

## Kultur und Kommunikation – Ziele eines Seminars zur interkulturellen Kommunikation

### *Tücken interkultureller Kommunikation*

Während einer friedlichen Revolution im Jahre 1809 entthronten die schwedischen Adligen König Gustav IV. Sie boten den Thron dem französischen General Jean Baptiste Bernadotte an, der unter ihrem Feind Napoleon diente. Er nahm die Krone an und wurde König Karl XIV. Während der Krönungszeremonie wandte sich der neue König in schwedischer Sprache an das Parlament. Sein gebrochenes Schwedisch amüsierte seine Zuhörer derart, dass sie in schallendes Gelächter ausbrachen. Der König erlitt einen schweren Schock und sprach nie wieder ein Wort Schwedisch: In Frankreich wäre es undenkbar gewesen, dass Untergebene lachen, wenn der Vorgesetzte einen Fehler macht.

### *Zur interkulturellen Kommunikation*

### *Reibungslos, aber ohne Schwingung*

Was der schwedische König erlebt hat, kennen wir alle in der einen oder anderen Form (wenn auch der Anlass in der Regel ein anderer ist): In einer kulturellen Überschneidungssituation reagiert unser Gegenüber nicht so, wie wir das erwarten. Die Interaktion funktioniert nicht wie gewohnt, wir fallen von der Rolle.

Viele von uns interagieren täglich mit Menschen aus anderen Kulturen. Die meisten dieser Interaktionen verlaufen relativ reibungslos. Häufig stellt sich allerdings das Gefühl dabei ein, dass die Interaktion zwar ohne Reibung, aber auch ohne Schwingung verläuft: Wir wissen nicht so recht, ob unser Gegenüber wirklich das Gleiche meint wie wir und umgekehrt.

### *Unterschiedlicher kultureller Hintergrund*

Dieses Gefühl entsteht dadurch, dass die Handlungen der Beteiligten vor einem ganz anderen kulturellen Hintergrund stattfinden: Sie haben für die Interaktionspartner nicht die gleiche Bedeutung. Wenn ein tamilischer Vater davon spricht, wie er sich die Zukunft seiner Tochter vorstellt, macht er das meist mit ganz anderen Karriere-Vorstellungen als die Schweizer Schulpsychologin.

In manchen Fällen hat das kaum Konsequenzen für die an der Interaktion Beteiligten, es gibt allerdings auch Beispiele, wo die Folgen gravierend sind.<sup>1</sup> In den meisten Fällen aber bleibt die Interaktion einfach suboptimal: Die Verhandlung hätte für beide Seiten gewinnbringender oder die Diskussion befriedigender verlaufen können, wenn sich die Beteiligten eine Vorstellung vom kulturellen Hintergrund ihres Gegenübers hätten machen können.

Bei diesem kulturellen Hintergrund setzen Kurse zur interkulturellen Kommunikation an. Was heißt aber Kultur und was verstehen wir unter interkultureller Kommunikation?

---

<sup>1</sup> Am 9. Januar 1991 trafen sich der irakische Außenminister Tariq Aziz und der amerikanische Staatssekretär James Baker in Genf, um in letzter Minute den drohenden Krieg zwischen den beiden Staaten abzuwenden. Bei der Verhandlung war auch der Halbbruder von Saddam Hussein anwesend, der diesen über den Verlauf der Gespräche telephonisch auf den Laufenden hielt. Baker benutzte ausschließlich den verbalen Kanal der Kommunikation und sagte wörtlich: „If you do not move out of Kuwait we will attack you.“ Saddam Husseins Bruder jedoch achtete v.a. auf die nichtverbalen Aspekte der Kommunikation. Er berichtete nach Bagdad, Baker sei überhaupt nicht wütend, die Amerikaner würden nur sprechen und nicht angreifen. Entsprechend gab Hussein Aziz die Anweisung, er solle sich unflexibel zeigen und nicht von seiner Position abrücken. Sechs Tage später begann die Operation „Desert Storm“, bei der Tausende von Menschen ums Leben kamen (vgl. Triandis, 1994).

## ***Kultur als kollektive mentale Programmierung***

### ***Kultur als Programm***

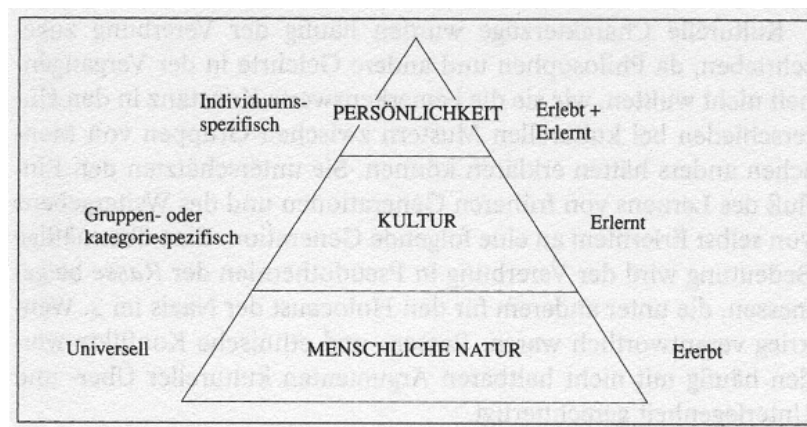
Geert Hofstede definiert Kultur als die kollektive Programmierung des Geistes, welche die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von einer anderen unterscheidet (vgl. Hofstede, 1997: 4).<sup>2</sup>

Kultur ist immer ein kollektives Phänomen, da wir sie zumindest teilweise mit Menschen teilen, die im selben sozialen Umfeld leben oder lebten, d.h. dort, wo diese Kultur erlernt wurde. Kultur ist erlernt, nicht ererbt. Sie leitet sich aus unserem sozialen Umfeld ab, nicht aus unseren Genen. Man sollte die Kultur unterscheiden von der menschlichen Natur einerseits und von der Persönlichkeit eines Individuums andererseits.

## ***Ebenen mentaler Programmierung***

### ***Drei Ebenen mentaler Programmierung:***

Hofstede unterscheidet drei Ebenen mentaler Programmierung (vgl. Hofstede, 1997: 2): Die Ebene der menschlichen Natur, die Ebene der Kultur und die Ebene der Persönlichkeit.



### ***Menschliche Natur***

Die menschliche Natur ist das, was allen Menschen gemeinsam ist: sie stellt die universelle Ebene in unserer mentalen Software dar. In Analogie zum Computer spricht Hofstede vom „Betriebssystem“, das unsere physische – und in den Grundzügen auch unsere psychische – Funktionsweise festlegt. Die menschliche Fähigkeit, Angst, Zorn, Freude oder Traurigkeit zu empfinden, das Verlangen nach Gemeinschaft mit anderen, nach Spiel und Bewegung, die Fähigkeit, die Umgebung zu beobachten und mit anderen Menschen darüber zu sprechen, gehört zu dieser Ebene mentaler Programmierung. Wie sich dann diese Gefühle zeigen, wie ein Mensch Angst oder Freude ausdrückt, wird durch die Kultur bestimmt.

### ***Persönlichkeit***

Die Persönlichkeit eines Individuums ist die für eine Person spezifische Kombination mentaler Programme. Die Persönlichkeit basiert auf Charakterzügen, die teilweise ererbt und teilweise erlernt sind. Erlernt heißt gestaltet durch den Einfluss kollektiver Programmierung (Kultur) und persönlicher Erfahrungen. Bei interkulturellen Überschneidungssituationen haben wir oft das Problem, dass es uns schwer fällt zu unterscheiden, ob Missverständnisse oder Konflikte

<sup>2</sup> Dieses Konzept einer „kollektiven Programmierung des Geistes“ hat Ähnlichkeit mit dem vom französischen Soziologen Bourdieu formulierten Habitus-Konzept: „Bestimmte Daseinszustände erzeugen einen Habitus, ein System permanenter und übertragbarer Dispositionen. Ein Habitus ... dient als Basis für Praktiken und Vorstellungen, die sich ohne eigentlichen Dirigenten orchestrieren lassen“ (Bourdieu, 1980: 88-89).

auf den unterschiedlichen kulturellen Hintergrund zurückzuführen sind oder auf die Unterschiede in den Persönlichkeiten.

Die Abbildung illustriert, dass auch das, was für uns einmalig ist, unsere Persönlichkeit, immer auf unserer Kultur, d.h. auf etwas gemeinsam Geteilten basiert. Dennoch ist nicht jeder Konflikt zwischen Menschen verschiedener kultureller Herkunft einfach dieser unterschiedlichen kulturellen Programmierung zuzuschreiben. Das Label „kulturell“ ist in vielen Fällen problematisch, weil es der konstruktiven Auseinandersetzung zwischen Menschen mit unterschiedlichen Sichtweisen der Welt entgegensteht. Im Verlauf des Seminars soll diese Unterscheidung zwischen Kultur und Persönlichkeit deutlicher werden.

## ***Kulturebenen***

### ***Gruppen- und Kategorienzugehörigkeit***

Sowohl Gruppen als auch Kategorienzugehörigkeit prägen unsere mentale Programmierung. Jeder Mensch gehört einer Reihe verschiedener Gruppen und Kategorien an, deshalb weisen wir immer Unterschiede in unserer Programmierung auf. Unter einer Gruppe versteht man eine Anzahl von Menschen, die miteinander in Kontakt stehen, während die Mitglieder einer Kategorie etwas gemeinsam haben, aber nicht unbedingt Kontakt haben müssen. Ebenen unterschiedlicher kultureller Programmierung können sein:

- *Nationalität*
- *Regionale, ethnische, religiöse, sprachliche Zugehörigkeit*
- *Geschlecht*
- *Soziale Klasse*
- *Alter*
- *Organisation oder Firma*

Diese verschiedenen Subprogramme brauchen nicht unbedingt zu harmonisieren: religiöse Werte können z.B. gegen Generationenwerte stehen oder Werte des Geschlechts gegen Praktiken der Organisation.

## ***Kultur als gemeinsam geteilter Hintergrund***

Die Metapher von Kultur als mentaler Programmierung ist für die Benennung vieler Aspekte interkultureller Kommunikation sehr nützlich. Anderes lässt sich mit der Figur-Grund-Metapher besser beschreiben.

### ***Gemeinsam geteiltes Hintergrundmuster***

In dieser Figur-Grund-Analogie ausgedrückt ist Kultur der gemeinsam geteilte Hintergrund, vor dem wir wahrnehmen, fühlen, denken und handeln. Je nach der Beschaffenheit, sozusagen der Musterung oder Farbe dieses Hintergrunds, nehmen wir Dinge wahr oder nicht und geben ihnen eine bestimmte Bedeutung: Gewisse mimische Regungen auf den Gesichtern von Interaktionspartnern mit anderem kulturellem Hintergrund nehmen wir vor unserem oft gar nicht wahr, während sie für Angehörige der gleichen Kultur wesentliche Informationen darstellen. Und gleiche Verhaltensweisen bekommen vor unterschiedlichen Hintergründen eine ganz andere Bedeutung.

### ***Universales und individuelles Muster***

Das, was Hofstede als *menschliche Natur* bezeichnet, kann man als universales Grundmuster unseres Hintergrunds bezeichnen, das alle Menschen teilen und das wir geerbt haben.

Die *Persönlichkeit* eines Individuums ist seine einzigartige Musterung, entstanden aus der einmaligen Kombination verschiedenster Muster.

## ***Interkulturelle Kommunikation***

***Vor dem Hintergrund von Gemeinsamkeiten ...***

Unser Alltag funktioniert, weil wir fähig sind, trotz unterschiedlichem Hintergrund miteinander zu kommunizieren. Wir finden dort, wo sich unsere Zugehörigkeit zu Gruppen und Kategorien überschneidet, gemeinsame Anknüpfungspunkte: wir teilen manches in unserem Hintergrund.

***... Unterschiede gestalten***

Wenn wir miteinander kommunizieren, machen wir das also immer vor dem Hintergrund von Gemeinsamkeiten und Unterschieden. Je weniger gemeinsamen Hintergrund wir mit unserem Gegenüber teilen, desto anfälliger ist unsere Kommunikation für Missverständnisse. Oder mit Hofstede gesprochen: je unterschiedlicher wir programmiert sind, desto größer die Kompatibilitätsprobleme.

*(Interkulturelle) Kommunikation heißt, vor dem Hintergrund von Gemeinsamkeiten die Unterschiede zwischen den Interaktionspartnern zu gestalten.*

## ***Interkulturelle Kompetenz: Was heißt kompetent?***

***Ziel des Seminars***

Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, mit Menschen mit einem anderen kulturellen Hintergrund zu kommunizieren bzw. die Fähigkeit, mit Menschen mit anderen mentalen Programmen zu interagieren. Interkulturelle Kompetenz kann gezielt gefördert werden: Das ist das Ziel eines Seminars zur interkulturellen Kommunikation.

Unsere Vorstellungen von gelungener (interkultureller) Kommunikation sind kultur- und zeitabhängig. Die Vorstellung, was gute Kommunikation sei, hat sich bei uns in den letzten fünfzig Jahren stark gewandelt. Die Vorstellung von guter Kommunikation unterscheidet sich aber auch von Kultur zu Kultur.

## ***Knowing-How***

***Die Frage nach dem „richtigen“ Benehmen ...***

In den frühen interkulturellen Trainings der sechziger Jahre (v.a. in den USA) ging es in erster Linie um das Knowing-How: darum, zu lernen, möglichst nicht ins Fettnäpfchen zu treten. Damals konzentrierte man sich aber nicht nur in interkulturellen Trainings mehr auf Knigge-Fragen als heute, die Gesellschaft als ganze war in viel stärkerem Maß mit dem „richtigen Verhalten“ befasst, als wir es heute sind.

***... ist zeitabhängig***

Beratungen in Radiosendungen und Zeitschriften jener Zeit illustrieren die Wichtigkeit der Form. Es wurde auch in einem viel moralischeren Ton über Verhalten und Verhaltensnormen gesprochen, als das heute der Fall ist. Schlechte Manieren waren beinahe gleichzusetzen mit schlechtem Charakter. Es gab mehr Dinge, die peinlich sein konnten, und die Angst vor einem Gesichtverlust war größer als heute.<sup>3</sup> Knigge-Fragen standen u.a. deshalb so stark im Vordergrund, weil falsches Verhalten im Unterschied zu heute kaum wieder gut zu machen war: Einmal nicht aufgeräumt - für immer eine liederliche Hausfrau, und wer einmal lügt ...

***... und kulturabhängig***

In vielen Kulturen steht bei sozialen Interaktionen die Form und das Vermeiden von Gesichtverlust stärker im Vordergrund als bei uns – ähnlich wie bei

---

<sup>3</sup> Das zeigen unter anderem auch Studien aus dem Bereich der Emotionspsychologie: anfangs der sechziger Jahre nannten deutsche ProbandInnen, wenn sie aufgefordert wurden, alle Emotionen aufzuzählen, die ihnen in den Sinn kommen, die Emotionen Schuld und Scham viel häufiger als Mitte der achtziger Jahre.

uns vor vierzig Jahren. Unsere Vorstellungen von kompetenter Kommunikation brauchen also nicht für Interaktionspartner aus anderen Kulturen zu gelten: Sie sind nicht nur spezifisch für unsere Zeit, sondern auch für unsere Kultur.

## ***Knowing That***

***Nur wer Verhalten versteht ...***

Heutige interkulturelle Trainings sind darauf ausgelegt, Verständnis zu vermitteln, weshalb ein Verhalten als richtig angesehen wird. Es wird nach dem Zusammenhang zwischen kulturellen Werten und Verhalten gefragt. Das oberste Ziel ist, die Kommunikation nicht abbrechen zu lassen.

***... kann sinnvoll interagieren***

Es ist nämlich auf die Dauer gar nicht möglich, sinnvoll zu interagieren (und nicht ins Fettnäpfchen zu treten), wenn man die Werte hinter dem Verhalten des Gegenübers nicht versteht, wie folgende Episode sehr schön illustriert: *Im China des letzten Jahrhunderts beobachtete ein Chinese zwei Engländer, die unter der brütenden Augustsonne Tennis spielten. Voller Mitgefühl erkundigte er sich, ob sie denn nicht zwei Dienstboten diese Tätigkeit für sich verrichten lassen könnten.*

***Von Knigge-Fragen zum Aufrechterhalten der Kommunikation***

Die Zielsetzungen interkultureller Trainings haben sich verändert: Während es früher mehr um Knigge-Fragen ging, geht es heute darum, die Kommunikation nicht abbrechen zu lassen. Das kann sehr wohl bedeuten, sich um Knigge-Fragen zu kümmern, wenn sie für die Interaktionspartner von Bedeutung sind, aber immer mit Blick auf die dahinter stehenden Werte.<sup>4</sup>

## ***Exkurs: Zu den unterschiedlichen bzw. gewandelten Vorstellungen von Kommunikation***

***Kommunikationsideale und Wertewandel***

Unsere veränderte Vorstellung von Kommunikation hat mit einem allgemeinen Wertewandel zu tun. Das einzelne Individuum ist wichtiger geworden und hat sich gegenüber der Familie emanzipiert; der Glaube an Autoritäten ist gesunken und es gibt eine Vielzahl von Lebensentwürfen und Wahlmöglichkeiten, die gleichberechtigt nebeneinander stehen. Vor diesem Wertehintergrund ist es verständlich, dass nicht mehr in gleichem Maß wie früher das eine richtige Verhalten angestrebt wird. Denn wer sollte bestimmen, was richtig ist, welche der Möglichkeiten sollte die bessere sein, und vor wem außer sich selbst sollte man sich rechtfertigen müssen?

***Weshalb dieser Exkurs?***

Weshalb dieser kleine Exkurs? Wenn wir unsere Vorstellung von guter Kommunikation gestern und heute oder bei uns und anderswo vergleichen, sehen wir, dass sich diese Vorstellungen unterscheiden. Wir wollen in diesem Seminar nicht nur lernen, was irgendwo als richtig oder falsch gilt, sondern auch danach fragen, weshalb das so ist: Und diese Frage nach dem Weshalb ist typisch für eine individualistische Gesellschaft mit vielen Wahlmöglichkeiten und recht geringen Machtunterschieden.

Nach dieser Reflexion darüber, wie unsere Vorstellungen von (interkultureller) Kommunikation von unserem kulturellen Hintergrund beeinflusst werden, kehren wir zurück zum Thema interkulturelle Kompetenz und zur Frage, wie wir sie – gemäss den Vorstellungen unserer Kultur – fördern können.

<sup>4</sup> Im Frühjahr 1998 sagte Frankreich eine Visite des iranischen Präsidenten Khatami ab, weil es (anders als Italien) dem iranischen Ansinnen, beim Staatsbankett keinen Wein auszuschenken, nicht nachkommen wollte. Ein „Fehltritt“ Khatamis, wie z.B. die Teilnahme an einem Mal mit Wein, hätte ihn innenpolitisch teuer zu stehen kommen können.

## ***Interkulturelle Kompetenz***

Interkulturelle Kompetenz basiert auf folgenden Pfeilern:

### **Bewusstmachen**

Ziel: Erkunden des eigenen kulturellen Hintergrunds (Selbst- und Sozialkompetenz)

Mittel: Simulationsspiele, Fallstudien, Critical Incidents (Schlüsselerlebnisse), Gruppendiskussionen, Rollenspiele, Übungen

### **Wissen**

Ziel: Vermitteln von allgemeinem und spezifischem Wissen über kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten (Sachkompetenz)

Mittel: Theoretische Inputs und Übungen

### **Training**

Ziel: Aufbauend auf Wissen und Bewusstmachung wird trainiert, die eigene und fremde Kulturen zu analysieren und Fremdbegegnungen zu gestalten (Handlungskompetenz)

Mittel: Arbeit mit eigenen Critical Incidents (Schlüsselerlebnisse), Fallstudien, Rollenspielen und Simulationen

### ***Bewusstmachen***

#### ***Seinen kulturellen Hintergrund erkunden***

König Karl wusste bei seiner Krönungsrede offenbar noch recht wenig über seine Untertanen. Auf jeden Fall wäre er aber weniger perplex gewesen, hätte er darüber, was Franzosen für andere so französisch macht, schon einmal nachgedacht oder es sogar selbst als fremd erfahren.

Bei der Erkundung des eigenen kulturellen Hintergrunds helfen Übungen, Fallstudien, Simulationen, Videos und Diskussionen: Das, was wir als selbstverständlich erleben, wird in einen anderen Zusammenhang gestellt oder leicht verfremdet. Dadurch wird das Selbstverständliche, das sich normalerweise unserer Wahrnehmung entzieht, der Reflexion zugänglich.

#### ***Lernen über sich selbst***

Wenn wir unseren eigenen kulturellen Hintergrund erkunden, lernen wir in erster Linie etwas über uns selbst, über unsere Motive, unsere Emotionen und unsere Art zu denken: Weshalb machen uns manche Dinge Freude, weshalb finden wir anderes schrecklich, und was motiviert uns jeden Morgen aufzustehen? In welchen Situationen sind wir loyal, wo hört für uns Loyalität auf, und was verstehen wir unter Liebe?

#### ***Kulturelle Verbindlichkeit erleben***

Wenn wir unsere eigene Kultur nicht mehr einfach als neutral wahrnehmen, sondern erleben lernen, merken wir, wie verbindlich sie für uns ist. Das hat ganz praktische Konsequenzen, z.B. wenn es um Fragen der Anpassung und Integration geht: Wie kompatibel oder eben inkompatibel sind bestimmte Werte? Wie weit kann ein Mensch gegen eigene Überzeugungen verstoßen? Diese Fragen gehören wohl zu den schwierigsten, die sich uns heute stellen und die wir nur in einem Prozess breiter gesellschaftlicher Diskussion beantworten können. Wenn wir diese Diskussion führen, ohne uns gewahr zu sein, wie grundlegend unsere Kultur für unser Selbst- und unser Weltverständnis ist, tun wir all denen, die das täglich erfahren, Unrecht.

Indem wir unseren kulturellen Hintergrund erkunden, lernen wir, wie wir in unserem Denken, Fühlen und Handeln von unserer Kultur beeinflusst werden; unsere *Selbstkompetenz* – das Wissen über uns selbst – steigt.

## **Kulturelle Sensibilisierung**

Wer seinen kulturellen Hintergrund erkundet, wird sensibler für den kulturellen Hintergrund anderer. Wenn wir hören, was anderswo als Gesichtsverlust gilt, können wir das oft kaum nachvollziehen. Wenn wir uns aber an alle die Situationen erinnern, in denen wir darum bemüht sind, dass niemand das Gesicht verliert, stellen wir fest, dass uns das Gefühl von Gesichtsverlust ganz und gar nicht fremd ist: Auch bei uns gibt es Situationen, wo wir am liebsten in den Erdboden versinken möchten, wie es so schön heißt. Auch wir haben in unserem kulturellen Hintergrund dieses Muster, einfach ein bisschen unauffälliger und in einem anderen Zusammenhang als anderswo.

Jede Kommunikation setzt Empathiefähigkeit der Gesprächspartner voraus. Je besser wir uns vorstellen können, was im Gegenüber vorgeht, desto eher gelingt die Interaktion. Und je mehr wir über unsere eigenen Gefühle, Werte und Motive Bescheid wissen, desto eher sind wir fähig, Gemeinsamkeiten herzustellen, Bezüge auch schon zu ganz kleinen Ähnlichkeiten, die uns vorher gar nicht aufgefallen wären, die aber die Grundlage des Verstehens bilden können. Unsere Fähigkeit mit anderen Menschen zu interagieren, erhöht sich also nicht nur dadurch, dass wir etwas über ihren kulturellen Hintergrund wissen, sondern auch dadurch, dass wir den eigenen kulturellen Hintergrund erkunden.

Indem wir unseren kulturellen Hintergrund erkunden, erhöhen wir nicht nur unsere Selbstkompetenz, d.h. unser Wissen über uns selbst, sondern auch unsere *Sozialkompetenz*: die Fähigkeit mit anderen zu interagieren.

## **Wissen**

Hätte König Karl bei seiner Krönungsrede über das allgemeine Wissen verfügt, dass es kulturelle Unterschiede im Umgang mit Autoritäten gibt, hätte ihn die Reaktion seiner Untertanen nicht so erstaunt. Und hätte er gar über das spezifische Wissen verfügt, dass in Schweden das Prinzip der Gleichheit und konstitutionelle Rechte einen besonderen Stellenwert haben, hätte er vielleicht sogar mitgelacht.

## **Allgemeines Wissen**

Wir interagieren immer öfter mit Menschen, über deren kulturellen Hintergrund wir kaum etwas wissen. Es wird deshalb immer wichtiger, Tools an die Hand zu bekommen, mit deren Hilfe wir solche interkulturellen Überschneidungssituationen besser bewältigen können:

In Situationen, in denen wir nichts über den kulturellen Hintergrund unseres Gegenübers wissen, ist allgemeines Wissen um Kulturunterschiede sehr hilfreich. In unseren Seminaren arbeiten wir mit dem bekannten *vierdimensionalen Wertemodell von Hofstede*. Es ermöglicht, Regelmäßigkeiten zu erkennen: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Kulturen bekommen dank diesem Metawissen eine gewisse Systematik.

Ebenfalls als sehr fruchtbar für die interkulturelle Kommunikation hat sich das *Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun* erwiesen<sup>5</sup>. Es erlaubt präzisere Unterscheidungen und genauere Benennungen von Kommunikationssituatio-

---

<sup>5</sup> Schulz von Thun unterscheidet vier Seiten einer Nachricht. Diese theoretische Unterscheidung ist sehr hilfreich bei der Analyse von interkulturellen Überschneidungssituationen. Die normativen Schlüsse für das Kommunikationsverhalten, die aus dem Modell abgeleitet werden, sind jedoch spezifisch für den deutschen Kulturraum.

nen: Weshalb wirkt ein bestimmtes Verhalten befremdlich, welcher Aspekt wird aus Sicht der eigenen Kultur als störend erlebt etc.?

Oft wäre es von Vorteil, mehr über den kulturellen Hintergrund von Interaktionspartnern zu wissen. Das setzt voraus, dass man sich dieses Wissen selbstständig aneignen kann. Im Seminar wird an Beispielen geübt, spezifisches Wissen über eine bestimmte Kultur zu suchen. Es wird *Metawissen* darüber vermittelt, wie man sich dieses Wissen beschafft.

## *Spezifisches Wissen*

In den Seminaren wird aber auch spezifisches Wissen zu bestimmten Inhalten vermittelt: z.B. über Gesprächsführung in interkulturellen Überschneidungssituationen, über Verhandlungsstile oder zum Erscheinungsbild und Verlauf von Anpassungsstress (Kulturschock).

Dieses allgemeine und spezifische Wissen um kulturelle Unterschiede erhöht die *Sachkompetenz* der Seminar-Teilnehmenden.

## *Training*

Die Fähigkeit, die eigene und fremde Kulturen zu analysieren, baut auf Bewusstmachung und Wissen auf und setzt Training voraus. Dieses Können erhöht die *Handlungskompetenz*.

## *Arbeit mit eigenen Fallbeispielen*

Das Analysieren von interkulturellen Überschneidungssituationen mit Hilfe der Hofstede-Dimensionen oder anderer Analysetools und die Gestaltung von Fremdbegegnungen muss trainiert werden. Als besonders geeignet hat sich die Arbeit mit eigenen Fallbeispielen erwiesen. Das Gelernte und Erfahrene kann so unmittelbar auf die eigene Situation übertragen und in den eigenen Alltag integriert werden. Es werden aber auch Simulationsübungen, Kulturassimilator-Übungen und Rollenspiele eingesetzt, um fremdkulturelle Interaktionen zu trainieren.

## *Hätte König Karl ein Seminar zur Interkulturellen Kommunikation besucht ...*

### **Bewusstmachen**

... hätte er seinen eigenen kulturellen Hintergrund erkundet und wäre sich bewusst gewesen, was ihn so französisch macht. Er hätte erfahren, dass seine Kultur sein ganzes Denken, Fühlen und Handeln bestimmt, so wie die Kultur seiner Untertanen deren Wahrnehmung der Welt: Er wäre sensibler gewesen für den eigenen und für andere kulturelle Hintergründe.

### **Wissen**

... hätte er über das allgemeine Wissen verfügt, dass es Unterschiede im Umgang mit Autoritäten gibt (vgl. die Hofstede-Dimension Machtdistanz), und über das spezifische Wissen, dass seine Untertanen das Ideal von Gleichheit hochhalten und konstitutionelle Rechte stark gewichten.

### **Training**

... hätte er – auf der Basis von Wissen und Bewusstmachung – geübt, interkulturelle Situationen zu analysieren und zu gestalten.

Hätte König Karl ein Seminar zur interkulturellen Kommunikation besucht, hätte er kompetenter gehandelt: Er hätte z.B. seine Krönungsrede mit einem kleinen Witz über seinen Accent begonnen. Und wer weiß, vielleicht hätte er dann doch noch Schwedisch gelernt.



## *Literatur*

Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris: Editions de Minuit

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications

Hofstede, G. (1997). *Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management*. München: Beck

Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen*. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt

Triandis, H.C. (1994). Culture and social behavior. In: Lonner, W.J. und Malpass, R.S., *Psychology and Culture*. Boston: Allyn and Bacon