmechanismen bestimmt
- **Kulturelles Lernen:** kulturelle Fertigkeiten gewährleisten bzw. erleichtern den Umgang mit anderen Kulturen
 - Anpassungsleistung:
 - Hängt von der Ausprägung dieser Fertigkeiten ab
 - Diese werden in Trainings und im alltäglichen Kontext erworben
- **Sozialer Identifikationsprozess:** Selbstzuordnung zur Herkunfts- oder Aufnahmegesellschaft sowie damit verbundenen Strategien
 - Anpassungsleistung:
 - Hängt von der kulturellen Identifikation ab
 - Wahrnehmung bzgl. der eigenen Gruppenzugehörigkeit verändert sich im Zuge der Kulturkontakte

Einheit 5 – Folie 12.2

Das interkulturelle Stressmodell (mod. nach Hoppe u. Bamberg 2013, S. 438)



Einheit 5 – Folie 12.3

Input: Stressor interkulturelle Interaktionsarbeit
Nutzung von Emotionen (Dunkel 1988) in der interkulturellen Interaktionsarbeit

- Emotionen als **Arbeitsmittel** (u. a. durch Empathie):
 - Unsicherheit bei Dechiffrierung der verbalen und nonverbalen Kommunikation
- Emotionen als **Arbeitsgegenstand** (im Sinne der positiven Beeinflussung der Emotionen des Kommunikationspartners):
 - Viele emotionale Äußerungen des Kommunikationspartners können nicht richtig eingeordnet und beeinflusst werden
- Emotionen als **Bedingung** durch die Bearbeitung eigener Emotionen und Ausdrucksweisen von Emotionen (während der Interaktion):
 - Unbekannte Verhaltensregeln, auch bzgl. der Darstellung von Emotionen, schaffen Verunsicherung; ungewohnte Praktiken erzeugen Ekel etc.

Einheit 5 – Folie 12.4

Input: Das interkulturelle Kompetenzmodell: Surface Level und Deep Level

Interkulturelle Kompetenz (Surface Level):

Reflexionsvermögen
Selbstaufmerksamkeit
Verständnis von selbst- und fremdkulturellen Handlungszusammenhängen
Verständnis der Besonderheiten interkultureller Prozesse
Unterscheiden können (Kommunikation, Regeln, Werte)
Fähigkeit zum kultursensiblen Kommunizieren
Fähigkeit zum kultursensiblen Kooperieren

Interkulturelle Kompetenz (Deep Level):

Emotionsregulation
Ambiguitätstoleranz
Empathie
Kritisches Selbstreflexionsvermögen
Selbstwirksamkeit

Einheit 5 – Folie 12.5

Entwicklungsmodell *interkultureller* Sensibilität

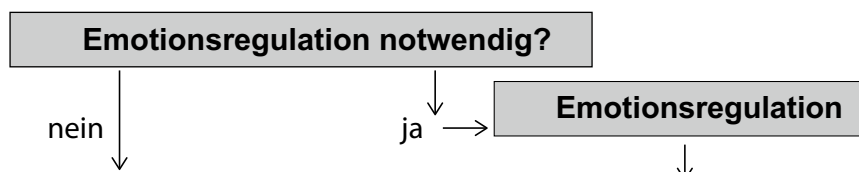
(nach Bennett 1986, ergänzt um die Einordnung nach dem Level Interkultureller Kompetenz (IK))

- | | | |
|--|---|---------------------------------|
| 1. Verleugnung »Es gibt andere Kulturen, aber sie interessieren mich nicht.« | } | Keine Interkulturelle Kompetenz |
| 2. Abwehr »Es gibt zwar Unterschiede, aber so wie wir sind, ist es am besten.« | | |
| 3. Minimalisieren »Alle Unterschiede sind marginal, denn letztlich sind doch alle Menschen gleich.« | | |
| ----- | | |
| 4. Akzeptanz »Für andere Menschen ist anderes sinnvoll.« | } | Surface Level IK |
| 5. Anpassung »Um mit anderen zurechtzukommen, muss ich versuchen sie zu verstehen.« | | |
| 6. Integration »Im Umgang mit anderen kann man höhere Ziele erreichen als alleine.« | } | Deep Level IK |

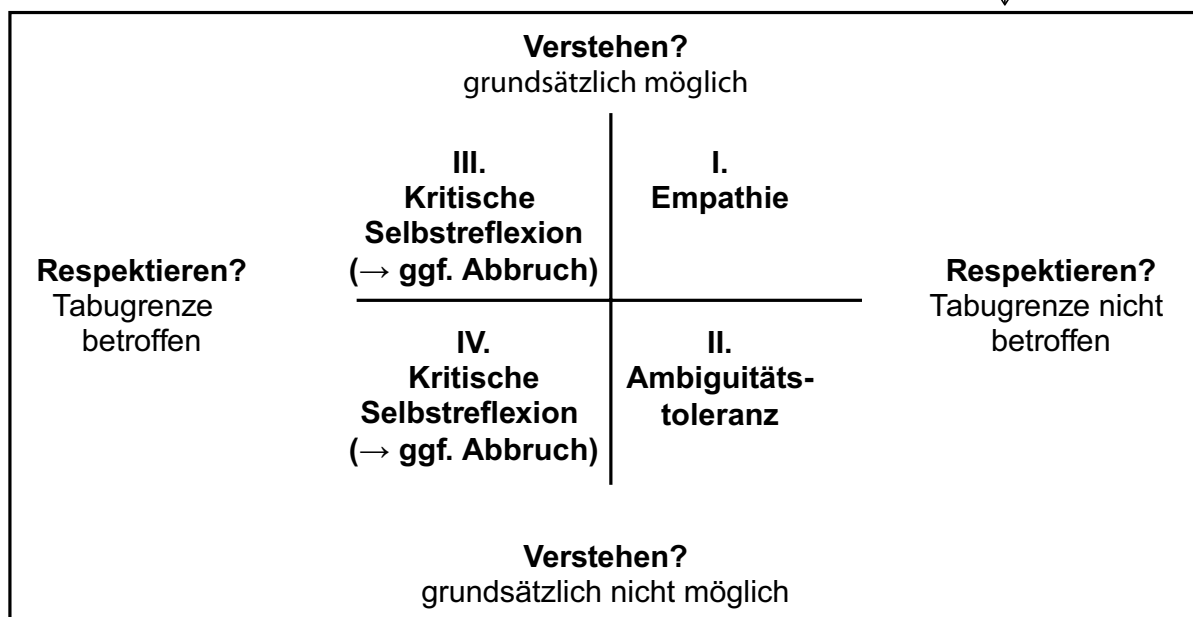
Einheit 5 – Folie 12.6

Prozessmodell Deep-Level-Ressourcen für interkulturelle Handlungskompetenz

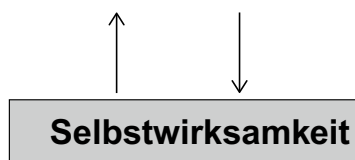
S1:



S2:



S3:



Einheit 5 – Folie 12.7

Input: Gefahren mangelnder Emotionsregulation

Verhalten: Einschränkung von Handlungsoptionen

- Kontrollverlust
- Aggressives Verhalten
- Vorzeitiger Abbruch

Affektiv:

- Emotionale Dissonanz

Kognitiv: Denkvermögen behindert

(z. B. Perspektivenwechsel nicht möglich)

Körperlich: Stresserscheinungen (Kopfschmerzen, Schlafstörungen etc.) bis hin zu Burnout

- Emotionale Erschöpfung
- Depersonalisation
- Gefühle reduzierter Leistungsfähigkeit

Einheit 5 – Folie 12.8

Input: Mittel zur Emotionsregulation I

- **Generelle Selbstkontrolle:**
 - Körperlich: Sport oder Diät
 - Kognitiv: kontinuierliches Büffeln
 - Verhaltensmäßig: systematisches Geldsparen etc.
- **Problemorientierte Emotionsregulation** (aktive Maßnahmen zur Änderung der Situation – real oder in der subjektiven Wahrnehmung –, in der negative Emotionen entstehen, d. h. Einwirkung auf Ursachen):
 - Metakognitive Strategien wie Abstand gewinnen durch Reflexion des emotionsauslösenden Prozesses
 - Kognitive Strategien wie gute Vorbereitung auf die Situation
 - Ressourcenbezogene Strategien wie z.B. soziale Unterstützung

Einheit 5 – Folie 12.9

Input: Mittel zur Emotionsregulation II

- **Emotionsorientierte Emotionsregulation** (direkte Veränderung der negativen Emotionen selbst):
 - Entspannungstechniken
 - Einnahme von Betäubungsmitteln (nicht nachhaltig)
 - Erzeugung positiver affektiver Zustände
 - Erzeugung von Tiefenhandeln:
 - Aufmerksamkeitsfokussierung
 - Kognitive Umdeutung
 - Entspannungstechniken
- **Meidensorientierte Regulation** (man setzt sich der kritischen Situation gar nicht aus):
 - Absentismus
 - Aufschieben von Tätigkeiten
 - Mentale Ablenkung

Einheit 5 – Folie 12.10

Input: Ambiguitätstoleranz

- In seinem Ursprung bezieht sich der Begriff der Ambiguitätstoleranz auf die »Fähigkeit, widersprüchliche Informationen erkennen und die sich daraus ergebenden widersprüchlichen Handlungsanforderungen aushalten zu können.« (Müller-Christ u. Weißling 2007, S. 187).
- Ambiguitätstoleranz wird im interkulturellen Kontext auch definiert als die Fähigkeit »mit neuen scheinbar unstrukturierten Situationen, mit unverständlichen Informationen oder mit unberechenbarem Handeln und Kommunizieren von Interaktionspartnern umgehen zu können.« (Hatzer u. Layes 2003, S. 143).
- In das Konzept der Ambiguitätstoleranz als Deep-Level-Kompetenz werden beide Definitionen integriert. Ambiguitätstoleranz beschreibt sowohl eine innere Toleranz gegenüber Unsicherheit – also unstrukturierten, unverständlichen oder unberechenbaren Situationen – als auch das Einnehmen einer Sowohl-als-auch-Haltung in offensichtlich widersprüchlichen Situationen.

Einheit 5 – Folie 12.11

Input: Empathie

- Das Verstehen und Sich-einfühlen-Können in fremdes Erleben. Während Sympathie aufgrund kultureller Ähnlichkeiten spontan geschieht, basiert Empathie darauf, Unterschiede zu akzeptieren und muss aktiv angegangen werden. Dies geschieht mit den Mitteln der Wahrnehmung, der mimetischen Annäherung, dem Akzeptieren, Ergänzen und Sich-Anpassen.
- Zentrale Mechanismen sind wechselseitige Perspektivenverschränkung und imaginativer Rollentausch; danach kehrt die Person mit der hierbei gewonnenen Einsicht in die eigene Rolle zurück und konfrontiert in einem inneren Dialog ihre bisherige Haltung mit der im Perspektiventausch gewonnenen anderen Sichtweise.
- Stereotypisierung, d. h. statt genau hinzuschauen, die Lücke des Nichtwissens über den anderen mit eigenen Phantasien zu füllen, ist eines der größten Hindernisse echtes Verstehen zu erlangen.
- Empathie erfolgt in zwei Modi: der automatisierte, erfahrungsbasierte Modus des Sich-in-die-Schuhe-des-Gegenübers-Stellens und der analytische Weg der deduktiven Ableitung von Gesagtem.
- Der Weg zur Empathie ist kulturabhängig.

Einheit 5 – Folie 12.12

Input: Hilfsmittel für Empathie (nach Lewis 1996)

- Takt
- Humor
- Sensibilität
- Flexibilität
- Kompromissfähigkeit
- Höflichkeit
- Ruhe
- Warmherzigkeit
- Geduld
- Bereitschaft für Diskussionen
- Wille, Ziele zu klären
- Aufmerksamkeit gegenüber den Spielregeln der anderen
- Vorsicht, um Irritationen zu vermeiden
- Vorsichtiges (aktives) Zuhören
- Vertraulichkeit achten
- Vertrauen einflößen
- Versuch, Erlebnisse aus der Perspektive der anderen (Kultur) zu sehen

Einheit 5 – Folie 12.13

Input: Maßnahmen des Sprechers zur Erhöhung des Verstehens einer Situation

Übermittlung von Kontextinformationen:

- Teilnehmende
- Beziehungen
- Herausforderungen
- Dilemmata
- Gründe für das Dilemma
- mögliche Lösungen

Unterstützungsfunktionen:

- Verwendung der 1. Person (Singular)
- Detailreichtum
- Emotionsausdruck

Einheit 5 – Folie 12.14

Input: Kritische Selbstreflexion

- Spezieller Modus der Selbstreflexion, der angesichts des Erreichens eigener Tabugrenzen in Entscheidungssituationen wirksam werden sollte.
- Besteht in einer sorgfältigen Überprüfung und einem selbstkritischen Hinterfragen eigener Tabugrenzen.
- Setzt voraus, dass man sich selbst in Konfliktsituationen zurücknehmen kann, ohne seine Grenzen zu überschreiten.

Einheit 5 – Folie 12.15

Input: Selbstwirksamkeit

- In der Selbstwirksamkeit drückt sich der Glaube an die eigene Handlungsfähigkeit des Individuums aus.
- Es handelt sich nicht um ein allgemeines, sondern um ein aufgabenspezifisches Selbstvertrauen.
- Im interkulturellen Kontext bedeutet Selbstwirksamkeit, dass man sich zutraut, interkulturelle Interaktionssituationen zu bewältigen.

Einheit 1 – Material 8.1 (dieser Test geht auf ein Training von Lewis 1999 in Hamburg zurück;
Übersetzung und Modifikation durch die Autorinnen)

Kulturtypentest

Ich agiere initiativ	Ich bin manchmal initiativ, manchmal reaktiv	Ich reagiere auf mein Gegenüber
Ich rede die Hälfte der Zeit	Ich rede die meiste Zeit	Ich höre meistens zu
Ich mache eine Sache zur Zeit	Ich mache mehrere Sachen auf einmal	Ich mache manchmal eine und manchmal mehrere Sachen zu einer Zeit
Ich plane Schritt für Schritt voraus	Ich plane nur in groben Umrissen voraus	Ich betrachte bei der Planung grundlegende Prinzipien
Ich verheimliche teilweise meine Gefühle	Ich zeige meine Gefühle	Ich verberge meine Gefühle
Ich konfrontiere in Auseinandersetzungen mit Logik	Ich habe immer gute Entschuldigungen	Ich darf das Gesicht nicht verlieren und mein Gegenüber auch nicht
Ich unterbreche selten	Ich unterbreche oft	Ich unterbreche nicht
Ich bin sachorientiert	Ich bin menschenorientiert	Ich bin sach- und menschenorientiert
Ich halte mich an Fakten	Für mich haben Gefühle Vorrang vor Fakten	Für mich sind Erklärungen Versprechen
Wahrheit hat für mich Vorrang vor Diplomatie	Für mich ist Wahrheit flexibel	Diplomatie ist für mich wichtiger als Wahrheit
Ich bin höflich, aber direkt	Ich bin emotional	Ich bin höflich und bleibe indirekt

Einheit 2 – Material 9.1

Spiel »Reden in einer Fremdsprache«

Spielanleitung

Bitte sprechen Sie 5 Minuten miteinander über ein Thema Ihrer Wahl in der Doppel-Gemoppel-Sprache.

Die Doppel-Gemoppel-Sprache zeichnet sich dadurch aus, dass jedes Verb mit einem Verb ähnlicher Bedeutung verdoppelt wird.

Beispiele: »Bitte bringe/gebe mir die Butter.« »Ich beabsichtige/will morgen nach Hamburg fahren/reisen.« »Ich interessiere/freue mich für/auf Menschen aus anderen Ländern.«

Spielauswertung

Bitte sprechen Sie 10 Minuten darüber, wo die Unterschiede zum Reden in einer vertrauten Sprache/Muttersprache sind und welche Gefühle das Gespräch in der Doppel-Gemoppel-Sprache bei Ihnen ausgelöst hat. Notieren Sie Stichpunkte dazu auf diesem Arbeitsblatt.

Welche Unterschiede zu einem Gespräch in der Muttersprache sind Ihnen aufgefallen?

Wie haben Sie sich im Doppel-Gemoppel-Gespräch gefühlt?

Einheit 2 – Material 9.2

Begrüßungsrituale

Deutsche:	Händeschütteln
Franzosen:	Angedeutete Küsschen auf die linke und rechte Wange
Mongolen:	Sich gegenseitig die Wangen beriechen und sich dann die Nasen reiben
China:	Verbeugung des Oberkörpers
Inder:	Handflächen aneinanderlegen und vor den Körper halten, sich verbeugen
Dani auf Neuguinea:	Minutenlanges Umarmen, Tränen der Rührung und Erschütterung
Eipo auf Neuguinea:	Schweigen
Kupfer Eskimos:	Faustschlag gegen Kopf und Schulter
Balonda (Afrika):	Händeklatschen und mit Ellbogen auf Rippen trommeln
Österreicher:	Angedeuteter Handkuss (Mann gegenüber Frau)
Lateinamerika:	Kräftige Umarmung

Einheit 3 – Material 10.1

Identitätskarte 1

- Name der Kultur: Präriewolf
- Verhaltensregeln:
 1. Wir halten stets engen Körperkontakt zueinander und berühren uns bei Zustimmung.
 2. Wir antworten nie direkt auf Fragen mit »Ja« oder »Nein«, sondern wir reden um eine klare Antwort herum.
 3. Zeit und Pünktlichkeit haben für uns keine Bedeutung.

Einheit 3 – Material 10.2

Identitätskarte 2

- Name der Kultur: Zitronenhai
- Verhaltensregeln:
 1. Zum Nachdenken gehen wir auch in Besprechungen oft hin und her und führen leise Selbstgespräche. Wenn uns jemand begegnet, geben wir uns flüchtig die Hände.
 2. Wir benutzen oft und gerne ein klares »Nein«, auch wenn wir »Ja« meinen. Wenn wir etwas befürworten, sagen wir zwar zunächst »Nein«, bringen aber bei nächster Gelegenheit den Sachverhalt als eigene Idee ein.
 3. Zeit und Pünktlichkeit sind für uns sehr wichtig.

Einheit 3 – Material 10.3

Identitätskarte 3

- Name der Kultur: Paradiesvogel
- Verhaltensregeln:
 1. Wir halten stets viel Abstand zu unseren Mitmenschen und berühren uns nie.
 2. Wir benutzen das Wort »Nein« nie, sondern ignorieren Sachverhalte, die uns nicht gefallen.
 3. Wir haben immer Zeit für ein »privates Seitengespräch«, wollen aber auch Ergebnisse sehen.

Einheit 3 – Material 10.4

Aufgabenanleitung 1

1. Vorbereitende Aufgabe: »Regeln umsetzen«:
 - Lesen Sie die Regeln und überlegen Sie, wie man diese Regeln in sichtbares Verhalten transformieren kann. Sie haben dafür 10 Minuten Zeit.
2. Aufgabe: »Entwickeln Sie einen Mythos Ihres Volkes«:
 - Versuchen Sie einen Mythos zu entwickeln, der Ihre Kultur – die in den Regeln sichtbar wird – in einer Geschichte erklärt. Damit verdeutlichen Sie sich selbst, dass die Regeln »Sinn« machen und von Ihren Werten bestimmt sind. Visualisieren Sie diesen Mythos auf einem Flipchartpapier. Achten Sie während dieser Arbeit auf Ihre neuen kulturellen Verhaltensregeln! Sie haben 20 Minuten Zeit.
3. Aufgabe: »Planen Sie eine Stadt/Dorfgemeinschaft o.Ä.«:
 - Entwerfen Sie eine Stadt/Dorfgemeinschaft o.Ä., in der Menschen Ihres Kulturkreises leben können. Der Entwurf sollte für andere verstehbar sein. Benutzen Sie zur Visualisierung die große Pappe als Unterlage und die anderen Pappen zur Darstellung der Details. Sie haben 30 Minuten Zeit für den Entwurf.

Einheit 3 – Material 10.5

Aufgabenanleitung 2

4. Aufgabe: »Planen Sie eine multikulturelle Stadt/Dorfgemeinschaft o.Ä.«:
- Durch eine Tragödie wurden Ihre Stadt/Dorfgemeinschaft o.Ä. und andere Städte/Gemeinschaften in der Umgebung zerstört. Nun wollen Sie mit den Abgesandten der anderen zerstörten Städte eine Stadt/Dorfgemeinschaft o.Ä. planen, in der die verschiedenen Kulturen zusammenleben können. Visualisieren Sie diese. Sie haben 30 Minuten Zeit für den Entwurf.

Einheit 3 – Material 10.6

Beobachterbogen: Interkulturelles Simulationsspiel

Ihre Aufgabe ist es, die Spieler während der Spielphasen (s. Aufgaben 1–4) zu beobachten und ihnen im Anschluss (in der Auswertungsrunde im Plenum) Rückmeldung zu geben.

- Vorbereitende Aufgabe 1: »Regeln umsetzen«:
 - Zur Atmosphäre (freundlich – konfrontativ)
 - Zur Beteiligung der Spieler (Wer ist dominant, wer eher zurückhaltend?)
 - Zur Rollenverteilung (Wer liefert Ideen, wer entscheidet, wer führt aus?)
- Aufgabe 2: »Entwickeln des Mythos«:
 - Zur Atmosphäre (freundlich – konfrontativ)
 - Zur Beteiligung der Spieler (Wer ist dominant, wer eher zurückhaltend?)
 - Zur Rollenverteilung (Wer liefert Ideen, wer entscheidet, wer führt aus?)
- Aufgabe 3: »Planung einer Siedlung in einer monokulturellen Gruppe«:
 - Zur Atmosphäre (freundlich – konfrontativ)
 - Zur Beteiligung der Spieler (Wer ist dominant, wer eher zurückhaltend?)
 - Zur Rollenverteilung (Wer liefert Ideen, wer entscheidet, wer führt aus?)
- Aufgabe 4: »Planung einer Siedlung in einer multikulturellen Gruppe«:
 - Zur Atmosphäre (freundlich – konfrontativ)
 - Zur Beteiligung der Spieler (Wer ist dominant, wer eher zurückhaltend?)
 - Zur Rollenverteilung (Wer liefert Ideen, wer entscheidet, wer führt aus?)
- Rückmelderegeln:
 - Bitte sprechen Sie darüber, was Sie gesehen haben und geben Sie keine Interpretationen (beschreiben, nicht bewerten).
 - Seien Sie bitte konstruktiv.
 - Beginnen Sie bitte mit den positiven Eindrücken.

Einheit 3 – Material 10.7

Reflexionsbogen: Interkulturelles Simulationsspiel

- Vorbereitende Aufgabe 1: »Regeln umsetzen«:
 - Was passierte, als Ihre Gruppe sich über die Regeln verständigte und diese interpretierte?
 - Wie fühlten Sie sich bei der Umsetzung Ihrer neuen Regeln?
- Aufgabe 2: »Entwickeln eines Mythos«:
 - Was passierte, als Ihre Gruppe den Mythos entwickelte?
 - Wie fühlten Sie sich in Ihrer neuen Kultur?
- Aufgabe 3: »Planung einer Stadt/Dorfgemeinschaft o.Ä.« (monokulturelle Gruppe):
 - Was passierte, als Sie gemeinsam die Stadt/Dorfgemeinschaft o.Ä. planten?
 - Wie fühlten Sie sich?
 - Inwieweit förderten oder behinderten die Regeln die Gruppenarbeit?
- Aufgabe 4: »Planung einer Stadt/Dorfgemeinschaft o.Ä.« (multikulturelle Gruppe):
 - Was passierte, als Sie gemeinsam die Stadt/Dorfgemeinschaft o.Ä. planten?
 - Wie fühlten Sie sich?
 - Inwieweit förderten oder behinderten die Regeln die Gruppenarbeit?

Einheit 3 – Material 10.8

Spiel »Rosi«

Die Geschichte:

»**Rosi** ist ein Mädchen und 21 Jahre alt. Sie liebt **Georg**, den Mann von der anderen Flussseite. Sie hat ihn zwar bisher nur von weitem gesehen, aber sie ist sich sicher, dass Georg der Mann ihres Lebens ist. Doch sie kann nicht zu ihm gelangen, da ein großer, tiefer Fluss die beiden trennt. Doch Rosi's Sehnsucht wird immer größer und sie muss unbedingt zu Georg auf die andere Seite. Sie überlegt, wie sie den Fluss überqueren kann. Ihr fällt ein, dass ihr Bekannter **Siegfried** ein Boot besitzt. Als sie Siegfried ihr Problem erzählt und ihn bittet, sie mit seinem Boot auf die andere Flussseite zu bringen, verlangt er dafür, dass sie eine gemeinsame Nacht verbringen. Rosi ist schockiert und denkt über andere Möglichkeiten nach. Ihr fällt **Frederik** ein, der auch ein Boot besitzt. Doch Frederik weist ihre Bitte nach einer Überfahrt barsch ab, weil er ein unglücklicher und neidischer Mensch ist, der anderen Menschen auf keinen Fall zu deren Glück verhelfen möchte. Also beschließt Rosi, auf das Angebot von Siegfried einzugehen: sie verbringt eine Nacht mit ihm und er bringt sie über den Fluss.

Das Treffen mit Georg ist romantisch und fantastisch. Bald beschließen sie zu heiraten. Am Abend vor der Hochzeit beichtet Rosi Georg, wie sie über den Fluss gekommen ist. Georg ist völlig außer sich und antwortet: »Unsere Hochzeit hat sich erledigt. Ich verachte dich für das, was du getan hast.« Viele Jahre bleibt Rosi alleine und denkt immer nur an Georg. Doch dann tritt **Daniel** in ihr Leben. Sie verliebt sich in ihn. Die beiden gehen eine Beziehung ein, doch Daniel bleibt zurückhaltend und etwas kühl. Die beiden heiraten irgendwann, wobei Daniel kurz vor der Hochzeit noch einmal erklärt: »Rosi, ich werde dich zwar heiraten, aber lieben werde ich dich nie.«

Die Arbeitsanleitung:

Bitte überlegen Sie jeder für sich, wie hoch die eigene Wertschätzung gegenüber den fünf Personen in der Geschichte ist. Versuchen Sie eine Rangfolge Ihrer Wertschätzung den Personen gegenüber zu bilden. Dabei bekommt die Person, die Sie am meisten wertschätzen, den Rang 1 und die Person, die sie am wenigsten wertschätzen, den Rang 5. Tauschen Sie sich anschließend mit den anderen Gruppenmitgliedern über ihre jeweiligen Rangfolgen aus, wobei Sie auch die Gründe für Ihre Wertung nennen und diskutieren sollten. Überdenken Sie nach der Diskussion Ihre ursprüngliche Rangfolge und korrigieren Sie diese, wenn sich durch die Diskussion einzelne Wertschätzungen verändert haben.

Herkunft: Das Spiel ist eine abgewandelte Form des Spiels »Die Entscheidung« von Helga Losche (2005; S. 141/142, nach einer Idee von Lloyd E. Corder and others (1989). The Parable, S.12).

Meine Rangfolge:

	Vor der Diskussion	Nach der Diskussion
Rosi		
Georg		
Siegfried		
Frederik		
Daniel		

Einheit 3 – Material 10.9

Zitate zur Wahrheit

Zwei Wahrheiten können sich nie widersprechen. (Galileo Galilei, ital. Naturwissenschaftler)

Wenn alle Menschen immer die Wahrheit sagten, wäre das die Hölle auf Erden. (Jean Gabin, franz. Schauspieler)

Ich bin der Wahrheit verpflichtet, wie ich sie jeden Tag erkenne, und nicht der Beständigkeit. (Mahatma Gandhi, ind. Politiker)

Die Wahrheit kann auch eine Keule sein, mit der man andere erschlägt. (Anatole France, franz. Schriftsteller)

Eines Tages schwimmt die Wahrheit doch nach oben. Als Wasserleiche. (Wieslaw Brudzinski, poln. Satiriker)

Der Erfinder der Notlüge liebte den Frieden mehr als die Wahrheit. (James Joyce, engl. Schriftsteller)

Ein Dutzend verlogener Komplimente ist leichter zu ertragen als ein einziger aufrichtiger Tadel. (Mark Twain, US-amerik. Schriftsteller)

Wer viel redet, glaubt am Ende, was er sagt. (Honoré de Balzac, franz. Schriftsteller)

Jeder meint, dass seine Wirklichkeit die richtige Wirklichkeit ist. (Hilde Domin, dt. Schriftstellerin)

Die Wahrheit ist eine Braut ohne Aussteuer. (Francis Bacon, engl. Autor und Philosoph)

Warum zum Teufel müssen wir überhaupt erkennen, was gut und was böse ist, wenn es uns so teuer zu stehen kommt? (Fjodor M. Dostojewski, russ. Schriftsteller, in »Die Brüder Kamarasow«)

Einheit 3 – Material 10.10

Das intrapersonale kulturelle Grid
– bezogen auf Verhaltensweisen, die in der interkulturellen Interaktion irritieren
(mod. nach Pedersen et al. 2008)

	<i>Persönliche Variablen</i>		
	<i>Was tust du?</i>	<i>Warum tust du es?</i>	<i>Wo hast du gelernt, es zu tun?</i>
<i>Kulturelle Sozialisationsinstanzen</i>			
1. Familiäre, kulturelle Beziehungen Eltern, Verwandte Landsleute Vorfahren			
2. Einflussreiche Beziehungen Freunde Sponsoren und Mentoren Vorgesetzte			
3. Gruppenzugehörigkeit Schule, Universität Kirche Organisationen, Unternehmen Geschlechter- und Altersgruppen Arbeitskollegen			
4. Weniger nahe Beziehungen Bekannte Klassenkameraden Nachbarn Vorbilder aus Politik, Film, etc.			

Einheit 3 – Material 10.11

Das interpersonale kulturelle Grid – Verhaltensweisen, Erwartungen und Bewertungen in der interkulturellen Interaktion (mod. nach Pedersen et al. 2008)

Vergleich von folgendem/n Verhalten oder Verhaltensweisen:

Verhaltensweisen und Bewertung durch die Kooperationspartner

Intention und Erwartung in der Reaktion des Gegenüber		gleiches Verhalten (jeweils positive Bewertung)	unterschiedliches Ver- halten (jeweils negative Bewertung)
	gleiche Intention (jeweils positive Bewertung)	I	II
	unterschiedliche Intention (jeweils negative Bewertung)	III	IV

Einheit 3 – Material 10.12

Test für individualistische und kollektivistische Konfliktlösungsstrategien
(mod. nach Singelis u. Pedersen 1997, S. 185–187)

1.	Bei der Lösung von Konflikten sind Personen wichtiger als Fakten.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Ein faires Ergebnis verlangt einen neutralen Vermittler.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Bei der Lösung von Konflikten ist es wichtig den Status einer Partei zu berücksichtigen.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Normalerweise ist es möglich, Konflikte zu lösen, wenn die Personen involviert und direkt sind.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Der beste Vermittler ist der, der beide Parteien gut kennt.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Der erste Schritt der Konfliktlösung ist es, die Parteien den Konflikt von Angesicht zu Angesicht beschreiben zu lassen.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Wenn ich gefragt werde, bei der Lösung eines Konfliktes mitzuwirken, möchte ich als erstes wissen, welche Vorgeschichte die Parteien miteinander haben.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Es ist nicht richtig, sich zu entschuldigen, wenn man im Recht ist.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Oft ist es klüger, jemand anderes seinen Konflikt lösen zu lassen.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Formelle Rituale sind wichtig, um Konflikte erfolgreich lösen zu können.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Ein Vermittler, den beide Parteien nicht kennen, ist am besten geeignet, da er Neutralität und Anonymität gewährleistet.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Manchmal ist es besser, über Konflikte zu schweigen, anstatt sie auszuleben.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Konflikte stellen eine Herausforderung und eine Chance der Veränderung dar.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Um Gerechtigkeit in der Mediation zu gewährleisten, müssen Kommunikationsregeln von beiden Parteien eingehalten werden.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Man soll in die Zukunft und nicht in die Vergangenheit schauen, wenn man Lösungen für Konflikte finden will.	1	2	3	4	5	6	7

– Auswertung der Selbstbewertung:

Addiere die Punkte der Aussagen 1, 3, 5, 7, 9, 10 und 12 zusammen. Höhere Punktwerte lassen eine Tendenz erkennen, dass Konflikte und Mediation von einer kollektivistischen Perspektive aus betrachtet werden.

Addiere die Punkte der Aussagen 2, 4, 6, 8, 11, 14 und 15 zusammen. Höhere Punktwerte lassen eine Tendenz erkennen, dass Konflikte und Mediation von einer individualistischen Perspektive aus gesehen werden.

Einheit 4 – Material 11.1

Fragebogen nach Mole: Dimension »Organisationsstruktur«

A	B
Die besten Entscheidungen basieren auf einer genauen Analyse.	Die besten Entscheidungen basieren auf Erfahrung.
Planung beeinflusst das Geschehen von morgen.	Warum planen? Die Zukunft ist unvorhersehbar.
Erfolg hängt von Fähigkeit ab.	Erfolg hängt vom Glück ab.
Vorgesetzte sollten hohe Fachkenntnisse besitzen.	Vorgesetzte sollten Charisma haben.
Das Organigramm gibt die betriebliche Realität wider.	Informelle Verbindungen sind die eigentliche Grundlage der Organisation.
Effektive Mitarbeiter brauchen detaillierte Vorgaben zur Aufgabenerfüllung.	Effektive Mitarbeiter brauchen Freiräume um kreativ zu sein.
Fehler werden dem System angelastet und führen zu Verbesserungen.	Fehler werden Mitarbeitern angelastet und führen zu gegenseitiger Beschuldigung.
Aufgaben müssen genau beschrieben werden.	Die Initiative der Mitarbeiter ist entscheidend bei der Aufgabenerledigung.
Kompetenz führt zur Beförderung.	Die richtigen Beziehungen führen zur Beförderung.
Fähigkeiten können erlernt werden.	Entweder man ist der Passende für eine Arbeit oder nicht.
Regeln sind dazu da, befolgt zu werden.	Regeln sollten ignoriert werden, wenn es notwendig ist.
Regeln sollten nur nach eingehender Analyse verändert werden.	Regeln sollten schnell abgeändert werden, wenn die Umstände es erfordern.
Erfolgsfaktor ist das Steuern von wichtigen Kennzahlen.	Erfolgsfaktor ist das Führen von Mitarbeitern.
In Meetings muss die Agenda strikt eingehalten werden.	Teilnehmer eines Meetings sollten keine Sklaven der Agenda sein.
Persönliche Gefühle haben nichts am Arbeitsplatz verloren.	Persönliche Gefühle beeinflussen die Leistung.
Meetings sind ineffektiv, wenn sie kein Ergebnis haben.	Meetings sind immer sinnvoll, da Mitarbeiter ihre Probleme äußern können.
Wichtige Entscheidungen werden in Meetings getroffen.	Wichtige Entscheidungen werden privat außerhalb eines Meetings getroffen.
Meetings sollten den gewohnten Strukturen folgen.	Meetings sollten so flexibel wie möglich sein.
Man muss Mitarbeitern hinterherlaufen, damit sie mitziehen.	Man kann darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter mitziehen.
Die besten Argumente setzen sich durch.	Die besten Allianzen setzen sich durch.

Einheit 4 – Material 11.2

Fragebogen nach Mole: Dimension »Führungsstil«

A	B
Die effektivsten Entscheidungen werden von Einzelnen getroffen.	Die effektivsten Entscheidungen werden von Teams getroffen.
Planung wird vom Topmanagement gemacht.	Planung wird von allen Betroffenen gemeinsam erstellt.
Nur das Topmanagement muss die Unternehmensstrategie kennen.	Jeder sollte die Unternehmensstrategie kennen.
Klare Instruktionen sind besonders wichtig zur Umsetzung von Entscheidungen.	Die Zustimmung aller ist wichtig zur Umsetzung von Entscheidungen.
Entscheidungen müssen von den Verantwortlichen getroffen werden.	Entscheidungen werden am besten von allen Betroffenen gefällt.
Führungskräfte werden geboren und nicht gemacht.	Jeder kann Führungskraft werden.
Vorgesetzte sollten eine gewisse Distanz zu ihren Mitarbeitern einhalten.	Vorgesetzte sollten Nähe zu ihren Mitarbeitern haben.
Die besten Vorgesetzten sind streng und stark.	Vorgesetzte sollten interessiert und verständnisvoll sein.
Die Hauptaufgabe eines Vorgesetzten ist es, klare Ziele zu setzen.	Die Hauptaufgabe eines Vorgesetzten ist es, die Unterstützung des Teams zu gewinnen.
Für Qualitätsverbesserungen sind spezielle Abteilungen verantwortlich.	Jeder ist für Qualitätsverbesserungen zuständig.
Einzelne werden für ihre Leistung entlohnt.	Teams werden für ihre gemeinsame Leistung entlohnt.
Jeder Mitarbeiter arbeitet für sich alleine.	Jeder Mitarbeiter arbeitet für das Team.
Gesunde Konkurrenz zwischen Kollegen ist wichtiger als Teamarbeit.	Teamarbeit ist wichtiger als Konkurrenz.
Wenn ich ein Problem habe, gehe ich zuerst zu meinem Chef.	Wenn ich ein Problem habe, gehe ich zu meinen Kollegen.
Meetings dienen vor allen Dingen der Information.	Meetings dienen vor allem der Entscheidungsfindung.
Die Agenda von Meetings wird vom Vorgesetzten festgelegt.	In Meetings kann jeder eigene Tagesordnungspunkte einbringen.
Ich unterstütze immer die Mehrheitsentscheidung, sogar wenn ich anderer Meinung bin.	Wenn ich einer Entscheidung nicht folgen kann, versuche ich, zu meiner Meinung zu stehen.
Wenn ich etwas will, treffe ich mich mit Kollegen einzeln.	Wenn ich etwas will, berufe ich ein Meeting ein.
Mein Hauptanliegen in Meetings ist es, meine Interessen durchzusetzen.	Mein Hauptanliegen in Meetings ist es, im Team einen Konsens herbeizuführen.
Meetings sind meist Zeitverschwendung.	Meetings sind der beste Weg zur Zustimmung aller.

Einheit 4 – Material 11.3

Aufgabenanleitung Interkulturelles Kooperationsspiel

- Aufgabe: Erstellen Sie aus den Materialien einen Prototypen, der in der Lage ist, Windenergie in kinetische Energie umzuwandeln.
- Arbeitsphasen:
 1. Brainstorming (Konzeption): 15 min
 2. Materialtausch: 15 min
 3. Bau des Prototyps: 60 min
 4. Qualitätscheck: 10 min
 5. Vorbereitung der Präsentation des Prototyps (Marketingstrategie): 20 min
- Ziel: Der Prototyp muss sich unter Konkurrenz im Praxistest (unter dem Einfluss einer Windmaschine) bewähren.

Kriterien für den Wettbewerb: Funktionalität, Ästhetik und Qualität.

Einheit 4 – Material 11.4

Beobachterbogen Interkulturelles Kooperationsspiel

- Ihre Aufgabe ist es, die Spieler während des Spiels zu beobachten und ihnen danach Feedback zu geben.
- In diesem Spiel haben die Spieler zu kooperieren. Sie sollen einen Prototypen erstellen, der Wind- in Bewegungsenergie umsetzt. Während des Spiels achten Sie bitte auf folgende Kriterien:
 - Prozess: Gibt es irgendwelche Diskussionen zum Kooperationsprozess?
 - Atmosphäre: Ist die Atmosphäre freundlich oder rau?
 - Dominanz/Aktivität: Wer beansprucht besonders viel Platz und Zeit für sich?
 - Kommunikation: Gibt es Sprachprobleme? Reden die Muttersprachler mehr als die Nichtmuttersprachler?
 - Entscheidungen: Wer dominiert Entscheidungen und auf welche Weise?
 - Ideen/Vorschläge: Wer macht Vorschläge? Was für welche?
 - Produkt: Achten die Spieler auf die Qualitätskriterien?
- Wenn das Spiel zu Ende ist, bitten wir Sie, den Spielern im Plenum in der Auswertungsphase Rückmeldung zu geben.
Rückmelderegeln:
 - Bitte sprechen Sie darüber, was Sie gesehen haben und geben Sie keine Interpretationen (beschreiben, nicht bewerten).
 - Seien Sie bitte konstruktiv.
 - Beginnen Sie bitte mit den positiven Eindrücken.

Einheit 4 – Material 11.5

Arbeitsblatt
Individuelle Reflexion des interkulturellen Kooperationsspiels unter
der Perspektive des gegenseitigen Lernens

Welche gegenseitigen Lernprozesse haben Sie wahrgenommen?

Welche gegenseitigen Lernprozesse haben gefehlt, um noch besser zu kooperieren?

Welches Verhalten hat gegenseitiges Lernen gefördert?

Welches Verhalten hat gegenseitiges Lernen behindert?

Einheit 4 – Material 11.6

Rollenspiel: Führungsstil

Anweisungen Mitarbeiter

Mitarbeiter 1:

versucht eigenständig etwas zuwege zu bringen
reagiert öfters aggressiv
ist wenig kompromissbereit

Mitarbeiter 2:

braucht konkrete Anweisungen
hat wenig eigene Vorstellungen
ist schüchtern, aber versucht konstruktiv zu sein

Mitarbeiter 3:

zeigt sehr dominantes Verhalten
fühlt sich wie der heimliche Chef
versucht die Kollegen zu maßregeln

Mitarbeiter 4:

hat wenig Lust irgendetwas zu machen,
bringt Ideen ein, die nicht immer zielführend sind und insofern eher ablenken
redet viel über Dinge, die mit der Arbeit nichts zu tun haben

(das Blatt in die einzelnen Regieanweisungen zerschneiden)

Einheit 4 – Material 11.7

Rollenspiel: Führungsstil

Anweisung Führungskraft demokratisch (kooperativ)

Ihre Aufgabe:

Sie sollen Ihre Mitarbeiter anleiten, mit den vorhandenen Legosteinen den Städtenamen »Hamburg« zu bauen.

Ihr Führungsstil:

- erläutert Aufgaben und eine mögliche Vorgehensweisen
- fragt immer nach der Meinung der Mitarbeiter
- kommt den Mitarbeitern entgegen
- lobt die Mitarbeiter

Ihr Vorgehen im Rollenspiel:

Sie schildern die Aufgabe, aus den Legosteinen den Städtenamen »Hamburg« zu bauen.

Sie erläutern mögliche Arbeitsschritte: z.B. erst Bausteine nach Farbe und Form zu sortieren; anschließend mit dem Bauen zu beginnen.

Sie hören sich die Vorschläge der Mitarbeiter zum Vorgehen an und diskutieren gemeinsam die verschiedenen Vorstellungen. Durch gemeinsames Bauen wird anschließend der Städtename gebaut.

Einheit 4 – Material 11.8

Rollenspiel: Führungsstil

Anweisung Führungskraft autoritär

Ihre Aufgabe:

Sie sollen Ihre Mitarbeiter anleiten, mit den vorhandenen Legosteinen den Städtenamen »Hamburg« zu bauen.

Ihr Führungsstil:

- es darf nur auf Ihre eigene Anweisung hin gearbeitet werden
- es wird nur nach Ihren eigenen Vorstellungen gearbeitet
- nur Ihre eigene Meinung zählt
- Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern werden zwar gehört, aber trotzdem ignoriert

Ihr Vorgehen im Rollenspiel:

Jeder Mitarbeiter muss alle Legosteine einer bestimmten Farbe einsammeln und nach der Größe sortieren. Anschließend versuchen Sie sich einen Bauplan zu machen und geben dann detaillierte Anweisungen, was die einzelnen Mitarbeiter tun sollen.

Einheit 4 – Material 11.9

Rollenspiel: Führungsstil

Führungskraft laissez-faire

Ihre Aufgabe:

Sie sollen Ihre Mitarbeiter anleiten, mit den vorhandenen Legosteinen den Städtenamen »Hamburg« zu bauen.

Ihr Führungsstil:

- nur grobe Formulierung der Aufgaben
- bei Fragen der Mitarbeiter immer ausweichend reagieren
- sich meist anderweitig beschäftigen

Ihr Vorgehen im Rollenspiel:

Sie zeigen auf die Legosteine und sagen, dass damit der Städtename Hamburg gebaut werden muss. Wenn Fragen von Mitarbeitern kommen, weisen Sie diese ab. Sie gehen dann einer anderen, für Sie wichtigeren Tätigkeit nach.

Einheit 4 – Material 11.10

Arbeitsblatt: Kollegiale Beratung

Die kollegiale Beratung ist ein Instrument zur gegenseitigen, kollegialen Beratung innerhalb eines Teams. Die angesprochenen Probleme können sowohl auf der fachlichen, der sozialen als auch der individuellen Ebene liegen.

Das Instrument ist geeignet, gegenseitige Lernprozesse sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene anzuregen. Die Ziele im Einzelnen sind:

- Wissen problemorientiert austauschen
- soziale Kompetenzen austauschen
- individuelle Arbeitstechniken austauschen
- Beziehungen knüpfen
- bisherige Gruppendynamik »verflüssigen«

Vorgehen:

- Der Ratsuchende sucht sich drei Ratgeber. Man trifft sich für ca. 90 Minuten (in der Übung nur 30 Minuten) und geht wie folgt vor:
- Problemendarstellung: Der Ratsuchende beschreibt das »Problem« möglichst **konkret** und möglichst **plastisch**. Um die »Innenansicht« für die anderen nachvollziehbar zu machen, ist es sinnvoll auch Gedanken und Gefühle zu schildern. Am Schluss soll eine **konkrete Frage** formuliert werden, zu der ein Rat gesucht wird. Die Ratgebenden hören zu, können aber auch Verständnisfragen stellen. Eigene Empfindungen sollen nicht geäußert werden.
- Rückmeldung: Die Ratgebenden schildern einer nach dem anderen ihre Sicht auf das Problem. Die eigene Interpretation wird dargestellt ohne zu urteilen. Dabei ist es wichtig, die konkrete Frage des Ratsuchenden im Auge zu behalten.
- Interpretationsauswahl: Der Ratsuchende wählt eine Interpretation aus, die aus seiner Sicht am besten den Kern der Sache trifft. Falls keine den Kern trifft, erzählt er seine eigene Interpretation.
- Lösungsvorschläge: Das Beraterteam akzeptiert die ausgewählte Interpretation als Basis der Lösungssuche und tauscht im Hinblick auf diese Interpretation Lösungsideen aus. Der Ratsuchende hört zu und beobachtet aus der Distanz und schreibt eventuell mit.
- Der Ratsuchende beschreibt die Wirkung der gehörten Ideen.
- Die Ratgebenden schreiben ohne weitere Absprache jeweils einen Lösungsvorschlag auf, lesen diesen vor und überreichen ihn dem Ratsuchenden. Dieser nimmt die Vorschläge ohne weitere Kommentare entgegen.
- Evtl. Abschlussblitzlicht: Stimmungsblitzlicht zum Prozess der Beratung.

Zusatzregel: Persönliche Konflikte mit einzelnen Personen sollten nicht das zentrale Thema der Beratung sein. Bemerkungen über nicht anwesende Teammitglieder müssen konstruktiv sein und respektvoll formuliert werden.

Herkunft: Die Basis dieser Variante der Kollegialen Beratung haben wir durch Gerhard Reisig, trialogconsult managementberatung, kennen gelernt.

Einheit 5 – Material 12.1

Kultureller Schock – Gefühle und Reaktionen

(Aus Pedersen & Hernandez 1997, Eigenübersetzung)

»Wie oft haben Sie in den letzten zwei Wochen angesichts interkultureller Situationen (faktisch oder in Gedanken) folgende Reaktionen und Gefühle gehabt?« Kreuzen Sie in der Skala die für Sie passenden Werte an.

Gefühl oder Reaktion	Überhaupt nicht	Selten	Gelegentlich	Häufig	Fast immer
Angst (Sorge oder Furcht vor etwas)	0	1	2	3	4
Depressive Stimmung (Unzufriedenheit, Launenhaftigkeit)	0	1	2	3	4
Schlafprobleme	0	1	2	3	4
Verdauungsprobleme	0	1	2	3	4
Müdigkeit, Erschöpfung	0	1	2	3	4
Zorn, Reizbarkeit, Ungeduld	0	1	2	3	4
Einsamkeit	0	1	2	3	4
Vergesslichkeit	0	1	2	3	4
Konzentrationsschwierigkeiten	0	1	2	3	4
Gefühle »anders zu sein«	0	1	2	3	4
Sehnsucht nach Vergangenem	0	1	2	3	4

Einheit 5 – Material 12.2

Spielregeln

Während des Spiels ist Sprechen nicht erlaubt!!!

Jeder Spieler erhält sieben Karten. Der erste Spieler (irgendwer) legt eine Karte auf den Tisch. Der nächste Spieler muss dieselbe Farbe legen oder Herz. Herz ist Trumpf; damit kann eine neue Farbe gewählt werden, die auf den Stapel zu legen ist. Wenn ein Spieler gar nichts legen kann, kann er dreimal eine Karte vom Stapel nehmen. Wer als Erster keine Karten mehr hat, hat gewonnen.

(Farbe = Karo, Pik, Herz, Kreuz)

Einheit 5 – Material 12.3

Spielregeln

Während des Spiels ist Sprechen nicht erlaubt!!!

Jeder Spieler erhält sieben Karten. Der erste Spieler (irgendwer) legt eine Karte auf den Tisch. Der nächste Spieler muss dieselbe Zahl oder eine mit einem höheren Wert legen. Kreuz ist Trumpf. Eine Kreuzkarte kann jederzeit gelegt werden; auf diese kann jede andere gewünschte Karte gelegt werden. Wenn ein Spieler gar nichts legen kann, muss er eine Karte vom Stapel nehmen. Wer als Erster keine Karten mehr hat, hat gewonnen.

(Farbe = Karo, Pik, Herz, Kreuz)

Einheit 5 – Material 12.4

Beobachterbogen: »Nonverbales Kartenspiel«

Ihre Aufgabe ist es, die Spieler zu beobachten und ihnen im Anschluss Feedback zu geben.

Erläuterungen zum Spiel: Es werden zwei Spielrunden gespielt. In Runde 1 bekommen die Spieler schriftlich Regeln und sollen mittels dieser Regeln nonverbal zusammen Karten spielen. Einige Regeln sind vage ausgedrückt, sodass sich verschiedene Spielarten daraus ableiten lassen. Die Spieler müssen und werden demnach die Gestaltung dieser Freiräume nonverbal »aushandeln«.

In der zweiten Runde werden die Gruppen neu gemischt und es werden Spieler mit zwei verschiedenen Regelwerken aufeinandertreffen – dieses ist den Spielern jedoch unbekannt! Die Spieler müssen und werden auf der Basis unterschiedlicher Bezugsrahmen handeln, ohne dass ihnen diese Tatsache zunächst bewusst ist.

Während Sie das Spiel beobachten, achten Sie bitte sowohl auf die Atmosphäre (z. B.: Wirken die Spieler entspannt? Wirken die Spieler unsicher? ...) als auch auf die Zusammenarbeit (z. B.: Gibt es nonverbale Aushandlungsprozesse? Wie werden »Freiräume« gestaltet? ...).

Einheit 5 – Material 12.5

Selbstreflexionsbogen »Einfühlsam sein«

- Denken Sie einmal zurück an Situationen in Ihrem Leben, in denen Sie sich gut in einen anderen Menschen hinein fühlen konnten und notieren Sie diese Situationen in Stichworten.
- Denken Sie einmal zurück an Situationen in Ihrem Leben, in denen Sie sich besonders schwer in einen anderen Menschen hinein fühlen konnten und notieren Sie diese Situationen in Stichworten.
- Machen Sie sich die Unterschiede bewusst, notieren Sie diese in Stichworten.

Einheit 5 – Material 12.6

Geschichte einer deutsch-türkischen Begegnung

Ein junger türkischer Mann ging in einem deutschen mittelständischen Unternehmen in die Lehre. An einem Tag fehlte er. Am nächsten Tag kam er wieder, ging zu seinem Meister, und sagte ihm, während er den Blick auf den Boden richtete:

Variante A: »Meine Mutter war krank und deshalb konnte ich gestern nicht kommen.«

Variante B: »Entschuldigen Sie vielmals, dass ich gestern nicht gekommen bin. Es ging einfach nicht. Gestern Morgen, als ich mit meiner Mutter beim Frühstück saß, wurde sie plötzlich ganz weiß im Gesicht, langte sich mit der Hand ans Herz und stöhnte. Ich war allein mit ihr, sonst war niemand da, der sich um sie kümmern konnte. Wissen Sie, ich wusste ja, dass ich zur Arbeit muss, aber einer musste sich ja um sie kümmern. Dann ging alles so schnell und vor lauter Sorgen um die Mutter habe ich dann vergessen, hier in der Firma anzurufen. Ich rief sofort den Krankenwagen, denn ich hatte schreckliche Angst um sie, dass sie sterben könnte. Der Krankenwagen kam, und ich musste mitfahren. Wissen Sie, wir Türken können unsere Mutter nicht alleine den Ärzten überlassen, die braucht ja jemand, der sich darum kümmert, dass alles richtig gemacht wird. Und wer wäre dafür besser geeignet als der Sohn. Ich fuhr also mit, sie wurde von den Ärzten untersucht, und dann haben sie gleich einen Stent gelegt. Ich habe die ganzen Stunden gewartet und mich um sie gekümmert, als sie aufgewacht ist. Ich war so froh, als sie die Augen wieder aufgemacht hat.«

Bei Variante A handelt es sich um eine wahre Begebenheit. Der Lehrling wurde nach seiner knappen Erklärung entlassen. Meinen Sie, dass er auch entlassen worden wäre, wenn er sich mit Variante B erklärt hätte?

Einheit 5 – Material 12.7

Brief an sich selbst: Meine interkulturellen Kompetenzen

Nehmen Sie sich einige Momente Zeit und halten Sie schriftlich fest, welche Eigenschaften und Fertigkeiten Sie haben, um schwierige interkulturelle Interaktionssituationen zu bewältigen.

Notieren Sie bitte Ihre Ängste bzw. »mulmigen Gefühle« bezüglich interkultureller Interaktionen. Welche Situationen lösen bei Ihnen innere Widerstände aus?

Notieren Sie positive Sätze, die Ihnen Kraft geben, diese Situationen in Zukunft bewältigen zu können.

(Beispiele:

- Situation: Ich fühle mich unwohl, wenn ich das Gefühl habe, mein Gegenüber ist nicht ehrlich.
- Positiver Satz: Meine Ambiguitätstoleranz [im Sinne einer Sowohl-als-auch-Haltung] hilft mir, trotzdem auf den Menschen zuzugehen und Seiten zu entdecken, die ich schätze.)