



CULTURE  
CONTACT

# **Sechs-Stufen-Modell eines interkulturellen „integrativen Trainings“**

Dargestellt am Beispiel des Moduls:  
Arbeits- und Organisationsstile

Von

M.A.phil.

**Susanne M. Zaninelli**

Erschienen im

**„Handbuch für Personalentwicklung und Training“**

Hrsg.: Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln, Oktober 1995

29. Erg.-Lfg., 4.5.2.1., S. 1 – 27

überarbeitet **Januar 2005**

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	3
1. Warum sind interkulturelle Trainings sinnvoll? .....	3
2. Die vier Qualitätskriterien des "integrativen Trainings" .....	3
Beschreibung des integrativen Trainingsansatzes .....	4
1. Stufe: Allgemeine Kultursensibilisierung.....	4
2. Stufe: Theorievermittlung .....	9
3. Stufe: Analytische Transferübung .....	10
4. Stufe: Emotionales Nachvollziehen und Umbewerten .....	12
5. Stufe: Bewältigungsstrategien .....	16
6. Stufe: Verhaltensänderung.....	17
Zusammenfassung .....	18
Abschlussgedanken .....	19
Literatur .....	19

# Einleitung

## 1. Warum sind interkulturelle Trainings sinnvoll?

Im Zuge der weltweiten Globalisierung der Wirtschaft und durch die Öffnung neuer Märkte werden immer mehr Unternehmen vor interkulturelle Herausforderungen gestellt.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass interkulturell vorbereitete Führungskräfte erfolgreicher im Umgang mit ihren ausländischen Arbeitskollegen und Geschäftspartnern sind.

Da verborgene unbewusste Verhaltens- und Arbeitsweisen im interkulturellen Training transparent gemacht werden, können unsichtbare Barrieren schneller überwunden, Reibungsverluste und kostspielige Missverständnisse signifikant verringert werden.

Durch die im interkulturellen Seminar vermittelten "Kulturkategorien" lernen Teilnehmer nach dem Training selbständig interkulturelle Aspekte zu identifizieren und Verständigungs- sowie Bewältigungsstrategien zu entwickeln. Dadurch werden sie befähigt, unnötige zeitraubende und kostenintensive Konflikte zu vermeiden.

Es wird ein zusammenhängendes Verständnis der eigenen und der fremden Kultur vermittelt, das zu flexiblem interkulturellem Handeln, zur so genannten interkulturellen Kompetenz, befähigt.

Teilnehmer eines Trainings lernen die Stärken und Schwächen beider Kulturen erkennen, zu respektieren sowie sinnvoll zu integrieren, um langfristig synergistische Lösungsansätze zu entwickeln.

## 2. Die vier Qualitätskriterien des "integrativen Trainings"

Um diese Ziele zu erreichen, wurde von der Autorin der **methodische Ansatz des "integrativen Trainings"** entwickelt. Auf Grund der seit 1990 bestehenden intensiven Trainings- und Forschungserfahrungen wurden folgende Qualitätskriterien für ein interkulturelles Training festgelegt:

Lernen, von einem ganzheitlichen Standpunkt aus betrachtet, impliziert folgende vier Kriterien, welche nur in der gemeinsamen Vermittlung zusammen Qualität ergeben können: Unter einem "integrativen Trainingsansatz" wird verstanden, im Lernprozess eines interkulturellen Trainings Verstand, Gefühl und Handeln gleichermaßen zu beteiligen.

- Zunächst werden die Teilnehmer für das Lerngebiet **sensibilisiert**, das heißt, Türen für bestimmte Denkdimensionen werden aufgestoßen, um einen offenen Umgang mit dem Thema Kultur zu ermöglichen.
- Im darauffolgenden Schritt werden **kognitiv** spezifische Kulturmuster oder Kulturkategorien beschrieben und analysiert.
- Hierauf aufbauend wird im **affektiven** Bereich daran gearbeitet, negative Attribuierungen emotional umzubewerten mit dem Ziel, eine Einstellungsänderung zu bewirken.

- Diese ist wiederum Voraussetzung dafür, konkretes **Verhalten und Handeln** modifizieren und Bewältigungsstrategien entwickeln zu können.

Ziel ist es, dem Teilnehmer in einem "integrativen Training" Instrumente mitzugeben, welche ihn in der interkulturellen Praxis befähigen, Erlerntes in neuen und unbekanntem Situationen **selbständig** umsetzen und anwenden zu können.

## Beschreibung des integrativen Trainingsansatzes

### 1. Stufe: Allgemeine Kultursensibilisierung

Kultur: Abgrenzung zwischen Natur, Kultur und Individuum

Ein kleiner Junge folgt einem Erwachsenen, die Sonne scheint oder:

#### Was ist Kultur?

Der amerikanische Kulturanthropologe Clyde Kluckhohn sagte einmal: "Every man is in a certain aspect like ALL, SOME and NO other men". Was heißt das? Zunächst geht man einmal davon aus, dass **alle** Menschen dieser Welt viele Dinge gemeinsam haben - zumindest die Tatsache, dass wir alle Menschen sind. Dies ist die Ebene der menschlichen Natur, der wir alle universell unterworfen sind. Alle Menschen werden geboren, haben Gefühle wie Freude, Angst, Wut und Trauer. Alle Menschen müssen sterben, alle Menschen sind sexuelle Wesen, brauchen soziale Zuwendung und Liebe, alle Menschen lachen und weinen usw.

Dies zusammen stellt also die Basis menschlichen Daseins dar, die fast unveränderlich, statisch, vorgegeben und vererbt ist. Wir werden stets Nahrung zu uns nehmen müssen. Das ist ein Naturgesetz, welches immer Geltung haben wird, genauso wie wir atmen müssen und nicht fliegen können. Es ist die Ebene der Naturnotwendigkeiten sowie der Naturgesetze, denen sich kein Mensch entziehen kann. Es ist die vorgegebene Realität, mit der alle gleichermaßen unausweichlich konfrontiert sind und die nicht immer leicht von der folgenden, der so genannten SOME-Ebene zu unterscheiden ist, weil die Übergänge manchmal schwer abzugrenzen sind. (Vergleiche die „nature or nurture“ Diskussion.)

Alles, was die menschliche Natur ausmacht, wird von unterschiedlichen Kulturen, d.h. um bei Kluckhohn zu bleiben, von **manchen** unterschiedlich interpretiert: Sterben müssen alle - **wie** Kulturen jedoch mit dem Tod umgehen, wie sie die allgemeinmenschliche Tatsache des Sterbens interpretieren und sie deshalb mit unterschiedlichsten Werten, Normen, Ritualen, und Symbolen versehen, drückt sich in den verschiedenen Interpretationen einer immer von Menschen selbstgeschaffenen kulturellen Wirklichkeit aus.

"Every man is in a certain aspect like **ALL**, **SOME** and **NO** other men"



individuelle  
Interpretation  
(Software)

**Individuum**  
(vererbt und  
erlernt)

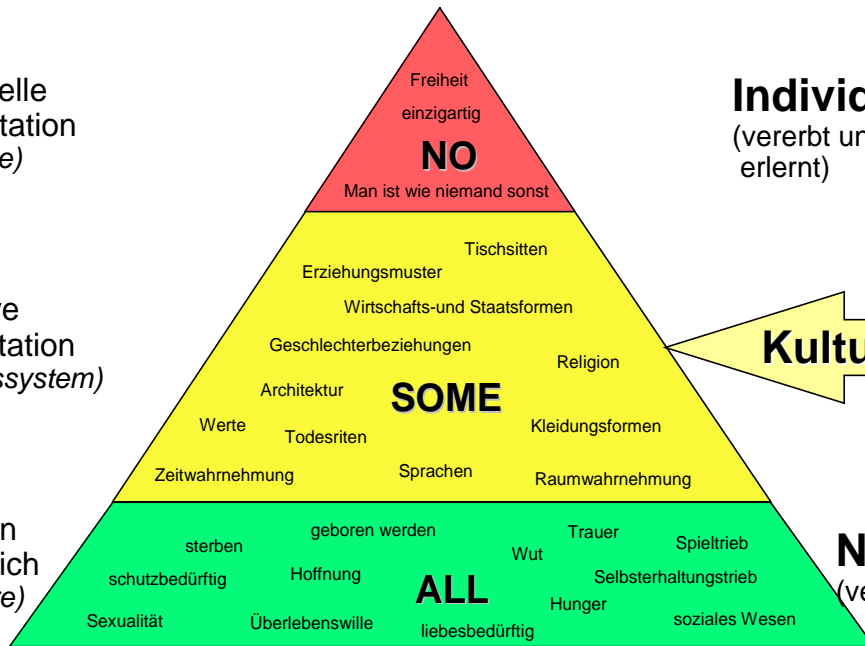
CULTURE  
CONTACT

kollektive  
Interpretation  
(Betriebssystem)

**Kultur** (erlernt)

allgemein  
menschlich  
(Hardware)

**Natur**  
(vererbt)



Quelle: Clyde Kluckhohn, G. Hofstede.

© CULTURE CONTACT München \* New York ♦ Susanne.Zaninelli@Culture-Contact.com ♦ www.Culture-Contact.com

Abbildung 1: Abgrenzung zwischen Natur, Kultur und Individuum

Stirbt in **Deutschland** zum Beispiel ein Mensch, der uns nahe steht, so tragen wir schwarze oder dunkle Trauerkleidung. Früher mussten bestimmte Trauerzeiten eingehalten werden, die an Kleidung und Verhalten erkennbar waren; zum Teil können wir diese Form des Trauerns heute noch in ländlichen Regionen antreffen. In Griechenland ist es in dörflichen Gegenden oftmals noch üblich, wie bei uns früher auch, dass die Frau nach dem Tode ihres Mannes für den Rest ihres Lebens schwarze Kleider trägt. Manche Dorfgemeinschaften in bestimmten Kulturregionen Indiens verbrennen die zurückbleibende Ehefrau gleichzeitig mit ihrem verstorbenen Mann (auch wenn es schon lange verboten ist und davon abgesehen auch ein eher marginales Phänomen ist). Eine andere kulturelle Variante im Umgang mit Tod in sehr wenigen Teilen Indiens war die gleichzeitige Bestattung des noch lebenden Ehemannes in der Gruft seiner verstorbenen Frau. In Japan trägt man bei Beerdigungen teilweise noch weiße Kleidung, während in Mexiko der Tod eine grellbunte Angelegenheit ist.

Sterben müssen also alle Menschen. Aber Menschen der verschiedenen Kulturen **interpretieren** dieselbe Naturnotwendigkeit auf ihre spezifische Art und Weise anders. Realität wird also durch *Interpretation* zur **selbstgeschaffenen** kulturellen Wirklichkeit. Kultur ist das erlernte **kollektive** Programm (Hofstede 1993). Sie ist die Software, im Gegensatz zur menschlichen Natur, welche die Hardware darstellt. Hardware bedeutet die Tatsache, dass Menschen essen müssen, um zu überleben. **Wie** wir jedoch essen, mit Stäbchen, mit den Händen oder mit Messer und Gabel, ist die kulturelle mit Werten besetzte Software. Sie unterliegt jedoch immer einem Wandel, im Gegensatz zur größtenteils unveränderlichen Hardware der menschlichen Natur.

# Was ist Kultur ?



<b>ALL</b> Hardware	<b>SOME</b> kulturelle Software	<b>NO</b> individuelle Software
<b>Daß</b> alle Menschen sterben müssen ist eine Naturgegebenheit, die unveränderlich und <b>vorgegeben</b> ist	<b>Wie</b> wir mit Tod umgehen ist <b>kulturabhängig</b> , was sich in unterschiedlichen Vorstellungen vom Jenseits in Religionen und Philosophien und somit in Trauersitten, Bräuchen usw. ausdrückt.	Das Individuum kann seine <b>persönliche</b> Einstellung zu Tod und Jenseits <b>relativ frei</b> bestimmen, solange es sich dadurch nicht offensichtlich aus der Gesellschaft ausgrenzt.
<b>NATUR</b> vorgegeben	<b>ORDNUNG</b> kollektive Interpretation	<b>FREIHEIT</b> individuelle Interpretation ⇒ erzeugt <b>Wandel</b>

Quelle: Susanne M. Zaninelli

© CULTURE CONTACT München \* New York ♦ Susanne.Zaninelli@Culture-Contact.com ♦ www.Culture-Contact.com

Abbildung 2: Abgrenzung zwischen Natur, Kultur und Individuum

Kultur ist nicht vererbt oder angeboren wie die Naturnotwendigkeiten. Sie wird erlernt, durch Tradition weitervermittelt, existiert in symbolischer, zeichenhafter Form und ist zumeist unbewusst.

Kultur prägt u.a. das Ich-Gefühl und die Wahrnehmung des Selbst. Unsere individualistische westliche Welt hat z.B. die Psychoanalyse als typisches Kulturprodukt hervorgebracht. Diese Art der "Seelenbehandlung" in China oder Japan angewandt, stieß dort zunächst auf völliges Unverständnis, weil Menschen dieser Kulturen ihr "Ich" anders definieren. In den USA gibt es zur interkulturellen Psychiatrie seit gut einem Jahrzehnt zahlreiche Veröffentlichungen und Forschungsprojekte.

Kultur ist die Deutung der Welt, die sich in unterschiedlichen Mythen, Religionen, Weltanschauungen und Philosophien ausdrückt. Sie stellt für ihre Mitglieder eine identifizierbare Form von Ordnung her, die den Naturnotwendigkeiten eine spezifische Struktur gibt, an der man sich orientieren kann.

Sie bietet uns den Rahmen, innerhalb dessen sich Menschen einer jeweiligen Kultur sicher und im Einklang mit anderen der gleichen Gruppierung bewegen können.

Kultur vermittelt uns, was normal ist, und selektiert und bewertet bestimmte Handlungen oder Anschauungen als "gut" oder "schlecht". Während es, z.B. in Japan, normal ist, relativ zu unserer Kultur "fast ständig" (unsere Interpretation!) zu lächeln, würde man in unserem Kulturkreis einen Menschen mit dieser Verhaltensweise zum Nervenarzt schicken, oder man würde ihn zumindest als unnormal und eigenartig empfinden.

Kultur liefert uns Bewältigungsmechanismen, die uns helfen sollen, unser soziales Leben zu regeln, um uns Sicherheit im Umgang miteinander zu geben. Doch fremde Kulturmuster stellen zunächst einmal die eigenen Strategien der Lebensbewältigung in Frage, was im schlimmsten Fall zum sogenannten Kulturschock führen kann. Im besten Fall führt die Anerkennung der unterschiedlichen Bewältigungsmechanismen und ihrer innewohnenden Chancen zur Synergie.

Jeder Mensch ist, obwohl er in einem bestimmten Kulturkreis aufwuchs, erzogen und geprägt wurde, zugleich auch ein unverwechselbares, einzigartiges Individuum. Ein Deutscher unter Millionen von Deutschen oder ein Chinese unter Millionen von Chinesen ist und bleibt ein nicht wiederholbares Individuum.

Jeder Mensch ist einmalig auf der Welt, auf Grund seiner spezifischen Lebensgeschichte und Erbmerkmale. Er ist einmalig wegen seiner Fähigkeit, seine individuelle Interpretation von Umwelt und Kultur geben zu können, um sich seine ganz persönliche, individuelle Wirklichkeit zu schaffen.

Das Individuum ist zwar einerseits durch Kultur geprägt, andererseits beeinflusst und prägt der Mensch ebenso die Kultur. Er ist somit aktiv und passiv, Gestalter und Gestalteter zugleich.

Indem das Individuum durch seinen freien Willen entscheidet, verursacht es Wandel, Veränderung, Innovationen und gestaltet somit seine Umwelt. Kultureller Wandel geht also immer vom Individuum aus, auch in Unternehmenskulturen.

Der Einfluss unserer Kultur ist uns nicht bewusst. Wir gehen ganz selbstverständlich bei vielen Dingen davon aus, dass sie normal für alle sind und für alle Menschen gleichermaßen gelten. Wie wenig wir unsere eigenen Kulturmuster in Frage stellen, zeigt folgende Studie: In den siebziger Jahren wollte eine amerikanische Versicherungsgesellschaft in südafrikanischen Bergwerken die Unfallrate senken. Die dort arbeitenden Einheimischen konnten weder lesen noch schreiben. Deshalb kam ein amerikanischer Firmenangestellter auf die Idee, die häufigsten Unfallquellen zeichnerisch darzustellen, in der Annahme, dass Bilder eine universelle Sprache seien, die jeder Mensch verstehen müsste.

Es wurden an die fünfzig Plakate angefertigt und überall für alle sichtbar aufgehängt. Erstaunlicherweise änderte sich monatelang nicht das Geringste am Verhalten der Bergwerksarbeiter. Man konnte sich das zunächst nicht erklären, bis ein amerikanischer Angestellter ein Experiment machte: Er hingte in seinem Büro ein Plakat auf, das zwei Menschen bei der Arbeit zeigte. Der Arbeiter im Vordergrund trug ein langes und schweres Brett, welches er versehentlich seinem hinter ihm gehenden Arbeitskollegen an den Kopf schlug, der daraufhin "Sternchen sah". Die Intention des Bildes war also: Vorsicht ist geboten beim Tragen langer und schwerer Lasten. Als er jedoch die Bergwerker einzeln in seinem Büro dazu befragte, was sie denn sehen würden, antworteten sie durchgehend: *Ein kleiner Junge folgt einem Erwachsenen, die Sonne scheint*. Manche meinten, es sei Nacht und die Sterne strahlten (Wyndham 1975).


Was war passiert? Unsere euro-amerikanischen Abbildungskonventionen (Keller 1982) beruhen auf der **dreidimensionalen** Darstellung. Diese entwickelte sich im Abendland während der Renaissance, deren berühmtester Vertreter Leonardo da Vinci ist. (Schon in China, Indien und Griechenland war diese Sichtweise seit Jahrtausenden bekannt, entwickelte sich jedoch nie zu einer Konvention.) Noch im Mittelalter war auch bei uns die **zweidimensionale** Abbildungskonvention gebräuchlich. Es gibt sehr viele Kulturen auf dieser Welt, die die zweidimensionale

Darstellungsweise anwenden. Das bedeutet, dass sie den Fluchtpunkt bei einer dreidimensionalen Darstellung nicht wahrnehmen. Deshalb sagen sie folgerichtig, dass die kleinere Figur (wir würden sagen, die hinter der ersten) ein Kind sein müsse, weil sie das Bild flächig betrachten. Und nachdem Kinder in dieser Kultur hinter Erwachsenen zu gehen haben, „sahen“ auch alle, dass das Kind dem Erwachsene folgen würde, etwas, was rein bildnerisch nicht abgebildet war, aber kulturell so „gesehen“ wurde.

Die etwas comicartige Darstellung der „Sternchen“ interpretierten sie sehr realistisch. Es war übrigens im Folgenden ganz und gar kein Problem, den südafrikanischen Bergwerksarbeitern das dreidimensionale Sehen beizubringen, da Kultur ja erlernt und somit erlernbar ist.

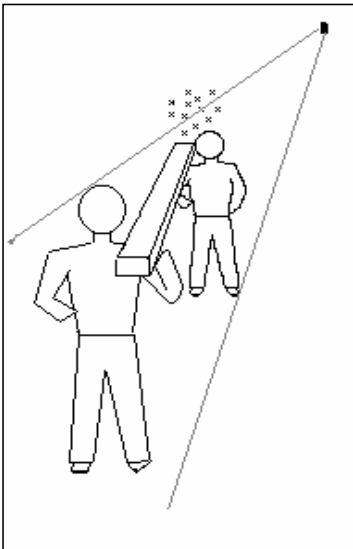
## Euro-amerikanische Abbildungskonventionen

Raumwahrnehmung afrikanischer Bergarbeiter in Südafrika



3-dimensional

**Intention** des Bildes: "Gefahr! Vorsicht ist geboten beim Tragen eines langen und schweren Brettes."



2-dimensional

**Interpretation** der südafrikanischen Bergarbeiter: "Ein kleiner Junge folgt einem Erwachsenen. Die Sonne scheint."

Quelle: Wyndham 1975

© CULTURE CONTACT München \* New York ♦ Susanne.Zaninelli@Culture-Contact.com ♦ www.Culture-Contact.com

Abbildung 3: Unterschiedliche Abbildungskonventionen

Dieses Beispiel führt den Teilnehmern eines interkulturellen Trainings sehr deutlich vor Augen, wie schnell wir davon ausgehen, dass alle Menschen die Welt so betrachten, wie wir es tun. Das ist zunächst das Stadium von Ethnozentrismus', der in diesem Trainingsabschnitt überwunden werden soll. Dieser erste Schritt dient also im interkulturellen Training der Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede. Er soll darauf hinweisen, wie relativ und wie unbewusst geprägt unsere Wahrnehmung doch ist. Die Teilnehmer lernen verstehen, dass wir uns zwar redlich bemühen können, über dasselbe "Ding", das wir ganz real vor uns sehen, zu sprechen. Dennoch können wir uns aber beachtlich darüber streiten, weil jeder durch seine "Kulturbrille",

durch seine spezifische kulturelle Wirklichkeit sieht und deshalb jeder durchaus Recht hat.

Dies ist die inhaltliche Darstellung der "Ersten Stufe: Sensibilisieren". Es geht um die Abgrenzung zwischen Natur, Kultur und Individuum und um die Schaffung eines operationablen und gemeinsamen Kulturbegriffes.

## 2. Stufe: Theorievermittlung

Kulturkategorie monochron - polychron

Erlernen von „Kulturkategorien“ als Analysewerkzeug

An dieser Stelle wird zunächst ein geschichtlicher Überblick geboten: Warum **Zeit** ein Kulturprodukt ist, auch wenn alle Menschen in sie hineingeboren werden und warum die westliche Welt aufgrund eines linearen Zeitkonzeptes und einiger anderer religionsphilosophischer Faktoren diese Industriekultur entwickelt hat.

Ziel ist es, durchschaubar zu machen, was unseren deutschen Arbeitsbegriff von dem anderer Kulturen unterscheidet. Es soll erklärt werden, warum wir im Gegensatz zu anderen Kulturen unterschiedliche Denkmuster mit all ihren Vor- und Nachteilen entwickelt haben. Die Herausforderung an unsere heutige Industriekultur besteht vielfach darin, sich der kulturellen Gewordenheit unserer Wert- und Arbeitsvorstellungen bewusst zu werden um sie mit denen anderer Kulturen vergleichen zu können. Ziel eines interkulturellen Trainings ist es, unser Denk- und Verhaltensrepertoire zu erweitern, ohne dabei die eigene kulturelle Identität aufzugeben.

Dann wird die "Kulturkategorie "monochron - polychron" von E.T. Hall vorgestellt. Eine "Kulturkategorie" stellt ein Analyseinstrument dar, das uns idealtypisch ein bestimmtes kulturelles Prinzip oder System veranschaulicht, von dem wir unbewusst geprägt sind. "Kulturkategorien" gibt es so viele, wie ein Wissenschaftler fähig ist zu identifizieren. Mit anderen Worten unzählige. In diesem Zusammenhang wird jedoch zur Verdeutlichung der Trainingsmethode lediglich diese eine "Kulturkategorie" dargestellt.

Das Begriffspaar "monochron - polychron" leitet sich aus folgenden Worten ab: chronos (griech.) - die Zeit und mono (lat.) - eins bzw. poly (griech.) - viele oder vieles. Dies bedeutet in diesem Zusammenhang soviel wie: Was mache ich mit der Zeit? Teile ich sie ein und erledige ich systematisch eins nach dem anderen - möglichst vorausgeplant und strukturiert? Teile ich sie auf und erledige ich vieles gleichzeitig nach einem lockeren, immer für Überraschungen offenen System? Das sind die zwei extremsten Pole eines Umgangs mit Zeit. In Abbildung 5 wird die stärkste Ausprägung eines monochronen Arbeitsstiles links auf dem gesamten "Kulturspektrum" angesiedelt, während die extremste Ausprägung eines polychronen Arbeitsstiles und Verhaltens rechts am Kulturspektrum dargestellt ist. Daran anschließend erzeugt jedes dieser Wertesysteme (Pole) eine Reihe anderer in sich logischer Denk- und Verhaltensweisen.

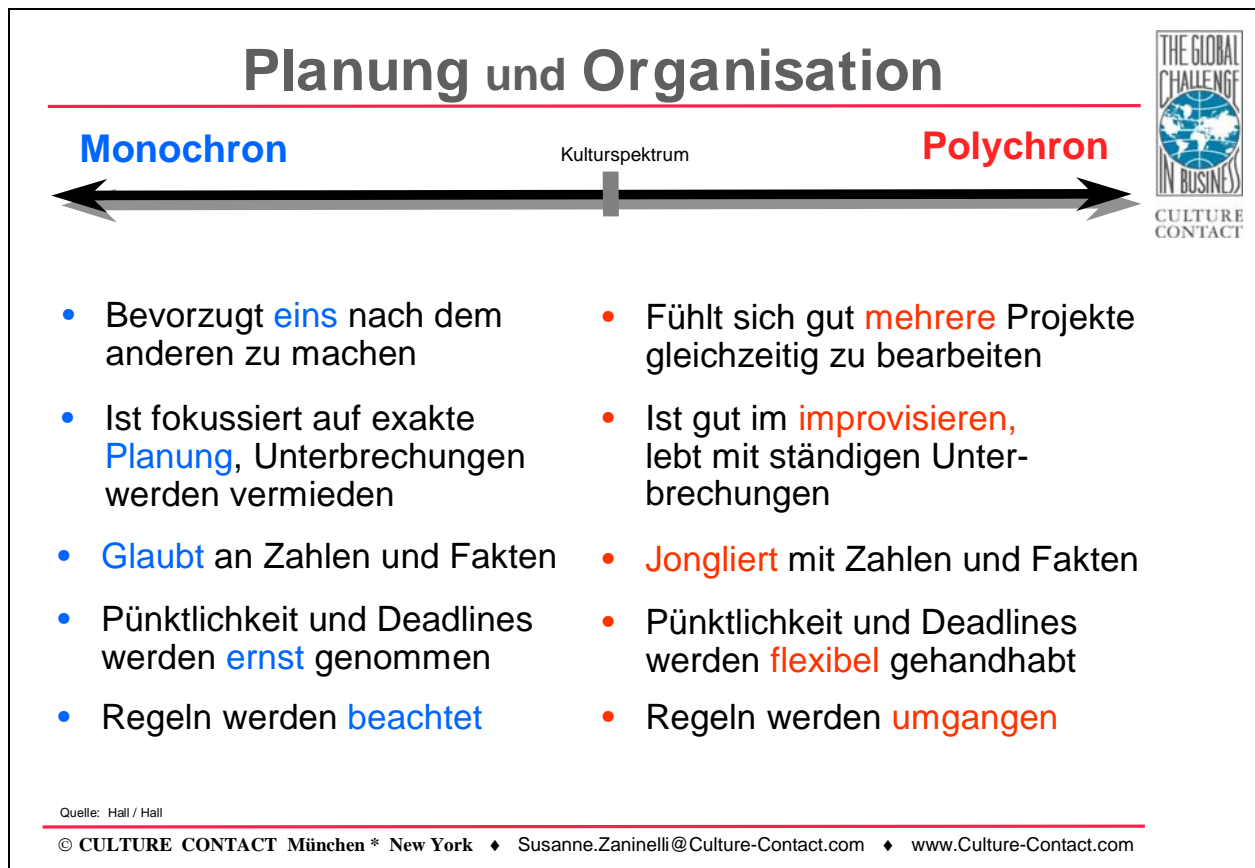


Abbildung 4: Kulturkategorie „monochron – polychron“

lange eine extrem monochrome Ausrichtung und Organisation von Arbeit. Aber da jede Kultur sich wandelt, ist selbstverständlich auch unsere Industriekultur einem Wandel unterworfen. Unterschiedlichste Managementansätze aus unterschiedlichsten Kulturen haben diese sehr erfolgreiche monochrome Arbeitsweise beeinflusst und modifiziert. Der immer schnellere Wandel von Märkten und kürzeren Produktzyklen trägt zu einer leichten Verlagerung in mehr polychrone Arbeitsweise bei. Und doch kann man sagen, dass relativ zu allen anderen Kulturen auf der Welt, die deutschsprachigen Kulturen immer noch die am stärksten monochron geprägten Kulturen sind, neben den angelsächsisch geprägten Kulturen.

Wenn man mit "Kulturkategorien" arbeitet, ist es das Ziel, idealtypisch ein kulturelles Prinzip oder Muster zu verstehen, das uns unbewusst prägt und steuert. Unterschiedliche Kulturen lassen sich zwischen den Extremen einordnen.

Im folgenden Schritt wenden die Teilnehmer das soeben erlernte Analysewerkzeug realitätsbezogen durch kleine Fallstudien an. Hier sei ein Beispiel angeführt.

### 3. Stufe: Analytische Transferübung

Critical Incident: Geschäftsabschlüsse

Anwendung der erlernten Analysewerkzeuge

Eine von Richard Brislin et al. entwickelte Methode interkulturellen Lernens sind "Critical Incidents", kleine Fallstudien, die die Autorin größtenteils in Trainings oder beim anschließenden Coaching von Teilnehmern aus dem Ausland erhält. Diese

Fälle sind somit nicht konstruiert und künstlich, sondern sehr lebens- und realitätsnahe, aktuelle Vorkommnisse aus dem interkulturellen Geschäftsalltag. Ein "Critical Incident" ist ein "kritisches Ereignis", dem zumeist eine oder mehrere Kulturkategorien zugrunde liegen, die die Teilnehmer nun identifizieren und analysieren:

## Geschäftsabschlüsse

Herr Baus, ein erfahrener deutscher Geschäftsmann, wurde von seiner Firma zu einem Verhandlungsgespräch nach **Portugal** geschickt, um einen zukünftigen Vertragspartner für die Firma zu gewinnen. Pünktlich, wie vereinbart, erschien Herr Baus um 10.30 Uhr im Büro seines portugiesischen Verhandlungspartners. Herr Ribeiro jedoch erschien erst um ca. 10.45 Uhr, begrüßte Herrn Baus äußerst herzlich, schien es aber nicht für nötig zu halten, seine Verspätung zu entschuldigen. Zudem machte er keinerlei Anstalten, für ein ungestörtes Gespräch zu sorgen: Trotz Herrn Bausens Anwesenheit telefonierte er immer wieder kurz und ließ sich von Mitarbeitern unterbrechen. Nach einer Stunde lud ihn der Portugiese zum Mittagessen ein, und Herr Baus glaubte, nun endlich eine Gelegenheit gefunden zu haben, sich mit ihm über das Geschäftliche unterhalten zu können. Doch auch diesmal war Herr Ribeiro in unzählige Konversationen verstrickt. Nicht nur mit Geschäftspartnern, die sich alle gemütlich

an den Tisch der beiden setzten, sondern sogar mit Freunden, die er zufällig traf, hielt er ein Pläuschchen. Voller Enthusiasmus stellte er Herrn Baus jeden vor. Der sah sich völlig überfordert, mit irgend einem dieser Leute etwas anzufangen.

Nach diesem endlos langen Mittagessen lud Herr Ribeiro den völlig enervierten und immer ungeduldiger werdenden Herrn Baus auch noch zum Tennisspielen ein! Herr Baus saß etwas verloren am Rande des Spielfeldes, während Herr Ribeiro sich lautstark und tennisschlägerschwingend mit allen möglichen Leuten unterhielt. Spät nachmittags musste Herr Baus dann unverrichteter Dinge zum Flughafen und konnte seinen Ärger kaum verbergen. Jahre später, wurde er gewahr, dass Herr Ribeiro an diesem - für ihn so sinnlos verschwendeten Tag - zwei lukrative Geschäfte getätigt hatte.

- *Warum kam das geplante Business-Gespräch zwischen den beiden nicht zustande?*
- *Ist Herr Ribeiro mit dem Tag zufrieden gewesen?*

Quelle: Lewis / Zaninelli

© CULTURE CONTACT München \* New York ♦ Susanne.Zaninelli@Culture-Contact.com ♦ www.Culture-Contact.com



Abbildung 5: Critical Incident: Geschäftsabschlüsse

Die Teilnehmer erarbeiten in kleineren Gruppen den Fall und versuchen mittels der Kulturkategorie "monochron - polychron" zunächst die zwei Fragen auf dem Arbeitsblatt zu beantworten. Die Ergebnisse werden anschließend gemeinsam dem Plenum präsentiert und zugleich besprochen. Insgesamt bearbeiten die Teilnehmer vier "Critical Incidents", welche jeweils unterschiedliche Aspekte dieser Kulturkategorie betonen und herausstellen. In diesem Zusammenhang des Artikels ist es jedoch ausreichend, sich inhaltlich auf ein "kritisches Ereignis" zu beschränken, um das methodische Vorgehen veranschaulichen zu können. Das bedeutet aber auch, sich auf einige wenige Aspekte des gesamten Kulturspektrums monochroner und polychroner Arbeits- und Organisationsstile beschränken zu müssen.

Nachdem sich die Teilnehmer mit dem Prinzip einer bestimmten "Kulturkategorie" mittels Fallstudien in allen Facetten vertraut gemacht haben, stellt sich nun die Frage, wo sie sich selbst mit ihren Anschauungen, Gewohnheiten und Vorstellungen von Arbeit und Business einordnen würden. Dazu wurde die Kulturspektrum-Übung Selbst- und Fremdeinschätzung entwickelt.

Man kann den Grad der jeweiligen kulturellen Ausprägung der Kategorie monochron-polychron zur Veranschaulichung in Zahlen ausdrücken. Eine extrem stark monochrome Arbeitsweise wäre demnach der Wert "100" ganz links, der sich in Richtung Mitte auf "0" verringert, um dann in Richtung polychron auf der rechten Seite wieder auf "100" anzusteigen. Man trägt nun die eigene, sowie die fremde Kultur auf dem "Kulturspektrum" ein, um sich der relativen Entfernung oder Nähe der eigenen Kultur im Vergleich zu anderen Kulturen bewusst zu werden. Nach dem gleichen Verfahren wird der persönliche, der individualpsychische Wert eingeschätzt, sowie jener der anderskulturellen Person oder Gruppe. Das Ziel ist, nicht in Stereotypisierungen zu verfallen, sondern ebenso der eigenen, individuellen Ausprägung Raum zu geben.

Erreicht werden soll mit dieser dritten Stufe des Trainings, die zuvor in Stufe 2 theoretisch erlernte, an extremen Polen und idealtypisch dargestellte Kulturkategorie übertragen und anwenden zu können. Das möglichst realistisch, sehr differenziert und vor allem selbständig auf unterschiedliche kulturelle und individuelle Wirklichkeiten.

Um die Relativität kultureller Ausprägungen noch deutlicher zu machen, sollen die Teilnehmer zusätzlich eine beliebige dritte und vierte Kultur innerhalb des "Kulturspektrums" einschätzen. Dies hat zum Ziel, dass man nicht in Dichotomisierungen verfällt, welche sich in verallgemeinernden, stereotypisierenden und undifferenzierten Sätzen ausdrücken, wie: "Portugiesen sind so, und Deutsche sind so". Auf diese Weise entsteht meist ein sehr absolutes Bild. Wenn weitere kontrastierende Kulturen einbezogen werden, kann man die relative Einordnung im Kulturgefüge erkennen. Erst dann ist es möglich zu sagen: Portugiesen tendieren relativ im Vergleich zu Deutschen und, z.B. relativ im Vergleich zu Amerikanern oder Arabern, zu bestimmtem Verhalten.

#### **4. Stufe: Emotionales Nachvollziehen und Umbewerten**

##### a) Kulturbrillen - Übung

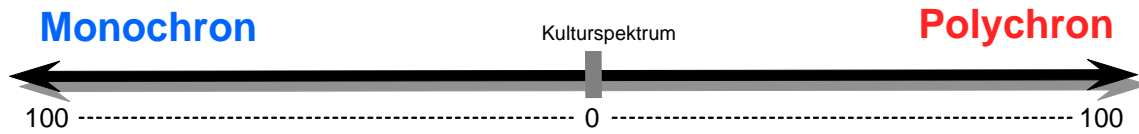
##### ***Erwartungshaltungen*** des jeweiligen kulturellen Systems herausarbeiten

Nach diesem kognitiven Abschnitt gehen wir zu Übungen über, die den affektiven Vorgang der inneren Umbewertung von anderskulturellen Herangehensweisen unterstützen werden. Die Teilnehmer erarbeiten nun in Gruppen die Frage, welche unbewussten Erwartungshaltungen denn das jeweilige kulturelle Denk- und Wertesystem des deutschen und des portugiesischen Geschäftspartners impliziert und präsentieren ihre Ergebnisse dann dem Plenum.

Ergebnis der vorangegangenen Übung ist zumeist, daß man den deutschen Herrn Baus in eine *stark monochrome*, d.h. ca. "80-90 Grad Ausprägung" einstuft. Herr Ribeiro - der selbst für portugiesische Verhältnisse ein relativ *stark polychrones* Verhalten an den Tag legt - wird meist mit einer "85 Grad Ausprägung" auf der rechten Seite des Kulturspektrums eingeordnet. Eine portugiesische Kultur könnte man im Durchschnitt bei ca. "65 - 70 Grad polychron" ansiedeln.

Die konkreten Konsequenzen, die sich daraus für die unterschiedlichen Erwartungshaltungen ergeben, können in Abbildung 6 nachgelesen werden. Dies stellt zugleich meist das Ergebnis der Gruppenarbeit der Teilnehmer dar.

# Implizite Erwartungshaltungen Kulturbrillen-Übung



## Implizite Erwartungshaltung

- Möchte sein Geschäft in abgeschlossenen Räumen tätigen, ohne ständige Unterbrechungen. Erwartet Eliminierung von Störfällen etc.
- Erwartet Trennung von Arbeit und Privatem. Möchte sachbezogene, für ihn klare, rein geschäftsbezogene Gespräche führen, ohne Verschmelzung mit Privatem und diversen Freizeitaktivitäten.
- Erwartet Pünktlichkeit und möchte nicht auf seinen Gesprächspartner warten müssen.
- Will einen klaren, durchschaubaren Ablauf mit Agenda.
- Möchte entsprechend der Wichtigkeit des Geschäftes vom Geschäftspartner wahr- und ernst genommen werden, indem Herr Ribeiro sich ausschließlich um ihn kümmert und ihm alleine und dem Business seine uneingeschränkt Aufmerksamkeit schenkt.

## Implizite Erwartungshaltung

- Möchte durch die persönliche Darstellung / Darbietung seiner Selbst Vertrauen aufbauen und erwartet von Herrn Baus dasselbe Verhalten um eine tragfähige Beziehung zu schaffen.
- Erwartet Interesse an seinem Umfeld und Beziehungspflege. Möchte Herrn Baus die Ehre erweisen, ihn in sein Geschäftsumfeld einzuführen, um ihm zu signalisieren, wie wichtig er ihm und das Geschäft zusammen mit ihm ist.
- Möchte dies in entspannter, lockerer Atmosphäre tun, wo man in Ruhe über Allgemeines plaudern, sich "riechen" und erleben kann. 15 Minuten später sind für sein polychrones Zeitempfinden pünktlich und bedürfen keiner Entschuldigung.
- Möchte von Herrn Baus wahr- und ernst genommen werden, indem er mit ihm selbst sowie mit seinem Geschäfts- und Lebensumfeld aktiv interagiert und diesem bevor man zur Sache kommt, zunächst einmal uneingeschränkt Aufmerksamkeit schenkt

Quelle: Susanne M. Zaninelli

© CULTURE CONTACT München \* New York ♦ Susanne.Zaninelli@Culture-Contact.com ♦ www.Culture-Contact.com

Abbildung 6: Erwartungshaltungen

## b) Kulturbrillen - Übung

### **Relative wechselseitige Wahrnehmung - Interpretation kultureller Signale**

Nachdem die wechselseitigen und meist unbewussten Erwartungshaltungen von den Teilnehmern erarbeitet wurden, betrachten sie sich jeweils durch ihre **eigene Kulturbrille**, die ihnen ihr Wertesystem automatisch widerspiegelt und durch die sie sich verständlicherweise auch gegenseitig wahrnehmen und interpretieren. Ziel dieser Übung ist es, den Blick zu schärfen für **kulturelle Signale**, die immer gleich sind, die jedoch aus unterschiedlichen kulturellen Blickwinkeln heraus völlig anders interpretiert werden. Nehmen wir z.B. das Signal, das Herr Baus von seinem portugiesischen Geschäftspartner erhalten hat: Er spricht nicht mit ihm zurückgezogen über die Sache, sondern unterhält sich mit allen möglichen Leuten, telefoniert und konfrontiert ihn sogar noch mit privaten und freizeithlichen Aspekten!

Ein solches Benehmen wird von dem deutschen Geschäftspartner als unmögliches, unhöfliches und unprofessionelles Verhalten interpretiert und empfunden. Er kann aus seinem kulturellen Wertesystem heraus dieses Signal unmöglich anders interpretieren.

Ebenso wenig kann das Herr Ribeiro, der wiederum nicht versteht, warum Herr Baus nicht auf ihn eingeht und seine Angebote nicht nützt. Er will Herrn Baus die Chance geben, ihn wirklich kennen zu lernen, um Vertrauen aufbauen zu können. Deshalb bietet er ihm, wie auf einem Silbertablett, sich mit seiner Person und all seinen Geschäftskontakten an.

Weitere Wahrnehmungsweisen der beiden Figuren finden sich in Abbildung 6. Hier könnte es sich auch um Ergebnisse aus der Gruppenarbeit der Teilnehmer handeln. Interessant am Ergebnis ist, dass beide Geschäftspartner dasselbe wollen, nämlich den Vertrag unterschreiben. Aber der Weg dorthin ist sehr verschieden, und beide nehmen sich wechselseitig durchaus nicht positiv wahr und fühlen sich gleichermaßen schlecht!

Es ergeben sich die typischen gegenseitigen Bezeichnungen, die fast schon Beschimpfungen sind. Sie entpuppen sich sehr schnell als typische Vorurteile, die man gut voneinander kennt. Nun aber können die Teilnehmer sie unter einem völlig neuen Gesichtspunkt wahrnehmen. Die Meinung über den anderen ist nicht mehr das Ergebnis einer persönlichen oder kulturellen *Unfähigkeit* meines Gegenübers, sondern Ursache von *unbewussten, unterschiedlichen Erwartungshaltungen* eines jeweiligen Wertesystems. Und damit können wir uns gegenseitig enttäuschen.

Diese Erkenntnis führt meistens schon zu einem größeren Verständnis für *sich selbst* und die *andere* kulturelle Herangehensweise. Sie nimmt etwas von dem Groll und Unmut, der sich bei "unverständlich" verlaufenden Geschäftsversuchen unwillkürlich einstellt und mit wechselseitigen Bezeichnungen endet, wie: der andere ist einfach unprofessionell, unhöflich und wohl kein "richtiger" Geschäftspartner. Doch darüber, was denn nun ein "richtiger" Geschäftspartner ist, bzw. was man unter „professionell“ verstehen kann, scheiden sich, wie man sieht, die Geister erheblich.

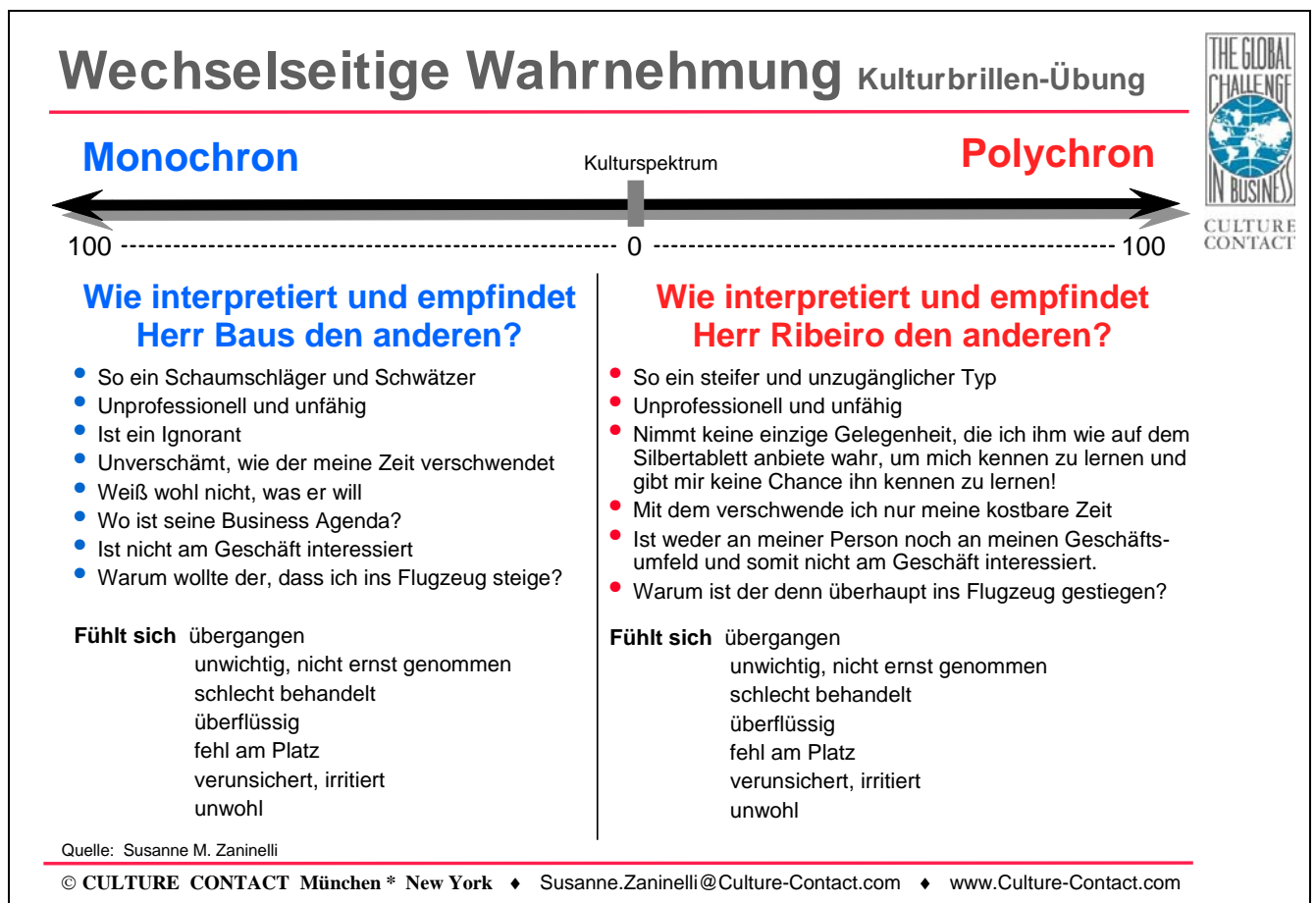


Abbildung 7: Wechselseitige Wahrnehmung

### c) Kulturbrillen - Übung

#### *Jedes System hat seine **Vor- und Nachteile***

Was hat es nun aber auf sich mit solch unterschiedlichen Vorgehensweisen? Franzosen und Italiener beispielsweise sind durchaus als mehr oder weniger polychron einzustufen, und dennoch erzeugen sie Qualitätsprodukte und sind führende Industrienationen. Warum hat denn dieses polychrone System trotzdem eine Industriekultur?

Erstes Ziel dieser Übung ist es, sich tief in das andere Wertesystem hineinzuversetzen, sich auf den anderskulturellen "Du-Stuhl" zu setzen. Das ist der schwierigste Part des ganzen Moduls. Hier wird unter Beweis gestellt, wie gut man die Kulturkategorie in all ihren Facetten verstanden hat, oder inwieweit man fähig ist, sie jetzt zu ergründen. Dieser Schritt ist die Voraussetzung für zumindest - momentane - Wertneutralität: Es kristallisiert sich heraus, dass **jedes** System seine Vor- und Nachteile hat. Unterschiedliche Herangehensweisen von "besser" und "schlechter" werden relativiert in zunächst einfach "anders". Natürlich ist es dabei unerlässlich, auch die Vorteile und Nachteile des eigenen kulturellen Denk- und Wertesystems zu erkunden.

Zweites Ziel dieser Übung ist es, in der Lage zu sein, sich der Nachteile eines jeden Systems bewusst zu werden und sie möglichst zu vermeiden, sowie die Vorteile zu erkennen und zu nützen. Auf Stufe 5 (Bewältigungsstrategien) können sie dann sinnvoll in der face-to-face Interaktion oder im strategischen Management eingesetzt werden. Die Teilnehmer erarbeiten sich nun in kleinen Gruppen auf Kärtchen die Vorteile und Nachteile – die Chancen und Risiken - eines jeden Systems. Die Ergebnisse werden sodann im Plenum präsentiert.

Durch diese Übung, welche es einem ermöglicht, tief in diese kulturellen Systeme einzudringen, entfernt man sich immer mehr von negativen *Attribuierungen*, die auf Grund der üblichen Missverständnisse sonst zu schnell vorgenommen werden.

Diese neue Einstellung hat enormen Einfluss auf das Verhalten der Teilnehmer im Umgang mit Andersartigkeit.

Oft führt diese Übung dazu, dass Teilnehmer plötzlich derart begeistert von der vorher fremden Verhaltensweise sind, dass sie diese über ihre eigene stellen.

In diesem Zusammenhang ist es unabdingbar, auf das Thema des *kulturellen Selbstbewusstseins* einzugehen. Eine der wichtigsten Voraussetzungen im Umgang mit anderen Kulturen ist nämlich, dass deutsche Teilnehmer lernen, zu ihrer eigenen deutschen "kulturellen Gewordenheit" zu stehen und sie zu akzeptieren. Dies ist, wie sich in internationalen Managementtrainings immer wieder bewahrheitet, ein ausgesprochen deutschspezifisches Problem. Die Annahme seiner/ihrer selbst als spezifischem kulturellem Wesen mit allen Vor- und Nachteilen ist genauso bedeutend, wie die Annahme und Akzeptanz des anderen.

Selbstverleugnung wäre ebenso fatal wie Selbstüberschätzung. Dies ist eines der schwierigsten Kapitel des interkulturellen Trainings, zweifelsohne aber eines der wichtigsten.

# Vorteile und Nachteile



## Monochron: Chancen

- Zuverlässig in Bezug auf Sachverhalte
  - Reibungslose Abläufe
  - Gut im Erstellen und Durchführen von Plänen => Flughafenumzug
  - Zeit kalkulierbar, Termine verlässlich
  - Durchschaubare Abläufe
- ↓ *verbindlich, zuverlässig, berechenbar*

## Polychron: Chancen

- Zuverlässig in Bezug auf Beziehungen
  - Flexibles sich einstellen auf veränderte Bedingungen und Störfaktoren
  - Gut im Jonglieren von Unerwartetem
  - Nutzt ungeplante Gelegenheiten
  - Gut im Kontakt mit Person & Information
- ↓ *lebendig, locker, unverkrampft*

## Monochron: Risiken

- Wenig Kontakt zu einer sich vielleicht verändernden Realität
  - Starr & inflexibel, bis zum bitteren Ende
  - Kann unmenschlich sein, durch Trennung von Subjekt und Objekt
  - Kann Vorschriften-Mentalität erzeugen
- ↓ *unpersönlich, kalt, eckig*

## Polychron: Risiken

- Kann chaotisch sein, durch ständiges Einbeziehen sich ändernder Umstände
  - Projekte zerfließen, wenn mit Fakten zu sehr jongliert wird
  - Zeit und Termine schwer einkalkulierbar
  - Abläufe wenig durchschaubar => personbez.
- ↓ *chaotisch, unzuverlässig, unberechenbar*

Quelle: Susanne M. Zaninelli

© CULTURE CONTACT München \* New York ♦ Susanne.Zaninelli@Culture-Contact.com ♦ www.Culture-Contact.com

Abbildung 8: Vor- und Nachteile monochroner-polychroner Arbeitsweise

## 5. Stufe: Bewältigungsstrategien

### Erweiterung des monokulturellen Verhaltensrepertoires

Es ist eine wichtige Voraussetzung im interkulturellen Handeln, eine Kultur zu analysieren oder zu verstehen. Darüber hinaus ist es jedoch notwendig, sich in bestimmten Situationen - wenn es erforderlich ist - anders *verhalten* zu können. Dies fällt den Teilnehmern umso leichter, je erfolgreicher sie im vorausgegangenen Schritt der affektiven Umbewertung waren. Diese Voraussetzung des Akzeptierens und die Fähigkeit, andersartiges Vorgehen nicht mehr als negativ zu bewerten, ermöglicht es erst, Verhalten bei Bedarf zu ändern und anzupassen. Bewältigungsstrategien sorgen dafür, dass man trotz der Unterschiede noch handlungsfähig bleibt. Beispiele dazu finden sich in Abbildung 9.

# Bewältigungsstrategien



- Sich auf Verspätungen einstellen. Zeit für persönliche Kontakte nutzen und nicht sinnlos vergeuden durch Abwarten. Noch besser: die Wartezeiten für Gespräche nutzen, ins High Context Netz eindringen und informelle Informationen sammeln
- Termine mit 2-3 stündigem Zeitpufferversehen
- Nicht am selben Tag abfliegen oder abreisen
- E-mail und Faxe reichen nicht! Vermehrt in telephonischem Kontakt bleiben; persönlich besuchen, in "Tuchführung" bleiben
- Lieferfristen mit wochenlangen Zeitpuffern versehen (ohne den polychronen Partner darüber zu informieren)
- Small Talk professionell einsetzen. Beziehung aufbauen, „networking“
- Vorgesetzter muss Situation und erhöhten zeitlichen Aufwand erkennen u. somit höhere Investitionskosten (Zeit und Reisebudget) nicht der Unfähigkeit seines Mitarbeiters anlasten, sondern den anderskulturellen Bedingungen!
- Der schnellere Abschluss eines Geschäftes in polychronen Kulturen gleicht vielfach die längere Anfangsphase aus!

Quelle: Susanne M. Zaninelli

© CULTURE CONTACT München \* New York ♦ Susanne.Zaninelli@Culture-Contact.com ♦ www.Culture-Contact.com

## Abbildung 9: Bewältigungsstrategien

In dieser Gruppenübung fließen die bereits gemachten Erfahrungen der Teilnehmer ein. Im Debriefing werden dann nochmals im Plenum die vorgestellten Gruppenergebnisse mit der interkulturellen Erfahrung, der /des Trainerin/s zusammen abgeglichen und erweitert.

## 6. Stufe: Verhaltensänderung

Übungen, Rollenspiele und Simulationen

Affektives und verhaltensorientiertes Lernen im Training und ein ganzes Leben lang

Im letzten Schritt dieses Moduls lernen die Teilnehmer, sich z.B. die unterschiedliche interpersonale Distanz von anderskulturellen Kollegen anzueignen und üben deren Kommunikations- und Small-Talk-Verhalten sowie den unterschiedlichen Umgang mit Zeit und Raum.

Dazu eignen sich **Rollenspiele** und **Simulationen** oder ein „**Gedankendrama**“, in dem die Teilnehmer eine Fallstudie bearbeiten, die zunächst ein und dieselbe Situation von zwei kulturellen Sichtweisen aus beschreibt. Die Teilnehmer sind von nun an Drehbuchautoren, Regisseure, Texter, Dramaturgen und Darsteller zugleich. Sie schreiben nicht nur die zwei Sichtweisen zu einer einzigen darstellbaren Geschichte zusammen, sondern suchen auch die dazugehörigen Gedanken der beteiligten Personen, die das unterschiedliche, unbewusste kulturelle System verdeutlichen und stellen diese ebenso dar. Damit üben sie spielerisch anderskulturelles Verhalten und Empfinden ein und setzen sich affektiv damit auseinander. Im Grunde können die Teilnehmer an dieser Stelle ihr gesamtes im Seminar erworbenes Wissen und ihr eigenes Einfühlungsvermögen anwenden und verwirklichen.

Man sollte natürlich nicht vergessen, dass interkulturelles Lernen ein Prozess ist, der ein ganzes Leben andauert und welcher eine immerwährende Herausforderung an uns stellt.

Aus diesem Grunde nehmen immer mehr Firmen den Vorschlag wahr, interkulturelle Trainings in Abständen von einigen Monaten, bis über drei Jahre hinweg, ihren Mitarbeitern und Führungskräften anzubieten.

Mehrere ein- bis zweitägige interkulturelle *Follow-up-Seminare* dienen dem Auffrischen, Wiederholen, Vertiefen, Nachfragen, Klären und Auswerten gemeinsamer und unterschiedlicher Erfahrungen.

So bekommen diese Intervalltrainings den Charakter von Coaching und begleitendem Lernen über einen längeren Zeitraum hinweg. Dies ließ die Transfersicherung und somit den Nutzen solcher Trainings enorm ansteigen. Die Erfahrungen, die die Autorin mit dieser mittlerweile bewährten Form der Vermittlung machte, waren sehr gut.

## Zusammenfassung

### Wichtigste Ziele des "integrativen Trainings"

**Wichtigstes Ziel des *integrativen Trainings* für den weiteren Umgang mit anderen Kulturen ist die Erweiterung des monokulturellen Verhaltensrepertoires der Teilnehmer, ohne dass diese dabei ihre eigene kulturelle Identität verlieren.**

Als Methode dazu dient zunächst das Arbeiten mit zahlreichen "Kulturkategorien". Es sind *Analysewerkzeuge*, die auch außerhalb des Trainings und ohne Trainer angewandt werden können. Ziel des Einsatzes dieser Methode ist es, die Teilnehmer in die Lage zu versetzen, im interkulturellen Alltag selbständig die im Seminar erlernten Kulturmuster und die damit verbundenen unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Verhaltensweisen zu erkennen.

Die in der Interaktion *erlebte* anderskulturelle Wirklichkeit, als Simulation und Rollenspiele im Training eingeübt, kann sodann in der Praxis durch Strategien bewältigt werden, die zuvor im Seminar erlernt wurden. Die Grundlage, Muster zu erkennen und *eigene Bewältigungsstrategien* zu entwickeln, wurde im Seminar gelegt, mit dem Ziel, dadurch den Interpretations- sowie den Handlungsspielraum der Teilnehmer zu erweitern.

Bei diesem Trainingsansatz geht es nicht um oberflächliches "Tun und Lassen", um so genannte „do's and don'ts“, sondern um das Erkennen und Bewältigen unterschiedlicher Kulturmuster, die den Kulturen dieser Welt zu Grunde liegen.

Welches Ausmaß und welche Konsequenzen diese Kulturmuster in den spezifischen interkulturellen Situationen erreichen, ist dann die jeweilige *selbständige Transferleistung* des Einzelnen. Grundlage ist jedoch zuvor das prinzipielle Erkennen und Verstehen von kulturellen Mustern. So werden die Teilnehmer befähigt, eine Situation differenzierter als bisher zu beurteilen und zu bewältigen.

## Abschlussgedanken

### Wer passt sich an wen an?

Abschließend möchte ich noch kurz die **oft gestellte** Frage streifen, wer sich denn nun an wen anpassen sollte:

Natürlich bleibt der Kontakt mit Menschen aus anderen Kulturen bis zu einem gewissen Grad immer eine Frage des *Fingerspitzengefühls*: In wessen Land befinde ich mich? Wie sind die Machtverhältnisse beschaffen? Wer möchte etwas von wem? Wie lange will ich mich in diesem Land aufhalten? Was ist der Anlass meines Besuches? Empfange ich Geschäftspartner in meinem Land oder werde ich dort empfangen? Wie waren die Beziehungen zu dem jeweiligen Land in der Vergangenheit, ist das Verhältnis dadurch z.B. belastet? Zudem spielt die Größe der verhandelnden Unternehmen eine wesentliche Rolle bei der Frage, mit wie viel Fremdheit sich die Geschäftspartner gegenüberstehen. Dem wäre noch vieles hinzuzufügen.

Für Menschen, die eine "gesunde kulturelle Identität" und ein "gesundes kulturelles Selbstbewusstsein" besitzen, stellt sich diese "bange Frage" kaum. Man empfindet ein Sich-Anpassen an anderskulturelle Gepflogenheiten nicht als Verlust. Man hat keine Angst durch "Anpassungsdruck" etwas von sich zu verlieren oder hergeben zu müssen.

Ganz im Gegenteil, man sieht kulturelle Anpassung vielmehr als **Bereicherung**, als Gewinn, als Erweiterung der Persönlichkeit und des Verhaltensrepertoires, als Erweiterung von Fähigkeiten, Problemstrategien zu entwickeln.

Wie auch immer man für sich persönlich diese Fragen beantworten mag, erscheint es mir am wichtigsten, die Fähigkeit zu besitzen, sich situativ und flexibel auf bestimmte Situationen und Personen einstellen zu können, wenn es angebracht ist und die Gewissheit zu haben, in der Lage zu sein, sich auch an seinen anderskulturellen Partner anpassen zu können.

Das bedeutet *kulturelle Kompetenz dann einsetzen, wenn sie erforderlich ist* - vorausgesetzt man hat sie vorher erworben.

## Literatur

**Brislin, Richard W. et al.:** *Intercultural Interactions. A Practical Guide.* Volume 9, Cross Cultural Research and Methodology Series. Newbury Park, C.A., 1986

**Hall, Edward T. / Mildred Reed Hall:** *Hidden Differences.* Studies in International Communication. How to Communicate with the Germans. Hamburg, 1983, S.22-28

**Hofstede, Geert:** *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen - Organisationen - Management.* Wiesbaden, 1993, S. 19

**Keller, Eugen v.:** *Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung.* Bern, Stuttgart, Haupt 1982, S.160

**Kroeber, A.L. / Kluckhoh, Clyde:** *Culture: A critical review of concepts and definitions.* New York, Vintage Books, 1952

**Thomas, Alexander:** *Einleitung* In: Alexander Thomas (Hrsg): *Kulturstandards in der internationalen Begegnung.* Saarbrücken, Fort Lauderdale, Breitenbach 1991, S.5

**Wyndham:** 1975, S.129, zitiert aus: Keller, E.v.: *Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung.* Bern, Stuttgart, Haupt 1982, S.160

**Zaninelli, M. Susanne:** *Integrierter Trainingsansatz am Beispiel des interkulturellen Trainings Deutschland-USA.* In: *Interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Training. Problemanalysen und Problemlösungen. Materialien zum Internationalen Kulturaustausch, Nr. 33,* Hrsg. Institut für Auslandsbeziehungen, Stuttgart 1994, S. 94 – 103.

---

**Die Autorin M.A. phil. Susanne M. Zaninelli leitet seit 1990 das Unternehmen CULTURE CONTACT Munich \* New York in München und in New York. Sie arbeitet mit 20 international- und industrieerfahrenen Trainern und Beratern aus über 12 Kulturen und lebt das, was sie vermittelt, selbst. Ihre internationale Erfahrung und das Managen ihres eigenen Unternehmens über Ländergrenzen hinweg, fließt direkt in die Beratungs- und Trainingsleistung für ihre international und global tätigen Kunden ein.**

**Schwerpunktthemen:** Business-Simulation GLOBAL BRIDGES zum internationalem Remote-Management, Workshops zu Remote Management, interkulturelle Teambuilding Seminare, Entwicklung und Durchführung von Internationalen High Potential Programmen, Interkulturelles Management Training culture specific und culture general, Diversity Strategie Beratung und Diversity Workshops, interkulturelle Mediation

Zu den **Kunden** von CULTURE CONTACT zählen internationale Unternehmen wie Allianz, Allianz Asset Management, BASF, Bayer AG, BMW Group, BMW USA, Boehringer-Mannheim, Bosch, Bosch und Siemens Hausgeräte, Ciba-Geigy, CSC Ploenzke, DaimlerChrysler, DEHA, Degussa, Deutsche Aerospace, Deutsche Bank Digital Equipment, DyStar, Giesecke & Devrient, Hewlett Packard, IBM, Leica, Mannesmann, Microsoft, Motorola Halbleiter, Media-Saturn, Oracle, Phillip Morris, Plansee, Relatio PR, Rodenstock, SGL Carbon, Siemens, Storage Technology, Scintilla, Silicon Graphics, T-Systems

**e-mail:** [contact@culture-contact.com](mailto:contact@culture-contact.com)

**Homepage:** [www.culture-contact.com](http://www.culture-contact.com)