

Christel Kumbruck

Wibke Derboven

**Interkulturelles Training**

Trainingsmanual zur Förderung

interkultureller Kompetenzen in der Arbeit

2., erweiterte und überarbeitete Auflage

Christel Kumbruck  
Wibke Derboven

# Interkulturelles Training

Trainingsmanual zur Förderung  
interkultureller Kompetenzen in der Arbeit

2., erweiterte und überarbeitete Auflage

Mit 30 Abbildungen sowie 68 Folien und Materialien

**Priv.-Doz. Dr. Christel Kumbruck**

FH Osnabrück

WISO

Caprivistr. 30a

49079 Osnabrück

**Dipl.-Ing. Wibke Derboven**

Technische Universität Hamburg-Harburg

Schwarzenbergstr. 95

21073 Hamburg

ISBN 978-3-540-88379-1

**Springer Medizin Verlag Heidelberg**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; deataillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

**Springer Medizin Verlag**

springer.de

© Springer-Verlag Heidelberg 2005, 2009

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Dipl.-Psych. Joachim Coch

Projektmanagement: Meike Seeker

Design: deblik Berlin

Satz: medionet Publishing Services Ltd., Berlin

SPIN 12446124

Gedruckt auf säurefreiem Papier

2126 – 5 4 3 2 1 0

## Vorwort zur 2. Auflage

---

Wir freuen und sehr, dass unsere Gedanken, Ideen und konkreten Konzepte, die diesem interkulturellen Training zugrunde liegen, viele Menschen angesprochen haben. War das Training ursprünglich für und in der Arbeit mit Unternehmen entwickelt worden, so haben wir nach dem Erscheinen des Buches in vielen anderen Bereichen mit dem Training gearbeitet. Durch diese Erweiterung der Zielgruppe konnten wir unsere Kenntnisse vertiefen und unseren Blick und unsere Sprache schärfen. Heute stehen uns Worte zur Beschreibung spezifischer Phänomene zur Verfügung, die uns in dieser Klarheit bei der Erarbeitung der ersten Auflage nicht in den Sinn kamen. Darüber hinaus hat uns die Überarbeitung Raum gegeben, das Konzept erneut zu reflektieren und über die theoretischen Grundlagen zu diskutieren.

Vieles vom Training hat sich bewährt. So haben wir gesehen, dass die Verzahnung von Theorie, Simulationsspielen und Erfahrungen der Seminarteilnehmer/innen eine gute Grundlage für Methodenvielfalt ist, die man in der interkulturellen Arbeit noch dringender braucht als ganz allgemein in Lern-/Lehrräumen. Denn Kulturen prägen nicht nur die alltägliche Lebenspraxis von Menschen, sondern auch deren Lernstile und somit deren Affinitäten zu bestimmten Lehrstilen. Auch das Gros der Inhalte hat sich bewährt. Hier ist jedoch zu berücksichtigen, dass verschiedene Zielgruppen verschiedene inhaltliche Schwerpunktsetzungen erfordern. Im dritten Teil dieses Buches schreiben wir über unsere Erfahrungen mit dem Training in Unternehmen, in Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen, mit Migrant/innen und mit Trainings, die im Ausland stattfanden. Weitere Neuerungen sind Überarbeitungen in den theoretischen Grundlagen. Der Rolle der Fremdsicht(en) auf das eigene Verhalten und

den Mechanismen der Identitätskonstruktion und -entwicklung werden mehr Raum gegeben. Die Kulturdimensionen von Hofstede und Hall & Hall, auf denen die von uns verwendeten Kategorien von Lewis aufbauen, werden detaillierter beschrieben und die Definitionen von Kultur erneuert. Das Training selbst bleibt in großen Teilen unverändert. Am fünften und letzten Trainingstag wird allerdings mehr auf interkulturelle Handlungskompetenz fokussiert als zuvor. Der Empathie-Begriff wird geschärft, verschiedene Werkzeuge interkultureller Handlungsfähigkeit gegeneinander abgegrenzt und auch praktische Übungen erneuert. Darüber hinaus werden ganz generell zu jedem Tag Ergänzungsübungen aufgeführt, die insbesondere auch die neuen Zielgruppen im Blick haben.

Schon im ersten Vorwort war es uns wichtig zu erklären, wie wir das Dilemma der Notwendigkeit der Typisierung und der gleichzeitigen Vermeidung von Stereotypisierung angehen und umsetzen. Wir sprachen von einem diesbezüglichen Balanceakt und wiesen darauf hin, dass die von uns genutzten Kategorien neutral anmuten und wenig Aufforderungscharakter für Wertungen enthalten. Durch unsere weitere Arbeit haben wir mehr über den Nutzen und die Grenzen von Kategorien erfahren. Wir haben gesehen, wie wertvoll und unverzichtbar sie für ein interkulturelles Training, das Handlungskompetenz vermitteln will, sind. Wir haben aber auch erfahren, dass diese Kategorien selbst ethnozentrisch sind und Menschen aus anderen Kulturen andere Kategorien und damit andere Unterscheidungen wichtig finden. Bateson hat der Welt gelehrt, dass es bei Unterscheidungen »den Unterschied, der den Unterschied macht« nicht gibt, sondern die Anzahl sinnvoller Unterscheidungskategorien grund-

sätzlich unendlich ist. Diese Botschaft hat sich in unseren Trainingsalltag eingeschlichen und ist ein ständiger Begleiter geworden. Hinzu kommt, dass es viele Menschen gibt, die sich ganz generell nur schwer in Kategorien, die auf nationalen Zuschreibungen basieren, verorten können. Meist sind es Menschen aus Nationen, die sehr unterschiedliche Kulturräume vereinen oder auch Menschen mit Migrationshintergrund. Bei all diesen Menschen stoßen wir auf Grenzen in der Arbeit mit den von Lewis entwickelten Kategorien. Werden sie als die eine Wahrheit vermittelt, muss man in bestimmten Kontexten mit großem Widerstand rechnen. Geht man jedoch spielerisch mit ihnen um, so sind sie ein wichtiger Ausgangspunkt auf dem Weg zu anderen Unterscheidungen, die helfen, die eigene kulturelle Prägung und interkulturelle Erfahrung zu reflektieren. Ein spielerischer Umgang ist mit den gesamten Inhalten des Trainings zu empfehlen. Denn genauso wie wir eine Fokussierung auf Dos und Don'ts in interkulturellen Trainings für wenig förderlich halten, so halten wir eine Nutzung dieses Trainings als Rezeptbuch für wenig angemessen. Die konkreten Übungen sind eher als Ange-

bot zu verstehen, die vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen subjektiv bewertet werden sollten. Denn das Gelingen der Übungen hängt auch von den eigenen Vorlieben und Kompetenzen in der Moderation ab (Methodenkompetenz). Nicht jede/r Trainer/in kann jede Methode gleich gut anleiten und von daher ist es zwingend notwendig, eigene Trainings nicht nur an die jeweilige Zielgruppe anzupassen, sondern das Training auch entlang der eigenen Fähigkeiten auszurichten.

»Lernen ist Vorfreude auf sich selbst.« Diese von Peter Sloterdijk in den öffentlichen Diskurs eingebrachte Perspektive auf Lernprozesse sehen wir in Gleichklang zu unserer Perspektive auf Lernen. So wünschen wir uns sehr, dass Trainer/innen beim Lesen des Buches Vorfreude auf ihre Trainerrolle und Seminarteilnehmer/innen während des Seminars Vorfreude auf neue interkulturelle Kontakte entwickeln. Wir jedenfalls haben beim Diskutieren und Schreiben der neuen Textpassagen Vorfreude auf weitere Trainings verspürt.

Christel Kumbruck, Wibke Derboven  
Kassel/Hamburg, im Frühjahr 2009

# Vorwort zur 1. Auflage

---

Im Kontext der international agierenden Luftfahrtindustrie entstand ein theoriegeleitetes Training (Human factors in international collaboration) im Rahmen eines internationalen Masterstudiengangs<sup>1</sup>, das sich den Anforderungen der interkulturellen Zusammenarbeit stellt. Wir haben dieses Training entwickelt und mehrfach mit Luftfahrtingenieuren durchgeführt. Darüber hinaus haben wir es in modifizierter Form mit Studenten der Technischen Universität Hamburg-Harburg veranstaltet. Da begleitende Bewertungen durch die Teilnehmenden sehr positiv ausfielen, möchten wir das Training mit diesem Buch in den öffentlichen Raum stellen.

Im Zentrum des Trainings stehen Lernräume, die dafür sensibilisieren, kulturelle Prägnanzen empathisch wahrzunehmen und im Handeln zu berücksichtigen. Somit ist ein wichtiges Ziel die Erweckung von Bewusstheit (»awareness«) des eigenen kulturellen Agierens sowie der kulturellen Prägung der Aktionen der Kooperationspartner. Trotz der bewussten Abkehr von rezeptartigen Handlungsanweisungen (Dos and Don'ts) arbeiten wir mit theoretischen Strukturierungen und Kategorisierungssystemen, die auf kollektive Differenzen verweisen. Dabei ist es uns sehr wichtig, dass die verwendeten Kategorien neutral anmuten und möglichst wenig Valenz implizieren. Obwohl Typisierungen im verbreiteten wissenschaftlichen Paradigma des »Dekonstruktivismus« oft als zu deterministisch und konstruierend zurückgewiesen werden, kann ein handlungsleitendes Training nicht ohne sie auskommen. Notwen-

dige Typisierungen und zu vermeidende Stereotypisierungen liegen dabei oft so dicht beieinander, dass ein interkulturelles Training immer auch einen diesbezüglichen Balanceakt verlangt. Wir denken, dass wir in dem vorliegenden Training eine angemessene Balance zwischen der Notwendigkeit der kollektiven Zuschreibung und der Perspektive der individuellen Einzigartigkeit verwirklichen konnten.

Theoretische Grundlage unseres Trainings ist ein semiotischer Kulturbegriff, der die zeichenvermittelte Interaktion zwischen Menschen in den Vordergrund stellt. Neben den Gegenständen einer Kultur (Artefakte) sind Sprech- und Handlungspraxis sichtbare Erscheinungen von Kulturen, die diese von anderen Kulturen abgrenzen und damit Vertrautheit nach innen und Fremdheit nach außen erzeugen. Gerade die Sprechpraxis, die bei der – meist unbewussten – Bewertung anderer eine Schlüsselrolle spielt, wird in interkulturellen Trainings selten reflektiert.

Didaktisch folgt das Training dem Konzept des erfahrungsgeleiteten Lernens. Das Training stellt damit die Erfahrungen der Teilnehmer in den Mittelpunkt der Konzeption und setzt deshalb voraus, dass diese unterschiedliche kulturelle Wurzeln und interkulturelle Erfahrungen haben. Neben dem Erfahrungsaustausch sind theoretische Inputs und Spiele wichtige methodische Säulen. Die Aufeinanderbezogenheit dieser drei Säulen ermöglicht eine ganzheitliche Sicht auf Kulturen. Jenseits von Rezepten bieten die theoretischen Inputs einen Orientierungs- und Reflexionsrahmen für Erfahrungen mit Kultur. Damit steht die Lebenspraxis der Teilnehmer im Zentrum des Trainings. Diese wird theoriegeleitet reflektiert und intersubjektiv generalisiert oder relativiert. Sie wird darüber hinaus ergänzt durch »inszenierte« Praxis im Spiel.

---

<sup>1</sup> Masterstudiengang im Rahmen des von der Europäischen Union (Leonardo) geförderten Pilotvorhabens EUROPADS (European Professional Aerospace Development Scheme)

Das Buch besteht aus zwei Teilen. In Teil I werden die theoretischen Grundlagen dieses Trainings (► Kap. 1) und die lerntheoretischen und didaktischen Prämissen (► Kap. 2) vorgestellt. In Teil II werden die einzelnen Bausteine dieses Trainings so dargestellt, dass andere Trainer sie als Anleitungen für die Durchführung eines interkulturellen Trainings nutzen können.

Die fünf Kapitel des zweiten Teils bilden den fünftägigen Ablauf des Trainings ab, wobei folgende inhaltliche Themenschwerpunkte und Botschaften didaktisch umgesetzt werden:

- Tag 1: Kultur, Botschaft: »Kultur ist größtenteils unsichtbar und unbewusst.«
- Tag 2: Kommunikation, Botschaft: »Kulturen haben unterschiedliche Kommunikationsmuster.«
- Tag 3: Interkulturelle Regeln, Botschaft: »Nehme die anderen Regeln in ihrem kulturellen Sinnzusammenhang wahr anstatt sie abzuwerten.«
- Tag 4: Kooperation in Organisationen, Botschaft: »Die Organisationskultur reflektiert immer auch die nationale Kultur, aber es gibt bedeutsame Unterschiede.«
- Tag 5: Perspektivenwechsel, Botschaft: »Versuche Dich in den anderen hineinzusetzen.«

Die einzelnen Tage gliedern sich in themenbezogene Module und diese wiederum in verschiedene Aktivitäten. Dabei werden die fünf Tage jeweils durch einen Überblick und einen Zeitplan eingeführt. Die detaillierte Beschreibung der Module und deren Aktivitäten folgen einer strukturellen Logik, die durch die entsprechenden Kennzeichnungen am Rand des Textes sichtbar wird. Die verwendeten Kennzeichnungen und deren Bedeutungen sehen folgendermaßen aus:

- **Aktivität:** Hier werden die Aktivitäten der einzelnen Module beschrieben.
- ►: Zur Verdeutlichung der Aktivität wird hier die Aufgabenstellung detailliert beschrieben und teilweise zusätzlich in Form

der wörtlichen Rede (► Anmoderation) dargestellt.

- **Folien:** Die theoretischen Inputs der Moderation werden im Foliendesign dargestellt. Die Folien liegen ebenfalls im Anhang als Kopiervorlage vor.
- **Hinweis** ⚠: Hier wird auf Besonderheiten, Stolpersteine, Chancen und Herausforderungen der einzelnen Aktivitäten hingewiesen.
- **Beispiel:** Hier werden Beispiele von Produkten aus den Kleingruppenaktivitäten vergangener Seminare gezeigt.
- **Material:** Für diverse Aktivitäten benötigen die Teilnehmenden Materialien zum Bearbeiten, die von der Moderation ausgeteilt werden. Als Kopiervorlage ist das gesamte Material ebenfalls im Anhang vorhanden.

Zum Abschluss des Teils II wird ein Einblick in die Bewertungen des Trainings durch die Teilnehmer gegeben.

Das Training lebt von den interkulturellen Erfahrungen der Teilnehmer. Für das herzliche Engagement und die Offenheit aller möchten wir uns an dieser Stelle ganz herzlich bedanken.

Wir danken weiterhin Frau Dr. Haack von Airbus und Herrn Dr. Harpenau von der TUHH für deren gemeinsame Initiative ein interkulturelles Training für das Europads-Studium auf den Weg zu bringen.

Für die inhaltliche Mitgestaltung danken wir besonders Frau Dr. Marja Szodrich. Auch Martina Jarnuszak und Katrin Hoge gilt unser Dank. Sie haben mit vielen inhaltlichen Anregungen und der engagierten Erstellung der Trainingsmaterialien sehr zum Gelingen des Trainings beigetragen.

Auf Vorschlag des Verlages wurde aus Gründen der besseren Lesbarkeit in diesem Buch auf die gleichzeitige Nennung männlicher und weiblicher Wortformen verzichtet.

Christel Kumbruck, Wibke Derboven  
Hamburg, im Herbst 2004

# Inhaltverzeichnis

I Theoretische Grundlagen		II Trainingseinheiten	
1	Interkulturelle Kooperation aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie . . . . .	3	
1.1	Fusionen und Akquisitionen: Chancen, Probleme, Scheitern – der meist vergessene kulturelle Faktor . . . . .	4	
1.2	Trainingsziel: Interkulturelle Handlungskompetenz . . . . .	6	
1.3	Was ist Kultur? . . . . .	8	
1.3.1	Entwicklung von Kultur . . . . .	9	
1.3.2	Kulturelle Perspektiven . . . . .	12	
1.4	Diversität: Kulturkategorisierung und Stereotypisierung . . . . .	13	
1.4.1	Kulturtypen . . . . .	14	
1.4.2	Kulturelle Charakteristika und Zuhörverhalten . . . . .	16	
1.4.3	Zeitorientierung . . . . .	17	
1.5	Kommunikation . . . . .	19	
1.5.1	Interkulturelle Sprachprobleme . . . . .	20	
1.5.2	Nonverbale Kommunikationsprobleme . . . . .	22	
1.6	Meetings . . . . .	23	
1.6.1	Startphase . . . . .	23	
1.6.2	Verhandlungen . . . . .	24	
1.6.3	Kompromisse finden . . . . .	24	
1.6.4	Entscheidungen treffen . . . . .	24	
1.6.5	Verbindlichkeit von Entscheidungen . . . . .	24	
1.7	Organisationen . . . . .	25	
1.7.1	Das Verhältnis von nationaler und Organisationskultur . . . . .	25	
1.7.2	Organisationsstrukturen und Führungsstile . . . . .	26	
1.8	Empathie und Perspektivenwechsel . . . . .	29	
<b>2</b>	<b>Lernen . . . . .</b>	<b>35</b>	
2.1	Lerntheoretisches Fundament . . . . .	36	
2.1.1	Erfahrungsgelaitetes Lernen . . . . .	36	
2.1.2	Konstruierendes Lernen . . . . .	38	
2.1.3	Zusammenfassende theoretische Implikationen und resultierende methodische Gestaltungsleitlinien . . . . .	40	
2.2	Konkrete methodische Gestaltung des Trainings . . . . .	42	
	<b>Tag 1: Kultur . . . . .</b>	<b>49</b>	
	Modul 1 Begrüßung und Einführung . . . . .	51	
	Modul 2 Was ist Kultur? . . . . .	51	
	Modul 3 Wo komme ich her? . . . . .	54	
	Modul 4 Wo kommst Du her? . . . . .	59	
	Modul 5 Diversität und interkulturelle Barrieren . . . . .	65	
	Modul 6 Reflexion der Lernerfahrungen . . . . .	67	
	Modul 7 Ich zeige dir meine Kultur! . . . . .	67	
	Weitere mögliche Übungen für das Thema Kultur . . . . .	68	
	<b>Tag 2: Kommunikation . . . . .</b>	<b>71</b>	
	Modul 1 Anknunftsrunde . . . . .	73	
	Modul 2 Kultur und Kommunikation1: Zusammenhang von Sprache und Denken . . . . .	73	
	Modul 3 Kultur und Kommunikation 2: Kulturelle Kommunikationspraxis . . . . .	78	
	Modul 4 Nonverbale Kommunikation . . . . .	79	
	Modul 5 Zuhörstile . . . . .	81	
	Modul 6 Reflexion der Lernerfahrungen . . . . .	85	
	Modul 7 Private Herausforderungen beruflicher Auslandsaufenthalte . . . . .	85	
	Weitere mögliche Übungen für das Thema Kommunikation . . . . .	86	
	<b>Tag 3: Kulturelle Regeln . . . . .</b>	<b>89</b>	
	Modul 1 Anknunftsrunde . . . . .	91	
	Modul 2 Kulturelle Regeln 1: Interkulturelles Planspiel . . . . .	91	
	Modul 3 Kulturelle Regeln 2: Auswertung des interkulturellen Planspiels . . . . .	96	
	Modul 4 Internationale Meetings . . . . .	97	
	Modul 5 Betriebsbesichtigung . . . . .	103	
	Modul 6 Reflexion der Lernerfahrungen . . . . .	103	
	Weitere mögliche Übungen für das Thema Kulturelle Regeln . . . . .	103	
	<b>Tag 4: Kooperation in Organisationen . . . . .</b>	<b>105</b>	
	Modul 1 Anknunftsrunde . . . . .	107	
	Modul 2 Was sind Organisationen? Aus welcher Organisationskultur komme ich? . . . . .	107	
	Modul 3 Der Einfluss der nationalen Kultur auf die Organisationskultur . . . . .	116	
	Modul 4 Interkulturelles Kooperationsspiel . . . . .	117	
	Modul 5 Auswertung des Kooperationsspiels . . . . .	120	
	Modul 6 Reflexion der Lernerfahrungen . . . . .	121	
	Modul 7 Kulturelles Event . . . . .	121	
	Weitere mögliche Übungen für das Thema Kooperation in Organisationen . . . . .	123	

<b>Tag 5: Perspektivenwechsel</b> . . . . .	125
Modul 1 Ankunftsrunde . . . . .	126
Modul 2 Implizite kulturelle Regeln . . . . .	127
Modul 3 Empathie und interkulturelle Handlungsfähigkeit . . . . .	129
Modul 4 Stereotypisierung und Grenzen von Empathie . . . . .	132
Modul 5 Reflexion der Lernerfahrungen . . . . .	135
Modul 6 Zusammenfassung, Evaluation und Verabschiedung . . . . .	135
Weitere mögliche Übungen für das Thema Perspektivenwechsel . . . . .	135

### **III Erfahrungen mit dem Training in unterschiedlichen Bereichen**

1 Die Entwicklung des Trainings in der Wirtschaft . . . . .	141
2 Bildung . . . . .	142
3 Migration . . . . .	143
4 Andere Kulturräume . . . . .	144

### **IV Anhang**

<b>Vorbereitende Tätigkeiten der Moderation</b> . . . . .	149
<b>Folien</b> . . . . .	151
<b>Material</b> . . . . .	207
<b>Literatur</b> . . . . .	225
<b>Sachverzeichnis</b> . . . . .	231
<b>Über die Autorinnen</b> . . . . .	235

# Teil I

## Theoretische Grundlagen

# Interkulturelle Kooperation aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie

- 1.1 Fusionen und Akquisitionen: Chancen, Probleme, Scheitern – der meist vergessene kulturelle Faktor – 4**
- 1.2 Trainingsziel: Interkulturelle Handlungskompetenz – 6**
- 1.3 Was ist Kultur? – 8**
  - 1.3.1 Entwicklung von Kultur – 9
  - 1.3.2 Kulturelle Perspektiven – 12
- 1.4 Diversität: Kulturkategorisierung und Stereotypisierung – 13**
  - 1.4.1 Kulturtypen – 14
  - 1.4.2 Kulturelle Charakteristika und Zuhörverhalten – 16
  - 1.4.3 Zeitorientierung – 17
- 1.5 Kommunikation – 19**
  - 1.5.1 Interkulturelle Sprachprobleme – 20
  - 1.5.2 Nonverbale Kommunikationsprobleme – 22
- 1.6 Meetings – 23**
  - 1.6.1 Startphase – 23
  - 1.6.2 Verhandlungen – 24
  - 1.6.3 Kompromisse finden – 24
  - 1.6.4 Entscheidungen treffen – 24
  - 1.6.5 Verbindlichkeit von Entscheidungen – 24
- 1.7 Organisationen – 25**
  - 1.7.1 Das Verhältnis von nationaler und Organisationskultur – 25
  - 1.7.2 Organisationsstrukturen und Führungsstile – 26
- 1.8 Empathie und Perspektivenwechsel – 29**

## 1.1 Fusionen und Akquisitionen: Chancen, Probleme, Scheitern – der meist vergessene kulturelle Faktor

Die zunehmende Globalisierung führt zu einem immensen Anstieg von Firmenballungen, skeptisch als »Fusionitis« oder »merger mania« bezeichnet. Genaue Zahlen sind jedoch kaum zu finden, weder zur Anzahl von Fusionen und Übernahmen noch zu ihren Erfolgsaussichten; Zahlen für nationale und internationale Zusammenschlüsse gehen undifferenziert durcheinander.

Der Fall des eisernen Vorhangs 1989 führte zu einem gewichtigen Anstieg grenzüberschreitender Fusionen (Olie 1994). In Deutschland ist ein Anstieg geplanter Firmenzusammenlegungen von 900 im Jahre 1987 auf heute 8000 pro Jahr zu verzeichnen (Hoffmann u. Schaper-Rinkel 2001). In den USA beruhten 1988 31%, 1989 23% und 1998 14% der gesamten Börsenkapitalisierung auf »mergers and acquisitions« (Meissl 1999). Trotz weltumspannenden Marktes konzentrieren sich die internationalen Fusionen und Übernahmen auf Westeuropa und Nordamerika; Asien als dritter Wirtschaftspol ist davon praktisch noch wenig betroffen. Japan zeigt leichte Entwicklungstendenzen; der Wert von Fusionen und Übernahmen lag, gemessen an der Börsenkapitalisierung, 1998 bei 2%, 1999 schon bei 7%.

Die Aussagen zum Erfolg von Zusammenschlüssen sind extrem unterschiedlich. Auch die Kriterien zur Bewertung eines Zusammenschlusses als Erfolg bzw. Misserfolg sind sehr unterschiedlich und werden vielfach auch nicht transparent gemacht. Viele Finanzstudien sagen, dass es nur begrenzte oder gar keine Gewinnsteigerungen aus Fusionen und Übernahmen gibt. Vermutete Erfolgsquoten von Zusammenschlüssen in Europa liegen zwischen 40% und 60%; vermutete Quoten des Scheiterns liegen zwischen 20% und 50%; dazwischen liegen ca. 20% als uninteressant einzustufende Verbindungen (Olie 1994).

Entsprechende Zahlen liegen für Fusionen und Übernahmen in den USA vor. Von 407 Übernahmen durch US-Firmen in der Zeit von 1965 bis 1970 waren nur 50% erfolgreich. Berühmt wurden die gescheiterten Kooperationen und Fusionen in den 70er Jahren von Dunlop-Pirelli, Hoogovens-Bosch, Citroën-Fiat, sowie das französisch-britische Concorde-Projekt (Olie 1994). Laut einer Studie der Bank Cantrade sind 60–80% aller Firmenzusammenschlüsse in den USA ein finanzieller Fehlschlag, erkennbar auch an den Aktienkursen (Delko 1999). Neuere Studien belegen den Misserfolg von Fusionen und Übernahmen weltweit in einem bis zwei Drittel aller Fälle (Siegwart u. Neugebauer 1998). Anderen Angaben zufolge sollen sogar mehr als die Hälfte aller nationalen und internationalen Firmenzusammenschlüsse die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen und in den ersten vier Jahren scheitern (Cartwright u. Cooper 1992; Gomez u. Weber 1989; Buono u. Bodwich 1989; Hofstede 1980).

All diese Studien weisen darauf hin, dass vor Unternehmenszusammenschluss nur an die finanzielle Seite, nicht aber an die kulturelle Dimension gedacht wird (Forstmann 1998, S. 57). Dies bestätigt auch eine Untersuchung von niederländischen Fusionen. Erst in der Implementierungsphase werden dann personelle und kulturelle Aspekte deutlich, die über das Gelingen oder Scheitern des Zusammenschlusses entscheiden. Von 73 niederländischen Fusionen in der Zeit von 1986 bis 1988 litten 50% unter personellen und kulturellen Problemen (Olie 1995). Die Bedeutung des kulturellen Faktors für das Gelingen bzw. Scheitern von Fusionen wird auch durch andere Studien belegt (vgl. Buono et al. 1985; Chatterjee et al. 1992; Datta 1991; Sales u. Mirvis 1984).

Es gibt viele Strategien der Internationalisierung. Die sog. ethnozentristische Unternehmensstrategie sieht die eigenen Methoden als überlegen an und versucht sie deshalb den anderen Kulturen aufzudrängen. Eine multinationale Ausrichtung lässt den ggf. inte-

grierten kulturfremden Unternehmensteilen ihre Selbstständigkeit (Dezentralisierung) und damit auch weitgehend ihre Kultur. Das geozentristische Streben zielt auf die Koordination der Strukturen, Prozesse und Kulturen mit den übergeordneten Zielen des Gesamtunternehmens und damit auf die Vereinheitlichung der Kulturen. Eine synergetische Haltung will sowohl Nutzen aus den kulturellen Besonderheiten der Kulturen ziehen als auch aus einer gewissen Standardisierung. Dies setzt voraus, dass man Diversität als Wert anerkennt und das in der kulturellen Unterschiedlichkeit liegende Problempotenzial durch Managementmaßnahmen minimiert. Wenngleich es angeblich offen ist, welche Strategie die beste ist (Thommen 2002, S. 422), gilt es doch als sicher, dass die Befähigung des Managements zu interkulturellen Interaktionen einen wesentlichen Aktivposten für das Gelingen der Firmenzusammenschlüsse darstellt. Nach einer Untersuchung von Morisini und Renaud (2003) ist die Befähigung eines Unternehmens zu grenzüberschreitendem und damit interkulturellem Wissensaustausch sogar der wichtigste Faktor zur nachhaltigen Behauptung am Markt.

Ihr Ausgangspunkt ist der Umstand, dass Wertschöpfung in Unternehmen heute überwiegend auf der produktiven Nutzung von Wissen beruht und diese Nutzung voraussetzt, dass die Wissensflüsse über Grenzen hinweg reibungslos fließen. Gerade interkulturelle Barrieren können ein wichtiges Hemmnis dafür darstellen. Morisini und Renaud (2003, S. 6) identifizieren eine Vielzahl von »co-evolving higher-order knowledge integration mechanisms«, die diese Grenzüberschreitung fördern. Die Mechanismen beziehen sich auf die Weisen, mit denen organisationales Wissen in einer Firma gebildet wird, sowohl mittels sozialen Austauschs von Individuen als auch mittels der firmeneigenen Routinen, Normen, Prozeduren, Konventionen, Geschäftspolitiken und -praktiken u. a.:

1. Grenzüberschreitende Führung: Mechanismen zur Suche und Bildung eines Kaders

von Schlüssel-Managern mit integrierender Rolle über professionelle und kulturelle Grenzen hinweg; z. B. Coaching und Entwicklung der Schlüsselkader.

2. Mobilität der grenzüberschreitenden Führung: Mechanismen zur Artikulation, Kodifizierung und Verordnung des gemeinsamen Sets von Regeln, Politik und Praktiken der Firma, die die Mobilität der grenzüberschreitenden Manager über geographische, abteilungsbezogene und funktionale Unterschiede hinweg regeln; z. B. Programme zur Integration von Expatriates, interkulturelle Trainings.
3. Kommunikationsmechanismen: dienen der Einführung, Verordnung und Qualität eines gemeinsamen Sets von kommunikativen Interaktionen zwischen den Schlüssel-Managern der Firma, insbesondere denen, die grenzüberschreitende Funktionen innehaben; z. B. Face-to-face- und virtuelle Kommunikationsnetzwerke, Kommunikationsstile.
4. Koordinationsmechanismen: dienen der Artikulation, Kodifizierung und Verordnung eines gemeinsamen Sets von Wissensinteraktionen zwischen kritischen Managergruppen, die zu unterschiedlichen organisatorischen Funktionen, Berufsgruppen und Nationalitäten gehören; z. B. Kodifizierung und Artikulation von explizitem Wissen, Informationspolitik.
5. Organisationale Bausteine: Mechanismen für die Artikulation, Kodifizierung und Verordnung einer gemeinsamen Sprache, eines gemeinsamen professionellen Codes und eines Sets von der Kodifizierung dienenden Werkzeugen und Messinstrumenten der Durchführung innerhalb der Firma; z. B. gemeinsame Ziele und geteilte Glaubenssätze, gemeinsame Bedeutungssysteme.

Die Mechanismen 1 und 2 erfassen die relationale Dimension des sozialen Konzepts einer

Firma, 3 und 4 die strukturelle Dimension und 5 die kognitive Dimension. Jeder Mechanismus erhöht die Konkurrenzfähigkeit; durch Verbindung aller entsteht der größte Effekt.

Wie unschwer zu erkennen, liegt der Schwerpunkt auf Maßnahmen der Förderung der grenzüberschreitenden Kommunikation und Koordination, ohne zu sagen, wie diese auf der Alltagsebene realisiert werden können. Implizit geht es dabei ganz wesentlich darum, dass die grenzüberschreitend agierenden Mitarbeiter interkulturelle Kompetenzen haben. Im Rahmen von Trainings besteht die Möglichkeit zum Erwerb dieser Kompetenzen.

Im Folgenden wird ein solches Training vorgestellt, das sich als sehr erfolgreich erwiesen hat. ► Kap. 1 führt zunächst in das Gesamthema und dafür relevante Unterthemen ein, vermittelt also theoretische Hintergrundinformation für diejenigen, die ein solches Training durchführen will. Im ► Kap. 2 werden didaktische und lerntheoretische Fragen des Erwerbs interkultureller Kompetenz thematisiert. Im zweiten Teil des Buches werden die Themen von ► Kap. 1 dann in Trainingsmodule umgesetzt. Im dritten Teil werden Erfahrungen mit dem Training dargelegt.

Zur Einordnung des vorliegenden Trainings hilft ein Blick auf grundsätzliche Klassifizierungen. Es gibt drei zentrale Perspektiven auf Kulturen und damit auch drei grundsätzlich verschiedene Ansätze kulturelle Trainings zu gestalten. Die kulturvergleichende Perspektive vergleicht Kulturen direkt miteinander und schaut, wie universelle Aufgaben in einer Kultur gelöst werden. Es wird davon ausgegangen, dass man, um Menschen anderer Kulturen verstehen zu können, wissen muss, wie diese sich in ihrem Kulturkreis verhalten. Trainings, die diese Perspektive betonen, sind eher faktenorientiert, vermitteln überwiegend länderspezifisches Wissen und arbeiten oft mit Dos und Don'ts. Die interkulturelle Perspektive geht demgegenüber davon aus, dass sich Menschen im Kontakt mit Menschen aus anderen Kulturkreisen anders verhalten als zuhause, und fragt

lediglich nach dem Einfluss ihrer kulturellen Orientierungen auf das Verhalten in interkulturellen Kontakten. Trainings mit dieser Perspektive sind meist länderübergreifend und arbeiten eher mit Dimensionen von kulturellen Prägungen (Kulturdimensionen). Damit können Orientierungen anderer Kulturkreise vermittelt werden, ohne in Stereotype zu fallen, und gleichzeitig kann die Veränderung von kulturspezifischen Verhaltensweisen in interkulturellen Kontakten berücksichtigt werden. Die transkulturelle Perspektive versucht, sich gänzlich von kulturellen Schemata zu lösen und betont von daher das Gemeinsame von Kulturen.

Schaut man auf diese drei Perspektiven, so lässt sich das vorliegende Training zwischen der interkulturellen und der transkulturellen Perspektive verorten.

## 1.2 Trainingsziel: Interkulturelle Handlungskompetenz

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass das Kulturthema für von Fusionen, Akquisitionen und Transitionen betroffene Firmenmitglieder in höchstem Maße relevant ist. Gibson und Mitarbeitern (2003, S. 15) folgend ist »interkulturelle Kompetenz [...] im internationalen Geschäft Kernkompetenz«.

Aber was ist das? Interkulturelle Kompetenz ist eine Form von sozialer Kompetenz, die über die für monokulturelle Interaktionen notwendige Kompetenz hinausgeht. Soziale Kompetenz ermöglicht adäquate Interaktionsfähigkeit im kultureigenen Umfeld. Interkulturelle Kompetenz ist sowohl die Sozialkompetenz im interkulturellen Kontext als auch die Interaktionsfähigkeit im kulturfremden Umfeld.

Als sozial kompetent kann eine Person bezeichnet werden, die in der Zusammenarbeit mit Individuen aus einer fremden Kultur deren spezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens,

des Fühlens und des Handelns erfasst und mit diesen umzugehen versteht (Thommen 2002, S. 424).

Es geht also darum, dass das Individuum nicht nur in der Lage ist, den sozialen Regeln und Normen des eigenen Kulturkreises zu entsprechen, sondern auch dazu, das eigene Sozialverhalten aus der Sicht einer fremden Kultur zu hinterfragen und ggf. zu korrigieren (ohne zugleich eine Überanpassung zu betreiben in dem Sinne, dass die eigenen Normen über den Haufen geworfen werden). Dies setzt ganz wesentlich voraus, dass ein Bewusstsein über das Vorhandensein kultureigener Verhaltensmuster besteht, dass man kulturbedingte Unterschiede potenziell erkennt und mit ihnen umzugehen weiß sowie Wandel und Dynamik der eigenen Maßstäbe und Sichtweisen zulassen kann.

Kühlmann (1995) identifiziert folgende Anforderungsmerkmale für interkulturelle Kompetenz:

- Ambiguitätstoleranz,
- Verhaltensflexibilität,
- Zielorientierung,
- Kontaktfreudigkeit,
- Einfühlungsvermögen,
- Polyzentrismus,
- metakommunikative Kompetenz.

Soziale und interkulturelle Kompetenz gilt als grundsätzlich erlernbar. Allerdings geht man davon aus, dass in der frühen Sozialisation Voraussetzungen dafür geschaffen werden, die entsprechend bei jedem Menschen unterschiedlich ausfallen. Entsprechend gibt es unterschiedliche Grade von interkultureller Kompetenz:

**Dominanzstreben.** Der interkulturell Tätige bleibt in seinen heimischen Normen und Regeln verhaftet und versucht diese anderen überzustülpen.

**Divergenzstreben.** Die Werteorientierung der anderen Kultur wird als wichtig erkannt, aber die

divergierenden Wertesysteme können nicht miteinander in Einklang gebracht werden, und der interkulturell Tätige lernt lediglich, sich in bestimmten Situationen »richtig« zu benehmen, ohne die immanente Logik der Kultur zu verstehen.

**Assimilationsstreben.** Das fremde Wertesystem wird internalisiert und das eigene über Bord geworfen. Somit steht es für die Interaktion mit Vertretern der eigenen Kultur auch nicht mehr zur Verfügung.

**Synthesestreben.** Die wesentlichen Elemente der beiden Kulturen werden in ein neues Orientierungssystem eingebracht, so dass Maßstäbe zum Agieren in der eigenen wie in der ehemals fremden Kultur zur Verfügung stehen.

Anhand dieser unterschiedlichen Tendenzen wird deutlich, dass es beim Erwerb interkultureller Kompetenzen nicht um die bloße Vermittlung von Rezepten im Sinne von »Dos and Don'ts« (Gebote und Verbote) gehen kann.

Wie fatal sich das starre Befolgen von kulturellen Rezepten auswirken kann, zeigt Löber:

Wer in arabischen Ländern einen Tee oder Kaffee ablehnt, kann sein Geschäft sowieso gleich abschreiben. Mit dieser Information über Sitten und Gebräuche ausgerüstet, nahm der Verkaufsdirektor eines amerikanischen Konzerns die Verhandlungen auf. Womit er nicht gerechnet hatte, war die arabische Gastfreundschaft: denn jedes Mal, wenn er seine Tasse leer getrunken hatte, wurde sie nachgefüllt. Nach 23 Mokkas innerhalb weniger Stunden machte dies sein Kreislauf nicht mehr mit. Sowohl er als auch die Verhandlungen standen am Rande eines Kollapses (Löber 1984, S. 78).

Stattdessen geht es um eine Sensibilisierung für die eigene kulturelle Prägung und die Befähigung

gung, die eigenen Einstellungen zu hinterfragen.

Weiterhin müssen Strategien der Auseinandersetzung mit der Eigen- und Fremdkultur entwickelt werden. In diesem Sinne muss ein interkulturelles Training die Selbstreflexion der Interaktionsmuster sowie die interkulturelle Handlungsfähigkeit fördern. Wie dies unserer Meinung und Erfahrung nach am besten passieren kann, ist in ► Kap. 2 ausgeführt.

### 1.3 Was ist Kultur?

Spontan werden unter dem Kulturbegriff eine Vielfalt von Phänomenen verstanden wie beispielsweise Literatur, Theater, Museen, Zeitungen und Bildungssysteme. 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. Es handelt sich hierbei um physische kulturelle Ausprägungen. Hofstede (1991) definiert Kultur weitergehend als »die kollektive Programmierung des Geistes, welche die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von anderen unterscheidet«.

Kultur ist demnach ein von mehreren Menschen geteiltes Programm für bestimmte Muster (im Denken, Wahrnehmen, Fühlen, Handeln, in Konzepten, Praktiken, Problemlösungen etc.) und gleichzeitig ein Mittel, Unterschiede zu anderen Kulturen auszudrücken und festzustellen.

Damit sind neben den physisch-materiellen auch nichtmaterielle, teilweise unsichtbare kulturelle Ausprägungen ins Blickfeld gerückt.

Während die klassische in der Anthropologie verhaftete Definition Hofstedes eher von statischen Attributen, die den Vertretern einer Kultur zu eigen sind, ausgeht, wird heute verstärkt die relative Komponente von Kultur betont. Kulturelle Merkmale werden demnach erst in der Unterscheidung und Abgrenzung zu anderen Kulturen deutlich, ja werden dadurch

erst existent, wodurch auch die durchaus vorhandenen individuellen Devianzen und subkulturellen zentrifugalen Strebungen berücksichtigt werden. Das heißt, Menschen sind nicht nur von der Kultur im Sinne nationaler Kultur geprägt, sondern auch von der Kultur ihrer Profession, ihres Geschlechts, ihres Unternehmens, in dem sie arbeiten, von der Kultur ihrer Schule, ihrer Familie etc. Die Sozialisation in diesen Kulturinstitutionen prägt ihre Sichtweisen auf die Welt. Diese werden von den Menschen eines Kulturraumes in Interaktionen entwickelt und verändert. Da sie in der Sozialisation erworben wurden, gehören sie vielfach zum unbewussten Verhaltensrepertoire, werden als implizites Wissen genutzt und definieren das, was wir als »normal«, »richtig«, »gut« und »von allen geteilt« ansehen.

Die Vorstellung von Kultur als in Programmierung erworbenen konstanten Strukturen wird immer mehr von dem Verständnis von Kultur als einem interpretativen Prozess ersetzt (Gertsen et al. 1998a, S. 33). Kultur ist in dieser Sichtweise der »andauernd betriebene Versuch des Kollektivs, sich und seine Situation zu definieren« (Kleppetø 1993, S. 23). Es handelt sich um einen semiotischen, also durch Zeichen und deren Bedeutungszuweisung geprägten, oder auch konstruktivistischen Kulturbegriff, also Kultur verstanden als sozial konstruiert.

Kultur entwickelt sich im sozialen Diskurs um Bedeutungen, wobei Sinn und Wert von kulturellen Traditionen, Praktiken und Erfahrungen ausgehandelt werden. Dieser Aushandlungsprozess ist den gesellschaftlichen Spannungsverhältnissen unterworfen. Das heißt, es geht um kulturelle Deutungshoheit, um Bedeutungsmonopole und damit letztendlich um Macht. Eine zentrale Funktion in diesem Prozess der Zirkulation, der Aushandlung und der Durchsetzung von Bedeutungen kommt den Medien zu (Hall 2008). Denn Bedeutungen werden heutzutage immer weniger in Face-to-face-Interaktionen generiert, sondern über Medien vermittelt. Damit spielen

Medien eine zentrale Rolle bei der Entwicklung von Kultur.

Der semiotische Kulturbegriff wurde von dem symbolischen Anthropologen Geertz geprägt (Geertz 1994; Kumbrock 1999). Geertz geht in Anlehnung an Max Weber davon aus, dass der Mensch ein Wesen ist, das in selbst gesponnenen Bedeutungsgeweben verstrickt ist. Dieses Gewebe ist als Kultur anzusehen. Mitglieder einer Kultur grenzen sich von anderen sozialen Gemeinschaften ab, in dem sie ihren Zeichen eine spezifische Bedeutung geben, die nur von den Angehörigen der eigenen Kultur verstanden wird. In einer Kultur wird beispielsweise ein Blinzeln mit den Augen als ein heimliches Zeichen der Zustimmung verstanden, während es in einer anderen nur als ein physiologisches Zucken wahrgenommen wird ohne seine kommunikative Bedeutung.

### 1.3.1 Entwicklung von Kultur

Dieses Bedeutungsgewebe wird von Generation zu Generation überliefert und besteht aus symbolischen Formen. Es ist aber kein endgültiges Gewebe, vielmehr wird ständig daran weitergewebt. Seine Entstehung ist nicht zufällig. Menschen interpretieren ständig ihre Umwelt und versuchen, Sinn darin zu sehen und angemessen damit umzugehen. Dieser Prozess der Findung von Sinn und adäquatem Verhalten hat viel mit der Vergangenheit der Menschen in ihrem Kulturraum zu tun: Kultur verstanden als Überlebensrezept. Welche Umweltbedingungen sie vorfanden, zunächst schon das Klima, das ihr physisches Äußeres maßgeblich bestimmte, dann aber auch ihre Existenzgrundlagen, zusammen mit dem Boden, also ob sie eher Landwirtschaft oder Jagd oder Fischerei betreiben mussten; dann ihre Geschichte, z. B. ob sie in viele Kriege involviert waren, und wenn ob als Sieger oder Unterlegene; welchen religiösen Einflüssen sie unterlagen, was u. a. ihre Einstellung über den Sinn des Lebens geprägt hat;

schließlich auch welche Sprache (selbst auch zugleich Ergebnis der Kultur) sich ausgebildet hat, mittels derer sie die Welt konzeptionell erfassen.

Kultur ist somit ein System, mit dessen Hilfe die Menschen ihr Wissen vom Leben und ihre Einstellungen zum Leben mitteilen, erhalten und weiterentwickeln (Geertz 1994, S. 7 ff.). In diesem Sinne dient Kultur als kognitive Landkarte.

Dieses Bedeutungsgewebe besteht sowohl aus ideell-symbolischen, z. B. Sprache, als auch materiell-symbolischen Zeichen, beispielsweise Werkzeuge.

Wie die personale Identität eines Menschen ist auch die Kultur ein Konstrukt, auf das die Metapher der interaktiven und kommunikativen Verflüssigung passt (Hörning 1999). Der theoretische Begriff der »Kultur« ist im Grunde genommen ein soziales, nicht zuletzt von Machtverhältnissen bestimmtes praktisches Geschehen und dessen perspektivenabhängige, symbolisch-diskursive Repräsentation nicht auf einen räumlich-zeitlich identifizierbaren Gegenstand gemünzt.

Dennoch werden wir – aus Gewohnheit und wegen prinzipieller Grenzen unserer sprachlichen Artikulationsmöglichkeiten – oft gar nicht anders können als so zu reden, als seien Kulturen einfach Gegenstände oder zuständig gefasste Gegebenheiten wie andere auch.

Das kulturelle Selbstverständnis von Individuen und Kollektiven ist nur im Spiel der Differenzen artikulierbar: in Abgrenzung des Eigenen von mehr oder weniger einflussreichem Anderem und Fremdem. Der Befund des unhintergebar relationalen, permeablen und dynamischen Charakters jeder Kultur besagt, dass es weder objektive noch definitive Beschreibungen einer Kultur geben kann. Aber damit muss man nicht gleich alle Definitionen kurzerhand ablehnen, die eine Kultur bestimmen als »Paket« von Eigenarten.

Kulturelle Unterschiede zeigen sich in Irritationen, sog. »kulturellen Bruchstellen« (Kum-

bruck 1999). Wenn gewohnte Muster der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns an Grenzen stoßen, wo sie keine Gültigkeit mehr haben, entsteht ein Unbehagen, das als Indiz für den Bruch zwischen zwei Kulturen genommen werden kann.

Kulturen haben somit keinen Status unvergänglicher oder nur vorübergehend statischer Gebilde, jedoch strukturelle wie etwa institutionelle oder materielle »Verfestigungen«, sog. Objektivationen einer Praxis und Habitualisierungen.

Durch den Prozess der Veräußerlichung und Vergesellschaftung ist Kultur nichts Subjektives, d. h. an die einmalige Biographie eines Individuums geknüpft, sondern intersubjektiv:

Obwohl sie [die Kultur] aus Ideen besteht, existiert sie nicht in den Köpfen; obwohl sie unkörperlich ist, ist sie keine okkulte Größe (Geertz 1994, S. 16).

Kultur entsteht, wenn Menschen auf der Basis einer gemeinsamen Sprache und anderer Medien sich auf gemeinsame Werte, Regeln und Sichtweisen auf die Welt verständigen. Wissen, Einstellungen, Normen, Handlungsmaximen, die Art und Weise, wie man etwas eben macht, etc. werden in der kulturellen Gemeinschaft mitgeteilt, tradiert und weiterentwickelt, d. h. sind grundlegend an kommunikative Prozesse gebunden.

Gesellschaften bedürfen der Kultur als eines Gedächtnisses, um eine Identität auszubilden und über Generationsfolgen hinweg reproduzieren zu können. Diese kulturelle Identitätsproduktion und -reproduktion erfolgt dadurch, dass die Gesellschaft bzw. die Individuen in der Gesellschaft sich an Regeln halten, die sie selbst setzen. Außerdem teilen sie die Einstellung, welche Sicht- und Verhaltensweisen als sinnvoll anzusehen sind. Dennoch erfolgt dieser Prozess der Sinnstiftung und der Regelsetzung meist für die Individuen nicht bewusst und ist vielfach von früheren Generationen übernommen wor-

den. Die Vorstellungen von Sinnhaftigkeit und die impliziten Verhaltensregeln sind im Hinblick auf neue Umweltanforderungen kollektiv modifiziert worden, wobei auch der Anpassungsprozess teilweise außerhalb des Bewusstseinsprozesses der Individuen erfolgt. Folglich sind auch die selbst gesetzten Regeln und Werte für die Individuen größtenteils unsichtbar. Kultur dient somit der kollektiven Identitätsstiftung und -sicherung durch die Koordination der Individuen und die Gewährleistung der Kontinuität ihrer Entwicklung.

Wie oben beschrieben, zeigt sich Kultur erst in der Bezugnahme auf das Fremde. Die Ausbildung von Kultur dient dazu, »Eigenes und Fremdes zu unterscheiden«. Die Kultursoziologin Assman und der Archäologe Assman (Assmann u. Assmann 1990, S. 55) vergleichen deshalb Kultur mit dem »biologischen Immunsystem«. Als Schlüsselemente jeder Kultur gelten die jeweilige »Einstellung zu Raum und das Verständnis von Zeit« (Hall u. Hall 1985, S. 22). Die Funktion des Unterscheidens beruht auf dem in der Kultur liegenden Potenzial, auf sich selbst zu schauen und über sich selbst nachzudenken. Diese Spiegelfunktion der Kultur ist Voraussetzung, sich auch der Mankos der eigenen Kultur bzw. des kulturellen Entwicklungsstandes bewusst zu werden und nach Veränderungen und Weiterentwicklungen zu streben. Kultur ist damit Quelle von Fortschritt und Kreativität. Denn es geht bei Kultur ja im Gegensatz zur Geschichte nicht um die Speicherung, sondern um die Nutzung von Traditionen. In der Nutzung liegt aber auch die Möglichkeit zum Wandel.

Veränderung erfolgt im Alltagshandeln. Hierbei werden äußere Vorgaben und subjektive Aneignung vermittelt. Das subjektive Verhältnis von Menschen zur Außenwelt ist dadurch geprägt, dass sie einerseits auf äußeren Druck passiv nachgeben, dass sie andererseits auch ein aktives Verhältnis zur Außenwelt einnehmen können. Letzteres geschieht, indem Menschen mit ihren individuellen psychischen

Verarbeitungsmechanismen – meist unbewusst – sowohl durch ihre Erwartungen als auch durch ihr Verhalten äußere Bedingungen reproduzieren. Die innere Reproduktion äußerer Bedingungen erfolgt im Alltagshandeln auf sehr subtile Weise. Menschen versuchen, angesichts veränderter Umweltbedingungen »Sinn zu erkennen, zu ‚machen‘ und auszudrücken« (Neuberger 1991, S. 248). Das heißt, der Sinn liegt nicht in einer Umwelt, sondern in der Bewertung und der daraus abgeleiteten Praxis durch die Menschen. Diese »Sinnggebung« macht die Entwicklung aber auch unkalkulierbar.

Dieser nichtdeterministische Vorgang des Eindringens von neuen Umweltbedingungen in den Alltag erfolgt über den Prozess der Nutzung bzw. der Praxis, d. h. der Aneignung der neuen Umweltbedingung durch die sie nutzenden und praktizierenden Menschen. Es handelt sich um einen Vorgang der Vergesellschaftung und Aneignung in einem Zuge, wobei die Umweltbedingung zum Ausdrucksmittel individueller, sozialer und kultureller Bedeutungen wird (vgl. Leithäuser u. Volmerg 1988, S. 53 ff.). Durch die ständige Praxis verändern sich unmerklich Gebärden und Rituale des Alltags, verändern sich die Maßstäbe von Raum und Zeit und entwickeln sich die Strukturen von Wahrnehmung und Erfahrung (Hörning 1988, S. 82). Als herrschende Kultur betreibt Kultur die Universalisierung ihrer Deutungsmuster und damit die Inkorporierung durch die Beteiligten.

Symbolische Formen sind nicht nur sinnge-ladene Konstrukte, sondern eingebettet in »historisch spezifische und sozial strukturierte Kontexte und Prozesse, innerhalb und mittels derer diese symbolischen Formen hervor-gebracht, übermittelt und rezipiert werden« (Thompson 1990, S. 135).

Durch die soziale Einbettung erst gewinnen Kultur und Kulturobjekte Relevanz fürs Leben. Doch das Verhältnis ist doppelseitig: Einmal können Kulturen

durch Uneindeutigkeiten, polyphone Sinnstrukturen oder widersprüchliche Symbolik viel Unruhe in die soziale Praxis bringen – genauso wie die Macht der Kultur darin bestehen kann, durch ihr eindeutig-normatives Wirken den Deutungsspielraum so einzuschränken, dass vieles »normal« erscheint, so als sei nichts zu ändern und sich Gleich-Gültigkeit einstellt. Zum anderen trägt soziale Praxis dann wesentlich zur Relevanz von Kultur bei, wenn in offenen Situationen neue Handlungsstrategien gesucht und normative Vorannahmen »hinterfragt« und umgedeutet werden. Dann können die kulturellen Symbole, Rituale und Leitbilder erhebliche Relevanz für die soziale Praxis gewinnen, indem sie die Optionen der Praxis vielfältiger auszuleuchten, alternativ das »Andere« ins Blickfeld zu rücken und so zur Konstruktion neuer Handlungsstrategien beizutragen vermögen (Hörning 1999, S. 35).

Auch beim Zusammentreffen zweier Kulturen ist demzufolge nicht von einer Konfrontation zweier stabiler Werte- und Normsysteme auszugehen, sondern von einer Gegenüberstellung unterschiedlicher Selbstbilder und Interpretationsmuster, die sich in der Interaktion mit der anderen Kultur entfalten und weiterentwickeln. Das Verständnis von Kultur als Ergebnis von Aushandlungsprozessen und identitätsstiftenden Rahmen einer Praxis- und Deutungsgemeinschaft auf der Grundlage eines semiotischen Bedeutungssystems ist somit von besonderer Relevanz für die Herausforderung, die sich Vertretern unterschiedlicher Kulturen, die zusammenarbeiten wollen, stellt.

### 1.3.2 Kulturelle Perspektiven

Kultur ist und bestimmt somit die Art und Weise, wie die Welt gesehen wird, was für einen Sinn man in das Wahrgenommene legt bzw. welche Konsequenzen man aus der Wahrnehmung ableitet und welche Sicht- und Verhaltensweisen als normal bzw. unnormal und richtig oder falsch angesehen werden. Auch die Frage, was als legal und legitim angesehen wird, wie stark man sich also an formalem Recht und Gesetz orientiert, ist stark kulturabhängig. Jede kulturelle Gemeinschaft hat somit ihren eigenen Wahrnehmungshorizont oder -fokus, insbesondere bezüglich der identitätsstiftenden Konzepte, Glaubenssätze und Werte, der sich mehr oder weniger stark von dem anderer Kulturen unterscheidet. Hieraus rühren Verständigungsschwierigkeiten zwischen den Kulturen. Allerdings ist davon auszugehen, dass es mit Vertretern jeder Kultur Überschneidungen der Fokusse gibt. Trifft man mit Menschen aus anderen Kulturen zusammen, sollte man sein Augenmerk auch auf die überlappenden Elemente richten, weil diese die Basis für eine Verständigung bilden.

Auch ist zu bedenken, dass in der Interaktion mit Menschen aus einem anderen Kulturkreis nicht nur die unterschiedlichen Perspektiven auf die Welt aufeinandertreffen, sondern auch die Vorstellungen, die sich jeder von der Sicht des anderen auf die Welt macht. Hier sind zirkuläre Prozesse wirksam, d.h. Selbst- und Fremdsichten beider Interaktionspartner wirken permanent wechselseitig in iterativen Prozessen aufeinander ein und führen zu unvorhersehbaren Reaktionen in der Interaktion. Diese Selbst- und Fremdsichten bilden dabei nie die Wirklichkeit 1:1 ab, sondern sind immer geprägt von subjektiven Vorstellungen, selektiver Wahrnehmung und Verarbeitung, unbewussten Erwartungen etc. Der interkulturelle Dialog erhält eine zusätzliche Komplexität dadurch, dass die Fremdsichten von den im Folgenden (► Kap. 1.4) näher ausgeführten Kultur-

kategorisierungen und Stereotypisierungen geprägt sind.

Als Konsequenz dieser Dopplungen von Perspektiven gilt es zu berücksichtigen, dass das Verhalten in interkulturellen Interaktionen anders ist als das Verhalten innerhalb des eigenen Kulturkreises. Das Verhalten im interkulturellen Kontext ist also sowohl von den eigenen kulturellen Orientierungen als auch von der Antizipation des Verhaltens des Gegenübers zirkulär geprägt. Dies macht die Interaktionen komplex und wenig konkret vorhersehbar. Deshalb hilft das Wissen um Dos und Don'ts, die vielfach aus Kulturkategorisierungen abgeleitet sind, in anderen Kulturräumen auch nur bedingt weiter.

Das folgende Beispiel verdeutlicht systemische Prozesse in interkulturellen Interaktionen.

Eine Person aus Kultur A, in der viel Wert auf Pünktlichkeit gelegt wird, hat eine Verabredung mit einer Person aus Kultur B, in der eher weniger Wert auf Pünktlichkeit und straffe Zeitpläne gelegt wird. Im Wissen um diese unterschiedlichen Orientierungen kommt Person A zu einer Verabredung mit Person B wesentlich später als abgemacht. Vertreter B dagegen weiß um die Bedeutung der Pünktlichkeit im Kulturraum des anderen und kommt deshalb entgegen seiner Gewohnheiten sehr pünktlich zu der Verabredung. Sehr erstaunt, verunsichert und verärgert nimmt er das Zuspätkommen von Person A auf. Wäre Person A ein Mensch seines eigenen Kulturkreises, wäre dieses Verhalten für ihn unproblematisch. Doch mit seinem Wissen um die kulturellen Gepflogenheiten des Kulturraums A und der dort üblichen hohen Bedeutung von Pünktlichkeit wertet er das Zuspätkommen persönlich und deutet dieses Verhalten als Respektlosigkeit ihm gegenüber. Es

kann also zu großen Missverständnissen kommen, wenn beide im Bemühen sich anzupassen, die kulturellen Gewohnheiten des Anderen antizipieren und in eigenes Verhalten integrieren.

Dieses Beispiel bezieht sich auf Verhaltensweisen, die sichtbar und bewusst steuerbar sind, also auf all das, was sich im Eisbergmodell (► Tag 1, Modul 3, Aktivität 2) oberhalb der Wasseroberfläche befindet. Bei weniger bewussten und steuerbaren Verhaltensweisen ist dagegen der Prozess des Sich-aufeinander-Einstellens weniger geradlinig und von zig-fachen zirkulären Anpassungsschleifen geprägt. Die Interaktion ist nur als zirkulärer Prozess aus Antizipation und Reaktion zwischen A und B verstehbar. Hierbei erzeugen die Akteure – nahezu permanent – Missverständnisse, die auch bei größter interkultureller Kompetenz nie ganz zu vermeiden sind. Gleichzeitig ist dieser Prozess notwendig, da dabei ja auch zunehmende Annäherung und Verständigung erfolgen. Aus diesem Grund ist es gut, in interkulturellen Kontakten immer auch die Fremdsicht auf die eigene Kultur zu kennen und in Interaktionen sensibel für diese zirkulären Prozesse zu sein, in denen Selbst- und Fremdsicht eine gewichtige Rolle spielen.

## 1.4 Diversität: Kulturkategorisierung und Stereotypisierung

Menschen sind unterschiedlich. Sie sind geprägt durch ihre verschiedenen kulturellen Sozialisationsinstitutionen und durch individuelle Eigenheiten wie beispielsweise Temperament. Auf diese Weise ist jeder Mensch eine ganz besondere Mischung. Nichtsdestotrotz kann man der Einfachheit halber davon ausgehen, dass zwei Menschen, die durch dieselbe Sozialisationsinstitution gegangen sind, zwar nicht gleich, aber in dieser Hinsicht ähnlich sind, weil sie ge-

meinsame Sichtweisen und Handlungsmuster übernommen haben. Steckt man sie damit aber nicht in eine Schublade? Diese Frage stellt sich im interkulturellen Kontext immer wieder.

Nun ist die menschliche Orientierung in der Alltagswelt generalisierend und typisierend (Schütz 1974), und entsprechend werden Menschen, denen wir zum ersten Mal begegnen, sozial eingeordnet.

Um nicht handlungsunfähig zu werden, kann es sich niemand leisten, die Aspekte der Welt permanent mit maximaler Differenziertheit zu betrachten. Insofern ist die Neigung, unbekannte und vielschichtige Bereiche zunächst in grobe Kategorien einzuteilen, eine grundlegende Eigenschaft menschlicher Wahrnehmung (Layes 2003, S. 121).

Für die Einordnung stehen den Menschen kulturell ausgebildete soziale Kategorien zur Verfügung, mit Hilfe derer sie sich sehr schnell einen Eindruck darüber verschaffen, mit was für einem Gegenüber sie es zu tun haben. Dazu gehören insbesondere »Geschlecht«, »Ethnie«, »Status«, »Religion« u. a. Diese Kategorien werden vor allem beim Erstkontakt mit Fremden relevant. Über das Erkunden der jeweiligen Kategorienzugehörigkeit eröffnen sich Anknüpfungspunkte für ein Gespräch und ein weites kategorienpezifisches Hintergrundwissen über den Kommunikationspartner. In diesem Sinne stellt die Kategorisierung ein Kommunikationspotenzial dar. Adler (1997, S. 76) charakterisiert dieses als »first-best-guess about a person or a situation«.

Wenn Mitgliedern anderer sozialer Gruppen Eigenschaften und Verhaltensweisen in ungerechtfertigter Weise vereinfachend und uneingeschränkt generalisierend zugeschrieben werden, spricht man i. Allg. nicht von Typisierung oder Kategorisierung, sondern von Stereotypisierung (Allport 1954; Keim 2002, S. 248 f.). Wie Layes fortführt:

Äußerst problematisch ist allerdings, wenn man sich der Vorläufigkeit und Undifferenziertheit von Stereotypen nicht mehr bewusst ist. Dann kann es schnell passieren, dass aus Stereotypen Vorurteile werden (Layes 2003, S. 121).

Stereotypisierungen sind also ungerechtfertigt generalisierende, rigide und vereinfachende Eigenschaftszuschreibungen an soziale Gruppen und deren Mitglieder mit emotional (meist negativ) wertender Tendenz (Quasthoff 1987). Sie entstehen beim Aufeinandertreffen spontan und dienen über die Abgrenzung eben der eigenen Gruppenidentität (Sherif et al. 1961; Tajfel & Turner 1986). Meist werden sie implizit verwendet. Stereotype gehören zum üblichen Wissen von anderen Gemeinschaften und Kulturen. Sie können in der interkulturellen Kommunikation auch als Ressource zur Herstellung von Gemeinsamkeit zwischen Fremden und als Anknüpfungspunkte für ein Gespräch dienen. Häufig führt ihre Verwendung aber zum Aufbau von Barrieren und wirkt dann negativ bis sogar vernichtend auf die interkulturelle Kommunikation. Eine Variante stellt der Ethnozentrismus dar, für den es keine andere gültige Sicht auf die Welt gibt als die der eigenen Kultur. Sie ist sowohl Ausgangspunkt jeder Überlegung als auch Maßstab zugleich. Andere Sichten werden schlicht nicht zur Kenntnis genommen. Eng mit dem Modus der Stereotypisierung verbunden ist der Chauvinismus, also die Vorstellung der Überlegenheit der eigenen Kultur und der damit verbundenen Zuschreibungen. Hieraus entsteht eine generelle Abwertung von anderen Kulturen, ihren Sichtweisen und Werten.

Es handelt sich somit um eine Gratwanderung zwischen einerseits der Typisierung anderer, womit immer nur Tendenzen gefasst sind, mit Hilfe derer die soziale Orientierung erleichtert ist und die offen sein sollte für die Möglichkeit, dass sich ein konkretes Individuum davon unterscheidet, und andererseits der

Stereotypisierung im Sinne einer Vorverurteilung anderer.

Das kulturelle Selbstverständnis von Individuen und Kollektiven ist ja nur im Spiel der Differenzen artikulierbar: in Abgrenzung des Eigenen vom Anderen und Fremden. Es tritt erst dann in Erscheinung. Das heißt, Differenzierung ist ein wichtiger Schritt zur Selbsterkenntnis. Der Fokus sollte, ohne endgültige Unterschiede zu postulieren, auf der Auseinandersetzung damit liegen, wie kulturspezifische Praktiken und Strukturen im Alltag von Individuen, einer Gruppe, Gemeinschaft, Gesellschaft entstehen, reproduziert, tradiert oder transformiert werden. Diesbezüglich wäre den kommunikativen und interaktiven Ko-Konstruktionen eigen- und fremdkultureller Wirklichkeiten besondere Aufmerksamkeit entgegenzubringen. Ein solches Vorgehen versucht die Balance zu finden zwischen einer absolut verstandenen Idee der Konstruktion von Kultur im Sinne der Auflösung kultureller Eigenarten in situativer Beliebigkeit und einer Festlegung von Kulturen auf fixe Einzelmerkmale. Unterschiede werden auf diese Weise nicht wegdiskutiert, sondern zeigen sich in typischen Ausprägungen, gebrochen an einer Vielfalt subkultureller gegenläufiger Tendenzen und situativer Anpassungsdynamiken.

Es gilt somit die Notwendigkeit zu unterscheiden und doch die Begrenztheit der Unterscheidung anzuerkennen.

#### 1.4.1 Kulturtypen

Es gibt eine Vielzahl von Kategorisierungen. Als besonders eingängig kann die Unterteilung von Lewis (1998) in linear-aktive, multiaktive und reaktive Kulturen angesehen werden. Es handelt sich um ein sehr grobes Raster, das aber dadurch dem Ziel, eine erste annähernde Vermutung über eine Person oder Situation im Sinne Adlers (1997, S. 76) zu gewinnen, genügt, ohne zu viele Festlegungen im Vorfeld zu

treffen. Lewis baut auf den Kulturdimensionen von Hofstede (1983) und Hall & Hall (1985) auf, integriert und verdichtet sie.

Die Dimensionen von Hofstede sind

- Machtdistanz (groß – klein),
- Kollektivismus (versus Individualismus),
- Maskulinität (versus Feminität) und
- Unsicherheitsvermeidung (stark – schwach).

In Kulturen mit hoher Machtdistanz laufen Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen von oben nach unten; es ist unüblich, den Autoritäten zu widersprechen. In Kulturen mit geringer Machtdistanz sind die Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen partizipativ angelegt. In kollektivistischen Kulturen existieren enge Gruppenbindungen, verbunden mit Verpflichtungen gegenseitiger Hilfe. Die kollektiven dominieren die individuellen Interessen. Kinder lernen in Wir-Begriffen zu denken. Menschen, die sich von der Gruppe und ihren Normen abzuheben versuchen, werden kollektiv sanktioniert. In individualistischen Kulturen sind das Streben nach Autonomie und individueller Persönlichkeitsentwicklung wichtige Werte; diese sind eng mit der Vorstellung verbunden, dass jeder Mensch das Potential in sich trägt, aus eigener Kraft etwas zu werden. In maskulinen Kulturen sind die Mitglieder auf Gewinn, Leistung, Durchsetzungsvermögen und Besitzstreben orientiert. In femininen Gesellschaften verhalten sich die Mitglieder eher beziehungs- und kooperationsorientiert. Mitglieder von Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung können Situationen schlecht aushalten, auf die sie nicht vorbereitet oder deren Anforderungen widersprüchlich sind. Sie neigen zu Recht und Ordnung. In Kulturen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung haben die Menschen eine hohe Ambiguitätstoleranz und Improvisationstalent. Sie empfinden zu viele Regeln als einengend, vielfach verbunden mit Misstrauen gegenüber einem regelsetzenden Staat.

Die Dimensionen von Hall & Hall sind

- Zeit,
- Raum,
- Dichte der Informationsnetze (Kontext) und
- Informationsfluss.

Bezüglich der Dimension Zeit ist zwischen Kulturen mit schnellem und Kulturen mit langsamem Lebensrhythmus sowie zwischen monochronen und polychronen Kulturen zu unterscheiden. Monochrome Kulturen organisieren ihr Leben so, dass sie alles nacheinander erledigen, nach Plänen vorgehen und auf Pünktlichkeit Wert legen. Menschen aus polychronen Kulturen halten es für selbstverständlich, viele Aktivitäten parallel durchzuführen. Bei der Dimension Raum ist einerseits der Abstand (Distanz) zwischen Menschen bedeutsam, andererseits die Definition von »Innenraum« und »Außenraum« sowie deren Bedeutung im sozialen Leben (z.B. Öffentlichkeit und Privatheit). In Kulturen mit schwachem Kontext sind die Informationsnetze wenig dicht geknüpft, so dass Interaktionspartner notwendige Hintergrundinformationen in der Regel mitnennen müssen, um für den anderen verständlich zu sein. Diese Menschen schirmen sich gegen zu viele Informationen ab, konzentrieren sich auf das sog. Wesentliche. Die Dichte der Informationsnetze hat Auswirkungen auf den Informationsfluss. In Kulturen mit starkem Kontext verbreiten sich Informationen informell und nahezu ungehindert innerhalb von Gruppen.

Lewis Kultureinteilung macht Aussagen über Tendenzen bezüglich der Anordnung von Aktivitäten und der damit verbundenen Leistungsorientierung, der Zeitorientierung, dem Kommunikations- und insbesondere Zuhörverhalten sowie dem Führungsstil.

Die nordeuropäischen Länder außer Finnland sowie Nordamerika und Großbritannien gelten als linear-aktive Kulturen. Südeuropa, die arabischen Länder, Indien, Afrika sowie Lateinamerika werden von multiaktiven

Menschen bewohnt, die asiatischen Länder sowie Finnland sind reaktive Kulturen. Es gibt natürlich stärkere und schwächere Ausprägungen in den einzelnen Ländern, so hat Frankreich eher schwächer ausgeprägte multiaktive Tendenzen als Italien oder gar Brasilien. Auch gibt es Überschneidungen. Vietnam und Indien haben sowohl multiaktive als auch reaktive Eigenschaften; Finnland trägt trotz aller reaktiven Merkmale auch linear-aktive Züge.

Schaut man sich Vertreter dieser Ländern an, so sind sie einerseits durch die Landeskultur geprägt, andererseits wird diese Prägung aber auch bezüglich der Zuordnung zu einem Kulturtyp durch Subkulturen relativiert. So tragen Frauen i. Allg. mehr multiaktive Eigenschaften als Männer. Menschen mit Berufen, in denen es mehr auf die Fähigkeit zur Verknüpfung von Beziehungen als auf den Umgang mit Zahlen ankommt, z. B. Lehrer, sind im Durchschnitt multiaktiver als beispielsweise Ingenieure oder Bankkaufleute. Die berufliche Sozialisation in einem Beruf, der die Fähigkeit zum Zuhörenkönnen und Empathie verlangt, beispielsweise des Psychotherapeuten, führt in der Regel zu reaktiven Ausprägungen. Auf diese Weise werden national-kulturelle durch professionell und geschlechtlich bestimmte Kulturprägungen gebrochen.

Außerdem sind Kulturen und damit auch ihre Zuschreibungen ständig im Fluss, so dass es, spätestens wenn man länger mit Fremdkulturen zu tun hat, notwendig ist, den Blick weg von den als typisch angesehenen Merkmalen zu richten hin auf die Produktion von Mustern des Denkens, Wahrnehmens, Fühlens und Handelns im Alltag. Gerade in der Begegnung unterschiedlicher Kulturen werden zwar kulturell bedingte Unterschiede deutlich, ja treten oftmals erst pointiert in Erscheinung, gleichzeitig werden aber auch intuitive Annäherungsstrategien deutlich, die zur Modifikation bisheriger Muster auf beiden Seiten führen können.

## 1.4.2 Kulturelle Charakteristika und Zuhörverhalten

Die Kulturtypen nach Lewis beziehen sich auf das Arbeitsverhalten, das in engem Zusammenhang mit der Zeitorientierung steht (Abschn. 1.4.3), sowie auf das kommunikative Verhalten, das sich auch im Zuhörverhalten widerspiegelt. Diese Einteilung von Lewis ist angelehnt an das Kategoriensystem von Hofstede (1980) und Ergebnissen aus Folgeuntersuchungen (Triandis et al. 1988) und beinhaltet Überschneidungen. Hofstede führte Interviews mit Mitarbeitern des IBM-Konzerns in 40 Ländern durch. Er hat mit Hilfe von Faktorenanalysen die vorab beschriebenen Dimensionen arbeitsbezogener Wertvorstellungen extrahiert. Die Forschergruppe Chinese Culture Connection (1987) bestätigte seine Dimensionen, insbesondere die Kollektivismusdimension, in einer Untersuchung, in die 20 Nationen einbezogen waren, und identifizierte eine weitere für China spezifische Dimension, nämlich die konfuzianische Arbeitsethik. Dies deutet daraufhin, dass asiatische Kulturen nicht so einfach unter ein westlich geprägtes binäres Gegensatzpaar, beispielsweise von Individualisten und Kollektivisten, subsumierbar sind. Lewis hat eine Ausdifferenzierung vorgenommen und die den Kulturforschern Hall & Hall (1985) entlehnten Kulturdimensionen für Zeit, Raum und Kommunikationsverhalten mit einbezogen, wodurch er nicht auf ein binäres, sondern trinäres Kategoriensystem kam. Sein Fokus auf das kommunikative Verhalten macht sein System im Kontext des vorliegenden semiotischen Kulturverständnisses besonders interessant und wertvoll.

### Linear-aktive Kulturen

Vertreter linear-aktiver Kulturen sind aufgabenorientiert und hoch organisierte Planer. Sie erledigen ein Ding nach dem anderen, konzentrieren sich fest darauf und erledigen es gemäß eines fixen Zeitplanes. Sie gehen davon aus, dass sie auf diese Weise am effektivsten sind.