

Lernstation 1: Kultur und Kulturen

Modul 1A: Definitionen und Konzeptionen

Ziele des Kompetenzerwerbs

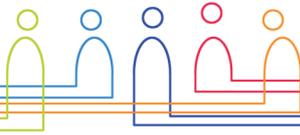
Sie

- kennen einige gängige Definitionen von Kultur und Kulturen
- verstehen die Bedeutung eines dynamischen Kulturbegriffs
- erkennen die Relevanz von interkultureller Kompetenz
- kennen die wichtigsten Faktoren für interkulturelles Handeln

Inhalt

Seite

1. Warum die Beschäftigung mit Interkultur?	2
2. Warum sind interkulturelle Kompetenzen im Geschäftsleben wichtig?	4
3. Was ist Kultur?	6
4. „Kultur“ im interkulturellen Kontext	9
5. Zusammenfassung	12
6. Reflexionsfragen	12
7. Verwandte Fachliteratur und Literaturhinweise	13



1. Warum die Beschäftigung mit Interkultur?

In der globalisierten Welt von heute ist nicht nur das Reisen, sondern auch das Leben und Arbeiten in anderen Ländern und Kulturen zur Normalität geworden. Europa ist „klein“ geworden. War es vor 20 Jahren noch etwas Besonderes, einige Wochen als AustauschschülerIn in England oder als Expatriate in Frankreich gewesen zu sein, gehören solche Aufenthalte heutzutage zur Standardbiographie. Seit der Öffnung Osteuropas sind auch die Länder des ehemaligen Warschauer Paktes in diesen Austausch und das Miteinander einbezogen. Ein deutsch-polnisches Studienprogramm, Arbeiten in Indien, ein Praktikum in den USA, Betriebsratsbesuche in Ungarn, europäische Austauschprogramme in Russland oder Japan gehören zum Berufsleben. Neben den mitteleuropäischen Staaten und den baltischen Republiken sind heute auch Rumänien, Bulgarien, Zypern und Malta Mitglieder der Europäischen Union. Nicht einmal ein Visum ist mehr zur Ein- und Ausreise nötig.

Soweit die äußeren Kennzeichen. Aber was wissen wir tatsächlich über diese Länder, ja überhaupt über andere Kulturen? Wie ist es dort „wirklich“, wie sieht das Leben dort aus, wie arbeiten die Menschen, welche Gewohnheiten haben sie, welche Sprachen sprechen sie, woran glauben sie, wie sieht ihr Weltbild aus, wie ihr Arbeitsplatz, wie ernähren sie sich, welches Klima herrscht, wie ist die Landschaft geartet, gibt es Landwirtschaft und Industrien, wie wird Politik gemacht etc.?

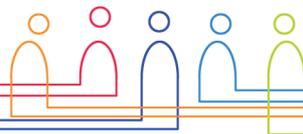
Und warum besteht häufig große Unsicherheit darin, sich in fremden Kulturen angemessen zu verhalten, sich zu verständigen, den „richtigen“ Ton zu treffen, wichtige Dinge zu erkennen

und zu beachten, Missverständnisse und „Fettöpfchen“ zu vermeiden? Wozu benötigen wir überhaupt solches Wissen, wenn wir doch mit Kollegen aus diesen Ländern „nur“ zusammenarbeiten möchten?

Sich Menschen anderer Kultur gegenüber angemessen zu verhalten ist um so schwieriger, je weniger man über sie weiß und je schlechter man „fremde“ Signale und „Codes“ entschlüsseln kann. Das belegen Aussagen entsandter Manager immer wieder: „Japaner sind so anders! ... Das fängt schon mit der Sprache an. Man kann nicht mal die Buchstaben lesen. Sie sind so konsensorientiert, endlose Diskussionen, das braucht so viel Zeit. ... Niemand darf ausgeschlossen sein. Immer braucht es eine 150-prozentige Lösung.“ (Kühne 2011, S. 190f.; freie Übersetzung BS) Ein anderer berichtet: „Mit den Menschen kam ich in den USA zunächst sehr gut zurecht: ‚Leute wie Du und ich‘, dachte ich. Aber je länger ich da war, desto fremder wurden sie mir – und dies in vielen Bereichen.“ (Thomas 2011, S. 17)

Um Einblick in fremde und auch in eigene Kommunikations- und Verhaltensweisen zu gewinnen, hilft die Beschäftigung mit der so genannten „Interkulturellen Kommunikation“ oder heute auch kurz „Interkultur“ genannt. Kompetenz im Umgang mit Menschen anderer Kultur verlangt „interkulturelle Kompetenz“, also Kompetenz in Kommunikation und Handeln, Zusammenarbeit und Management sowohl mit Menschen der eigenen Kultur als auch mit Angehörigen anderer Kultur/en.

Auf die Frage, was sie beim nächsten internationalen Projekt anders machen würden, antworten Projektmanager sinngemäß: „Man muss die Sprache lernen und die Kultur aller Beteiligten kennen. ... Kulturelle Faktoren nehmen erheblichen Einfluss ... Man muss das Projekt auch im Hinblick auf kritische Kul-



turfaktoren leiten können ...“ (Kühne 2011, S. 192ff.; freie Übersetzung BS).

Ein US-Trainer berichtet:

„... einige bedeutende deutsche Firmen (hatten) große Schwierigkeiten auf dem amerikanischen Markt. Eine Weile haben sie die Ursachen dafür vor allem in den Wechselkursschwankungen und ähnlichen ‚Schicksalsschlägen‘ gesehen. Aber inzwischen hat man sich zu der Erkenntnis durchgerungen, daß falsches Auftreten ihrer Repräsentanten in den USA einen viel bedeutenderen Anteil an den Mißerfolgen hatte. Man macht sich inzwischen Gedanken darüber, was es heißt, in den USA ‚richtig‘ und ‚angemessen‘ aufzutreten.“ (Thomas 2003, S. 11)

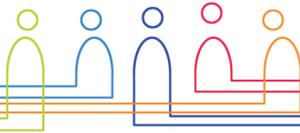
Wichtig im Umgang mit fremden Kulturen ist ebenfalls, sich der eigenen Kultur, ihrer Merkmale, Denk- und Verhaltensweisen, Routinen und Rituale, Kommunikationsstile

und Werte bewusst zu sein und sie zu reflektieren. Dies ist zur Identifizierung von Unterschieden zu anderen Kulturen notwendig. Oft werden solche Eigenheiten erst durch die Begegnung mit einer anderen Kultur bewusst, da sie ja vorher selbstverständlich erschienen und nicht als etwas Besonderes angesehen wurden. Im Spiegel des Anderen sieht man also auch sich selbst.

Zur möglichst gelingenden Interaktion zwischen Menschen, umso mehr zwischen Personen unterschiedlicher Kultur, gehören immer viele Komponenten. Interkulturelles Handeln ist ein komplexes Geschehen, das durch zahlreiche innere und äußere Faktoren beeinflusst wird, die zum Gelingen der Interaktion beitragen. In Abbildung 1 wird dies veranschaulicht:



Abb. 1: Wirkungs dreieck interkulturellen Handelns; nach Kinast/Schroll-Machl 2003, S. 435; Graphik B. Strewé.



Laut diesem Modell des interkulturellen Wirkungsdreiecks gehören zum interkulturellen Handeln drei grundlegende Einflussfaktoren, nämlich die Person, die Situation und die Kultur. Diese drei Faktoren bestehen wiederum aus diversen Komponenten, die in den verschiedensten Kombinationen zusammenwirken und damit die Interaktion und ihr Gelingen oder Misslingen beeinflussen. Um erfolgreich agieren zu können, müssen daher in jeder neuen Situation diese Komponenten neu geordnet werden, ähnlich wie in einem Mosaik, das nur in einer bestimmtern Variante richtig passt oder zu einem stimmigen Bild wird.

Stellen wir uns dazu folgende Situation vor: Eine junge Gastronomin möchte sich in ihrer Gegend auf eine Stelle bewerben. An ihrem Wohnort gibt es viele Restaurants, bei denen sie sich vorstellen kann. Sie kennt sich im Ort aus, fährt ohne Probleme zum Treffpunkt. Das dortige Team ist jung und alle sprechen Deutsch. Der Termin ist gut vorbereitet, und das Treffen kann zum Kennenlernen von Kollegen und Arbeit gut genutzt werden.

Und nun die folgende Situation: Die junge Gastronomin möchte berufliche Erfahrungen in Italien sammeln. Sie muss zunächst nach Mailand fahren, um den Chef einer italienischen Restaurantkette zu treffen und sich ihm vorzustellen. Der Chef ist ein erfahrener Gastronom und Manager, man spricht Englisch, der Treffpunkt ist der Mailänder Flughafen, da der Manager von dort aus weiterfliegt und nur 40 Minuten bis zum nächsten Boarding hat.

Welches Treffen hat von seinen äußeren Voraussetzungen her wohl die größeren Chancen auf Erfolg? Mit hoher Wahrscheinlichkeit das erste. Warum? Umgebung, Alter, Sprache, Zeitpunkt und Dauer begünstigen das Gelingen des Gesprächs. Wenn man nun bei der zweiten Situation berücksichtigt, dass der erfahrene, italienische Chef und die junge,

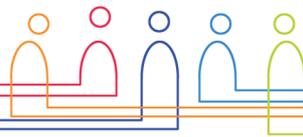
deutsche Gastronomin neben den genannten Einflussfaktoren zusätzlich aus unterschiedlichen Kulturen kommen, eine Drittsprache sprechen müssen, der Flughafen ein unruhiger Ort ist und beide den Lebenskontext des anderen nicht kennen, sind dies potenzielle Hindernisse für den Erfolg des Treffens. Solche potenziellen Hindernisse kann man durch den Einsatz von interkulturellen Kompetenzen erheblich minimieren.

2. Warum sind interkulturelle Kompetenzen im Geschäftsleben wichtig?

Menschen nehmen ca. 10% der Merkmale anderer bewusst wahr, ca. 90% dagegen gar nicht bzw. un- oder unterbewusst. Äußere Zeichen wie Kleidung, Symbole, Grenzen, Geld, Architektur, Sprache/n oder die Äußerung von Zielen (jemand zeigt auf etwas, jemand läuft in eine bestimmte Richtung etc.) sind oft schon von weitem erkennbar, wie das so genannte Eisbergmodell (s. Abb. 2) sinnbildlich veranschaulicht:



Abb. 2: Eisbergmodell nach Brake u.a. 1995; Graphik: Strewé / Teske



Dagegen lassen sich die Sozialisation eines Menschen und seine innere Haltung wie Denkweise, Gefühle, Glaube (außer durch äußere Anzeichen wie Kreuz, Kippa oder auch Gebete sichtbar gemacht) und Werte erst allmählich ergründen, wenn man einen anderen Menschen besser kennenlernt.

Daher kann es bereits in einem Kennenlernprozess häufig zu Missverständnissen kommen, und bei der Begegnung von zwei oder mehr Kulturen prallen manchmal im wahrsten Sinne des Wortes Welten aufeinander, weil man den „unter der Oberfläche befindlichen“, nicht deutlich wahrnehmbaren, großen Bereich der Eigenschaften eines Menschen eben (noch) nicht kennt. Diese Unkenntnis kann zu mehr oder weniger großen „Zusammenstößen“ führen, wie Abbildung 3 modellhaft zeigt:

Während die oberen Teile der Eisberge noch weit voneinander entfernt sind, da sie zum einen kleiner als die unteren sind, zum anderen aber eben auch schon von Ferne gut sichtbar, stößt man in den unteren Bereichen, die man nicht er/kennt, manchmal schmerzhaft aufeinander, und Irritationen, Missverständnisse oder sogar handfeste Konflikte bis hin zu Krisen können die Folge sein. Oft weiß man hinterher nicht, was der andere oder man selbst eigentlich hat, warum er oder sie oder man selbst beleidigt oder die Atmosphäre angespannt ist.

Wie kann man nun solch unangenehme Situationen klären oder - noch besser - sie gar nicht erst entstehen lassen? Schon im eigenen Umfeld, mit den Eltern, Kindern, dem Partner oder Kollegen ist es oft schwer genug, aus Missverständnissen, die eventuell auch Verlet-

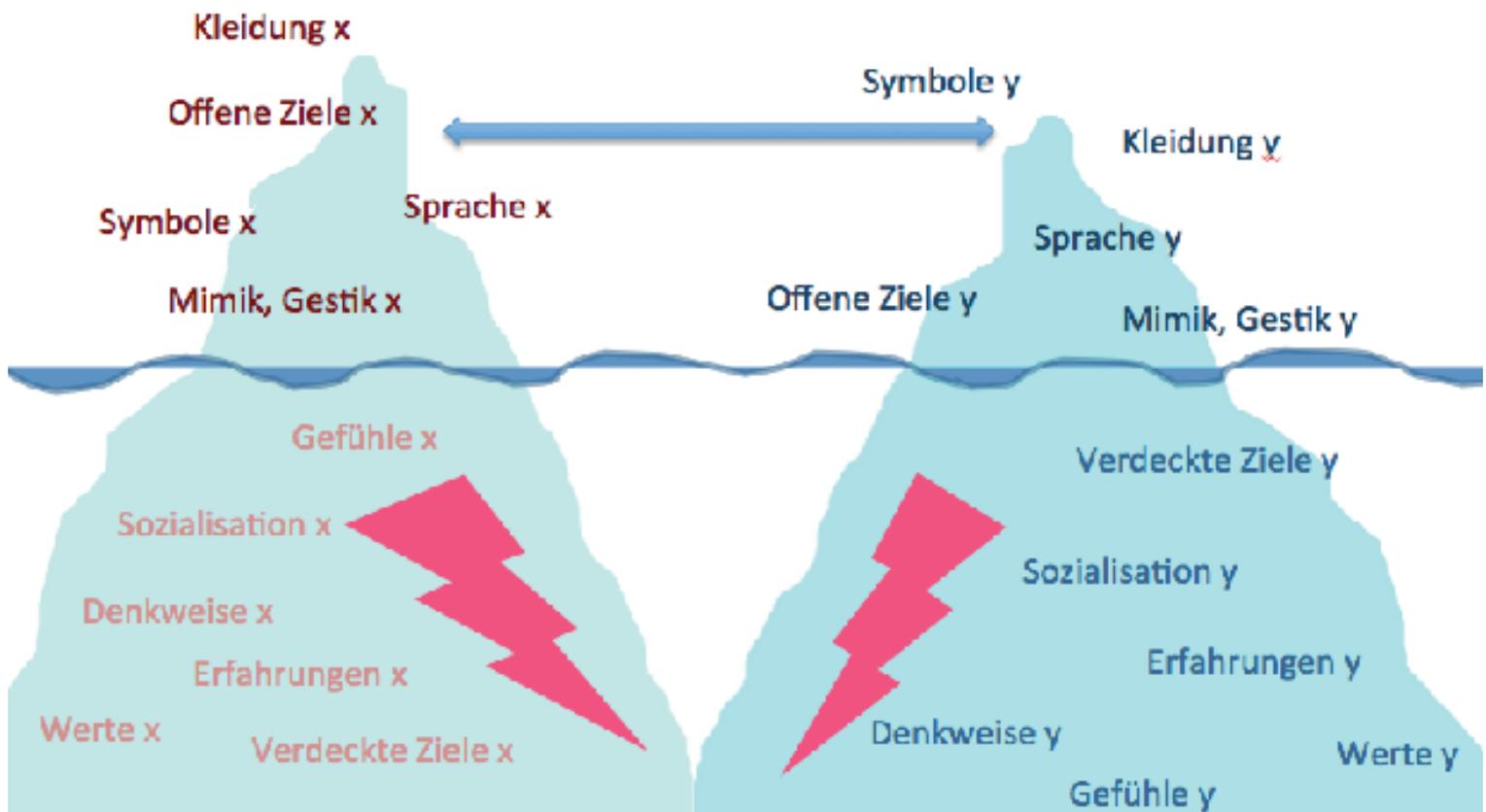
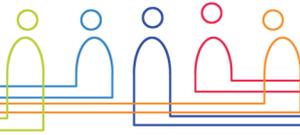


Abb. 3: Kollision von Eisbergen; Graphik B. Strewé



zungen nach sich gezogen haben, heraus und wieder zueinander zu finden. Wie viel schwerer ist dies erst in einer fremden Umgebung, womöglich in einer Fremdsprache, und mit KollegInnen oder VerhandlungspartnerInnen, die in anderen Kulturen groß geworden, mit anderen Werten und Normen erzogen, anders „enkulturiert“ sind, also in eine andere Kultur hineingewachsen und in ihr sozialisiert worden sind? Bei denen man die Art und Weise von Konfliktvermeidung, Befriedung, Entschuldigung, Wiedergutmachen etc. nicht (genügend) kennt? Auch hier sind die Kenntnis der anderen Kultur und die interkulturelle Kompetenz von erheblichem Nutzen, denn je besser man andere versteht, desto mehr Verständnis kann man für ihr Verhalten aufbringen und so schon von vornherein versuchen, Unstimmigkeiten zu vermeiden. Dazu kommt, dass nicht jeder Mensch einer selben Kultur sich gleich dem anderen verhält, so wie z. B. in Deutschland Unterschiede zwischen den Regionen im Norden, Süden, Osten und Westen, Gebieten unterschiedlicher Religion, Dialekten, lokalen Gewohnheiten, städtischen und ländlichen Traditionen, Mann und Frau, Älteren und Jüngeren etc. bestehen (s. a. Modul 1B: Stereotype).

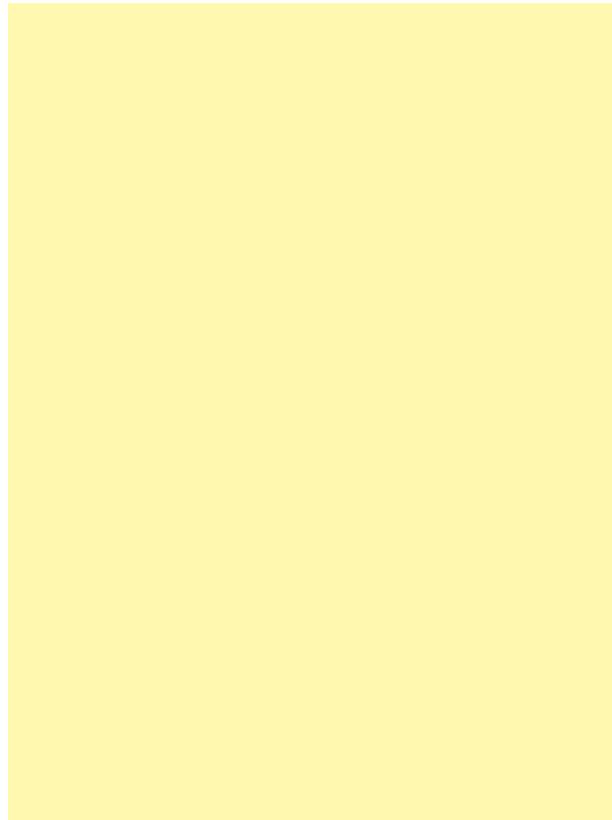
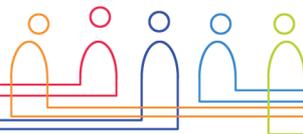
Wenn man zumindest einige zentrale Merkmale, Standards und Verhaltensweisen der eigenen und einer anderen Kultur kennt, sind ein Gelingen der Kommunikation und der Erfolg eines Bewerbungsgesprächs oder einer anderen Kooperation zwischen Menschen unterschiedlich kultureller Herkunft sehr wahrscheinlich.

3. Was ist Kultur?

Damit sind wir bei der schwierigen und spannenden Frage danach, was eigentlich Kultur ist. In früheren Jahrhunderten der Entwicklung von Zivilisation wurde in Europa im Wesentlichen eine Kultur gesehen: die (mittel)europäische; andere Teile der Welt galten aus europäischer Perspektive oft als primitiv. Zudem fasste man Kultur eher als ein statisches, feststehendes Phänomen auf, das die schönen Künste, ernste Musik, Malerei etc. bezeichnete (s. Bolten 2007, S. 20). Ein anderes Verständnis setzte Kultur mit Nation gleich, so dass man von der französischen oder der italienischen Kultur sprach (s. Thomas 2003, S. 33ff.). Doch auch Definitionen von nationaler Kultur sind schwierig zu fassen, denn in einer Nation kann es viele Ethnien, Glaubensrichtungen, Sprachen und lokale Traditionen geben – denken wir an die in Deutschland lebenden türkischen, jüdischen, russischen u. a. Gemeinschaften, an Chinatowns oder Little Odessa in den USA, an die vielen ethnischen Gruppen in den GUS-Staaten, Vielvölkerstaaten wie Indien etc.

Was also ist Kultur? Bevor hier Begriffsbestimmungen gegeben werden, überlegen Sie bitte, was Sie selbst unter „Kultur“ verstehen und schreiben Sie Ihre Gedanken in das nebenstehende freie Feld.

Meine persönliche Definition von Kultur ist:



Eine gängige Definition des Begriffes „Kultur“ findet sich im Duden:

Kultur kommt aus dem Lateinischen von „cultura“, was bedeutet: „Landbau; Pflege (des Körpers und des Geistes).“ Der seit dem 17. Jh. bezeugte Begriff beinhaltet laut Duden von Anfang an eine zweifache Bedeutung im Sinne von einerseits „Ackerbau, Bodenbewirtschaftung“ und zum anderen im Sinne der „Pflege der geistigen Güter.“

Duden 1963, S. 376.

Einen Teil dieser Bedeutungen finden wir in den Begriffen „Agrikultur“ oder „Körperkultur“ wieder.

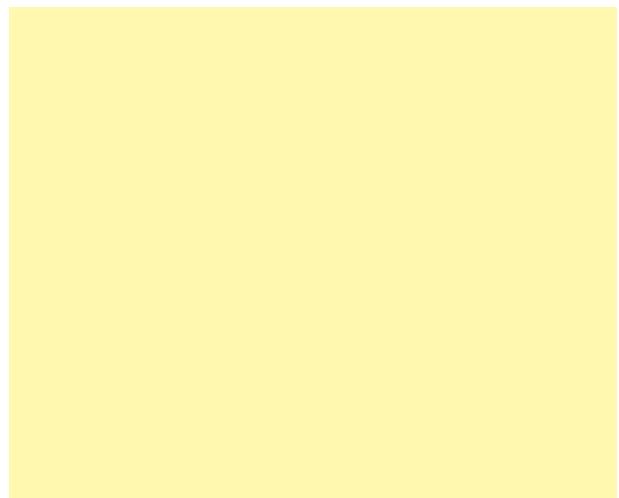
Das Digitale Wörterbuch der Deutschen Sprache gibt folgende Definitionen für Kultur:

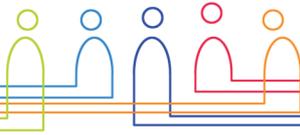
Zitat

1.
 - a) ohne Plural — Gesamtheit der von der Menschheit im Prozess ihrer Auseinandersetzung mit der Umwelt geschaffenen und ihrer Höherentwicklung dienenden materiellen Güter sowie der geistigen, künstlerischen und moralischen Werte
 - b) besondere Art und Höhe von 1 a bei bestimmten Völkern, in bestimmten Epochen
- ...
- c) ohne Plural — verfeinerte, kultivierte Form, Gepflegtheit auf einem bestimmten Gebiet verfeinerte Lebensart, Gesittung, Bildung
2. ohne Plural — Landwirtschaft, Gartenbau, Forstwirtschaft
 - a) Bebauung des Bodens, Bodenbearbeitung
 - b) Anbau und Pflege von Pflanzen, besonders der Nahrung dienender Pflanzen
3. das Angebaute, Landwirtschaft, Gartenbau, Forstwirtschaft
 - junger, künstlich angelegter Baumbestand
4. auf geeigneten Nährböden gezüchtete Kleinstlebewesen, besonders Bakterien ...

DWDS.

Überlegen Sie bitte, was beide Definitionen gemeinsam haben. Notieren Sie Ihre Lösung:





Lösung

In diesen Definitionen sind **Veränderungsmöglichkeiten** enthalten; Kultur wird als etwas in **Prozess** (Entwicklung, Bildung), Wachstum (Bebauung, Pflege) oder Veränderung (Zucht) Befindliches begriffen.

Durch die genannten Aspekte von Veränderung wird Kultur und werden Kulturen nicht als statisches, sondern als dynamisches Phänomen aufgefasst. Dieses Verständnis ist in den letzten Jahrzehnten im westlichen Kontext zu einem bedeutenden Aspekt des Verständnisses von Kultur/en geworden. Warum?

Denken wir an Deutschland in den 1950er Jahren, also vor gut 60 Jahren, als die Nachkriegszeit, Besatzung, Kriegszerstörung etc. das Leben der meisten Menschen bestimmte. Deutschland war 40 Jahre lang in zwei Staaten (BRD und DDR) geteilt. Von jener Situation ist das heutige Deutschland einerseits stark geprägt, andererseits durch seine Entwicklung weit entfernt; dementsprechend hat sich in der gesamten Lebensweise wie auch der Arbeitswelt der Menschen hierzulande viel verändert. Gleichwohl gibt es Situationen, in denen Deutsche im Ausland auch heute noch mit dem 3. Reich assoziiert werden oder danach gefragt werden, ob sie aus der BRD oder der DDR kommen. Denken wir nun wiederum 60 Jahre weiter in das Jahr 2070, so kann niemand wissen, wie Deutschland dann aussehen wird, wie Menschen in Deutschland leben und arbeiten, welche Musik sie hören, welche Bildung sie genießen, wie sie sich ernähren, wie Klima, Wirtschaft und Arbeitsleben sich verändert haben werden.

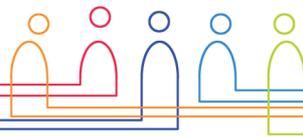
Aus diesen Gründen beziehen heute viele Wissenschaftler den Aspekt der Veränderung in ihre Kulturdefinition ein und sprechen auch von „Kulturen“, verwenden also den Plural, was voraussetzt, nicht nur eine Kultur (die eine bzw. die eigene) als solche anzuerkennen, sondern auch andere Kulturen außer der eigenen oder einer dominanten zu respektieren und als gleichwertig und gleichberechtigt anzuerkennen. So versteht der Kommunikationswissenschaftler Jürgen Bolten:

Zitat

... unter Kulturen Lebenswelten, die sich Menschen durch ihr Handeln geschaffen haben und ständig neu schaffen. ... Sie beruhen nicht auf einer Auswahl des Schönen, Guten und Wahren, sondern umfassen alle Lebensäußerungen derjenigen, die an ihrer Existenz mitgewirkt haben und mitwirken. Hierzu zählen auch Religion, Ethik, Recht, Technik, Bildungssysteme sowie alle weiteren materiellen und immateriellen Produkte.

Bolten 2001, S. 21.

Auch andere Experten stellen heraus, dass Kultur sich verändert und dies daher rührt, dass Kulturen nicht in einem Vakuum bestehen, sondern ein dynamisches, sich veränderndes System bilden:



Zitat

„Kulturen‘ können sich über *ganz verschieden große* Zeitspannen und geographische Räume erstrecken; sie mögen einige wenige oder viele Millionen, sogar Milliarden von Menschen inkludieren und exkludieren. Sie sind *offene* und *dynamische*, an bestimmte explizite und implizite Wissensbestände, an Sprachspiele und Praxen gekoppelte Lebensformen, die sich jeweils durch *gewisse gemeinsame Merkmale* charakterisieren lassen, aber keineswegs vollkommen homogen sein müssen (in jeder Hinsicht). Sie sind im Übrigen, wie heute häufig betont wird, in ihrer Genese und Entwicklung von kulturellem Austausch abhängig. Es gibt keine Kultur ohne andere Kulturen.

Straub/Nothnagel/Weidemann 2010, S. 16.

In diesem Sinne spricht auch die Unesco von „kultureller Vielfalt“ und hält fest, dass

Zitat

... Kultur als Gesamtheit der unverwechselbaren geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Eigenschaften angesehen werden sollte, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen, und dass sie über Kunst und Literatur hinaus auch Lebensformen, Formen des Zusammenlebens, Wertesysteme, Traditionen und Überzeugungen umfasst.

Unesco 2001.

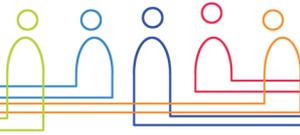
4. „Kultur“ im interkulturellen Kontext

Die obigen Definitionen und die Erkenntnis, dass Kultur Veränderungen unterliegt, lassen eine einzige, wahre und allseits gültige Definition von Kultur nicht zu. Einen universell gültigen Kulturbegriff gibt es nicht. Wir können uns diesem Begriff und damit dem Phänomen Kultur also nur annähern. In Bezug auf die „Interkultur“ ist der Aspekt der Veränderungsmöglichkeit zentral, denn er macht deutlich, dass sich sowohl in der eigenen - teils unbemerkt - als auch in anderen Kulturen Veränderungen vollziehen (s. a. Modul 1B).

Bolten weist zudem darauf hin, dass es von Bedeutung ist, welche Sichtweise man an den Begriff Kultur legt. Bei einer politischen Sichtweise würde man Kultur als Nation verstehen, z. B. Italien als Nationalkultur, bei einer geographischen eine Region, z. B. Sibirien oder Südamerika als Regionalkultur, bei einer sprachlichen eine sprachliche Gemeinschaft, z. B. die slavische oder die romanische Sprachkultur. Man kann aber Kultur auch von einem historischen Aspekt aus betrachten, also geschichtliche Entwicklungen einbeziehen, z. B. die osmanische Herrschaft in Südosteuropa, die dort etliche Spuren und Einflüsse auf Sprache und Lebensweise hinterließ. Auch die soziologische Sichtweise ist relevant und in sog. Subkulturen abgebildet, z. B. in der Jugendkultur, Stadtkultur, Geschlechterkultur etc. (Bolten 2007, S. 18f.).

Kultur kann man lernen

Erwachsene haben gelernt, wie sie in ihrem Land, in ihrer Kultur, in ihrem Stadtteil grüßen, essen, arbeiten, einkaufen, Auto fahren, sich auf einer Hochzeit verhalten, dass sie ältere Leute



möglicherweise anders ansprechen als jüngere, dass auf dem Lande andere Verhaltensweisen üblich sind als in der Stadt, im Rheinland andere Feiertage gelten als in Brandenburg etc. Wenn sie nun die Kultur wechseln, können sie Entsprechendes, genau wie für ihre Heimatkultur, für die Zielkultur lernen, z. B. Einstellungen oder Verhaltensweisen, die in dieser neuen Kultur und im Umgang mit den dortigen BewohnerInnen und den KollegInnen wichtig sind. Kulturadäquates Verhalten, d. h. dem jeweiligen Kontext angemessene Verhaltensweisen für eine Gruppe, ein Land oder eine kulturelle Gemeinschaft kann man also lernen.

Der Ingenieur Geert Hofstede spricht vom kulturellen Lernen als einer kollektiven Programmierung oder mentalen Software in Anlehnung an eine Computer-Programmierung:

1. Merksatz !

Zitat

(Kultur) ... ist die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet. ... Kultur ist erlernt, und nicht ererbt.

Hofstede 2006, S. 4.

Kultur A und Kultur B verfügen über verschiedene Rituale, Merkmale und Werte. Durch Kontakte, Kommunikation und Zusammenarbeit beider Kulturen werden ihre Rituale, Merkmale und Werte immer wieder in Frage gestellt und müssen neu ausgehandelt werden. Durch diese interkulturelle Aushandlung schaffen die Beteiligten etwas Neues. Diesen Prozess, der durch das Miteinander und das ständige Aushandeln von Verhaltensweisen und

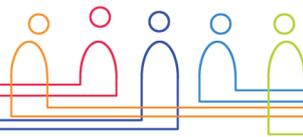
Werten zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen entsteht, nennt man Interkulturalität. Allmählich entsteht eine neue Kultur: Aus Teilbereichen von Kultur A und Kultur B wird Kultur C (s. Bolten 2009).

In der Geschäftswelt ist die Vertragsverhandlung eine immer wiederkehrende Situation mit unterschiedlichen Eigenheiten, auf die man achten sollte, wie z. B.:

- Worüber wird verhandelt?
 - Schriftlich oder mündlich?
 - Im Büro oder im Restaurant?
 - Verhandelt nur der Chef oder sind auch Mitarbeiter entscheidungsbefugt?
 - Sind nach Unterschrift eines Vertrages noch Änderungen zulässig?
 - Wie bindend wirkt der Vertrag?
- etc.

Die spezifische Vereinbarung ist ein Gestaltungsprozess, der je nach kulturspezifischen Gewohnheiten sehr unterschiedlich ausfallen kann. Unter Berücksichtigung dieser und weiterer kulturspezifischen Gegebenheiten kann indes ein gutes Ergebnis erzielt werden.

Ein solcher Gestaltungsprozess benötigt allerdings Zeit, in manchen Fällen vielleicht mehr Zeit als Sie als scharf kalkulierende/r Geschäftsfrau oder -mann diesem Prozess geben möchten. Vielleicht ist für Sie Zeit Geld. Die Annäherung an jeweils andere Geschäftsgebaren und fremde Arbeitsweisen ist jedoch für beide Seiten neu. Daher wird empfohlen, diesem Prozess der Annäherung jeweils so viel Aufmerksamkeit zu schenken, wie von beiden Seiten benötigt wird, um eine stabile, vertrauensvolle Grundlage der Zusammenarbeit zu schaffen. Diese Investition wird sich später in den meisten Fällen durch eine gute Qualität der Zusammenarbeit auszahlen.



2. Merksatz !

Die Investition in einen zu Vertrauen und Stabilität führenden Konsolidierungsprozess einer Geschäftsbeziehung wird durch spätere gute Zusammenarbeit belohnt.

Lernhinweise

In der interkulturellen Forschung der letzten Jahrzehnte wird das untersuchte Verhalten von Menschen verschiedener Kulturen mehrheitlich so genannten *Kulturdimensionen* (Hofstede, Trompenaars) oder auch *Kulturstandards* (Thomas, Schroll-Machl) zugeordnet. Diese Kulturdimensionen und weitere differenzierende Unterteilungen werden häufig bipolar abgebildet. D.h., es werden meist extreme Varianten verschiedener Ausrichtung von Kulturmerkmalen beschrieben, die in der Realität in unterschiedlicher Ausprägung gelebt werden. Diese Einteilung ist also etwas schematisch, kann aber als Orientierung und Erklärungsmuster für unterschiedliche Verhaltensweisen hilfreich sein (s. Trompenaars/Hampden-Turner 1997, Hofstede 2001, Schroll-Machl 2002, Thomas 2011).

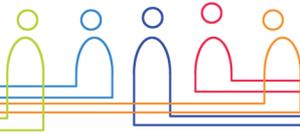
In den folgenden Lerneinheiten beschäftigen wir uns mit den wichtigsten Merkmalen, Charakteristika, Traditionen und Verhaltensweisen der Kulturen unterschiedlicher Länder. Länder stellen für diese Lerneinheiten die wesentliche Bezugsgröße dar, weil die meisten Unternehmen mit „Polen“, mit „England“, mit „Indien“ o. a. kooperieren. Da jedoch wie oben beschrieben in vielen Ländern mehrere Ethnien leben, etliche Sprachen gesprochen werden, eigene Zeiten gelten können oder auch das jeweilige Klima unterschiedliche Lebensbedingungen und verschiedene Lebensformen vorgibt, müs-

sen im jeweiligen Land eventuell weitere Unterscheidungen und Spezifika beachtet werden. Überdies kann man in den letzten Jahren im Zuge der Globalisierung eine Aufweichung von früher als „typisch“ charakterisierten Verhaltensweisen feststellen, da die Menschen dort am häufigsten internationale Kontakte haben, und sich dort am ehesten Charakteristika unterschiedlicher Kulturen vermischen bzw. neu gestalten. Dies gilt umso mehr für Großstädte.

Zudem sind neben den kulturellen Aspekten die beiden Faktoren Person und Situation (s. Abb. 1 Wirkungsdreieck) in die Analyse einer einzelnen Situation einzubeziehen.

Insofern kann man bei der Beschreibung von Kulturspezifika häufig nur von Richtungen bzw. Tendenzen ausgehen und muss immer den konkreten Einzelfall betrachten und analysieren. Doch selbst im Einzelfall kann es unterschiedliche Erklärungen für scheinbar unerklärliche Verhaltensweisen geben. Diese Möglichkeiten werden in den Lernmodulen sprachlich durch Formulierungen wie „viele, wahrscheinlich, eher, tendenziell“ etc. gekennzeichnet.

Als Lernziel stehen in den folgenden Lerneinheiten die Kenntnis kultureller Besonderheiten und die Aneignung interkultureller Kompetenzen für das Arbeitsleben im Vordergrund.



5. Zusammenfassung

Kulturen sind dynamische Systeme.

Kulturen sind Lebensformen, die sich über die lange Zeit menschlichen Daseins entwickelt haben und von Menschen, je nach (Überlebens-) Bedarf, gestaltet und immer weiter verändert werden.

Menschen bilden - den unterschiedlichen Lebensbedingungen folgend - für sie geeignete Kulturen und entsprechende Kulturgemeinschaften.

Kultur wird erlernt.

Kulturmerkmale sind nur zum Teil äußerlich erkennbar.

In das interkulturelle Handeln fließen zahlreiche Faktoren ein.

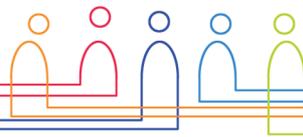
Für die interkulturelle Kommunikation ist es von zentraler Bedeutung, wichtige Kulturmerkmale der eigenen Kultur zu reflektieren und relevante Kulturmerkmale fremder Kulturen zu kennen.

6. Reflexionsfragen

Was ist Kultur?

Warum ist die Beschäftigung mit „Interkultur“ wichtig?

Welche Faktoren sind für interkulturelles Handeln bedeutsam?



7. Verwandte Fachliteratur und Literaturhinweise

Bolten, Jürgen 2001: Interkulturelle Kompetenz. Kap. Kultur – Kommunikation – Interkulturalität. Erfurt: Landeszentrale für politische Bildung Thüringen.

Bolten, Jürgen 2007: Interkulturelle Kompetenz. Kap. Kultur – Kommunikation – Interkulturalität. Erfurt: Landeszentrale für politische Bildung Thüringen. Online: Interkulturellekompetenz.pdf. URL: (Stand 17.4.2013).

Bolten, Jürgen 2009: Interkulturalität. Aus der Reihe: Miteinander. Educasts zu Schlüsselbegriffen interkulturellen Handelns. Prod. von Interculture TV. Online: Interkulturalität (Interculture TV Educast 01). URL: <http://www.youtube.com/watch?v=Yg2KY7Nue8M> (Stand 17.4.2013).

Brake, T./Walker, D.M./Walker, T. 1995: Doing business internationally. New York: McGraw-Hill.

Duden 1963 = Der Grosse Duden. Herkunftswörterbuch. Bd. 7. Mannheim: Dudenverlag. S. a. URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Kultur> (Stand 17.4.2013).

DWDS = Das digitale Wörterbuch der deutschen Sprache. Stichwort Kultur. URL: <http://www.dwds.de/?qu=Kultur> (Stand 17.4.2013).

Hofstede, Geert 2001: Lokales Denken, Globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management. München: Dtv. (5. Auflage 2011)

Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia 2003: Überlegungen zu einem strategischen Gesamtkonzept für Interkulturalität in Unternehmen. In: Thomas, A./Kinast, E.-U./Schroll-Machl, S. (Hg.) 2003: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder. S. 434-450.

Kühne, Astrid 2011: Interkulturelle Teams. Neue Strategien der globalen Zusammenarbeit. Wiesbaden: Gabler.

Schroll-Machl, Sylvia 2002: Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

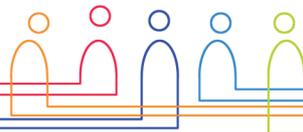
Thomas, Alexander 2003: Einführung. In: Thomas, A./ Kinast, E.-U./ Schroll-Machl, S. (Hg.) 2003: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder. S. 7-15.

Thomas, Alexander 2011: Interkulturelle Handlungskompetenz. Versiert, angemessen und erfolgreich im internationalen Geschäft. Wiesbaden: Gabler.

Trompenaars, Fons/Hampden-Turner, Charles 1997: Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicholas Brealey. (3. Auflage 2012)

Unesco 2001: Allgemeine Erklärung zur kulturellen Vielfalt. 31. UNESCO-Generalkonferenz. Paris. November 2001. URL: <http://www.unesco.de/443.html> (Stand 5.4.2013).

Weidemann, Arne/Straub, Jürgen/Nothnagel, Steffi (Hg.) 2010: Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz? Theorien, Methoden und Praxis in der Hochschulausbildung. Ein Handbuch. Bielefeld: Transcript.



Impressum

BMBF-Projekt: Konzipierung von modularen Weiterbildungsangeboten für KMU an der Schnittstelle von Technik und Kultur zum Thema "Internationales IT-gestütztes Projekt- und Wissensmanagement im multikulturellen Umfeld"

Konzeption:

Team InterKomp KMU 2.0

Margit Scholl, Prof. Dr., TH Wildau, Projektleitung
Olga Rösch, Prof. Dr., TH Wildau
Bettina Strewe, Dr. phil., TH Wildau
Anja Teske, M.A., TH Wildau
Christian Niemczik, M.A., TH Wildau

Texterstellung & Redaktion:

Bettina Strewe, Dr.

Didaktisches Konzept:

Team InterKomp KMU 2.0, TH Wildau

Grafik-Design & Illustrationen:

Anja Teske

Studentische Hilfskräfte:

Franziska Koltermann, LL.B., TH Wildau
Anne Prill, M.A., TH Wildau
Youli Stankov, VR10, TH Wildau

Wissenschaftliche Beratung:

Olga Rösch, Prof. Dr.
Alexander Thomas, Prof. Dr. em., Uni Regensburg

Externe Evaluation:

Andreas Wiesner-Steiner, Dr. phil.

Förderzeitraum:

1.7.2010 - 30.6.2013