

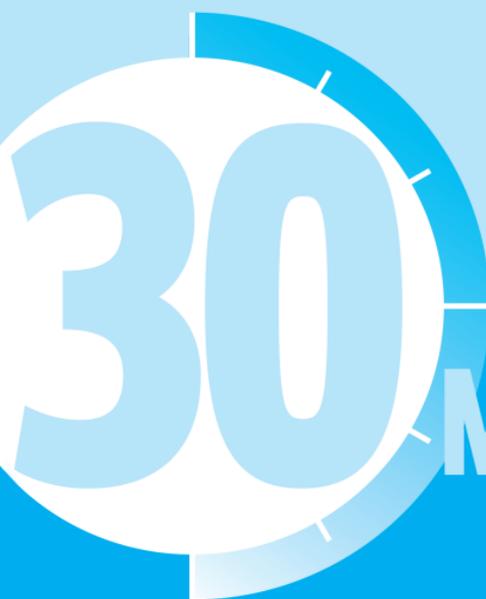
In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 **MINUTEN**

Susanne Doser

Interkulturelle Kompetenz

GABAL



30 MINUTEN

Wann brauche ich interkulturelle Handlungsfähigkeit ?

Seite 10

Was versteht man unter Kultur?

Seite 11

Wie entstehen interkulturelle Fehlinterpretationen?

Seite 13

1. Die interkulturelle Herausforderung

Selten handeln Menschen willkürlich und spontan. Das Verhalten ist immer auch von den in der Gesellschaft geltenden und gelebten Werten und Einstellungen geprägt. Nur wer diese kennt, ist in der Lage, die Erwartungen der anderen Kultur und deren Verhaltensweise vorherzusehen. Ebenso gibt es für das Verhalten eines Menschen immer einen guten Grund. Die Erkenntnis darüber hilft, sich anzupassen und erfolgreicher in der neuen Kultur zu leben und zu arbeiten.

1.1 Die Notwendigkeit internationalen Handelns

Aufgrund zunehmender Internationalisierung sind Unternehmen gezwungen, sich mit fremden Ländern, Kulturen, Wirtschafts- und Sozialsystemen auseinanderzusetzen. Unternehmenskulturen werden von den Menschen geschaffen, die ihre Werte und Verhaltensweisen in Unternehmen tragen.

Die Fach- und Führungskräfte international operierender Unternehmen haben erkannt, dass sie nicht nur über juristischen, fachlichen und wirtschaftlichen Sachverstand und Fremdsprachenkenntnisse verfügen müssen, sondern dass es ebenso wichtig ist, das eigene Verhalten an interkulturellen Standards ausrichten zu können. Dies fördert ein erfolgreiches Agieren in einer fremdkulturell geprägten Umwelt.



Wer als Unternehmen international bestehen will, muss vorausschauend einschätzen können, welche Auswirkungen kulturelle Unterschiede auf die Kommunikation im Allgemeinen, auf Managementpraktiken, individuelle Arbeitseinstellungen oder Verhandlungsführung haben.

1.2 Der Begriff Kultur

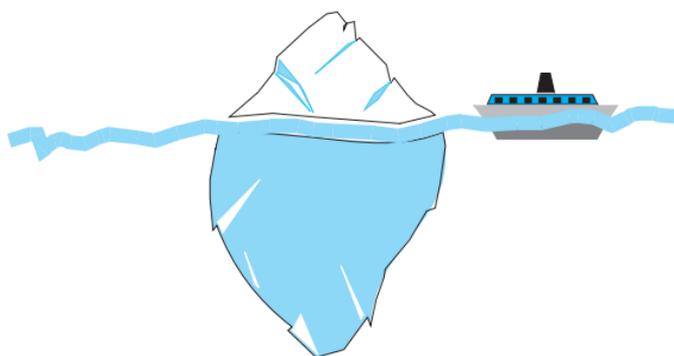
Es gibt viele Kulturdefinitionen. In diesem Buch betrachten wir jedoch weniger Musik, Kunst oder Literatur, sondern Einstellungen, Glauben, Werte und Verhalten. Verschiedene Modelle wurden bereits zur Darstellung von Kultur entwickelt. Ein sehr bekanntes Modell ist das des kulturellen Eisbergs. Ein Eisberg hat eine sichtbare Spitze, die über der Wasseroberfläche liegt. Ein wesentlich größerer Teil des Eisbergs jedoch, der nicht sofort sichtbare Teil, liegt unterhalb der Wasseroberfläche. Man kann also sagen: Kultur hat einige sichtbare, sofort erkennbare Aspekte und andere, die man nur vermuten und intuitiv erahnen kann.

Kultur ist wie ein Eisberg mit sofort sichtbaren Aspekten und den weit größeren unsichtbaren unterhalb der Wasseroberfläche.

Stoßen zwei Eisberge aufeinander, so entstehen Konflikte. Diese Konflikte liegen zumeist im Bereich unterhalb der Wasseroberfläche.

Übung

Die aufgelisteten Aspekte sind Kulturmerkmale. Übertragen Sie die Nummern der Aspekte, von denen Sie glauben, dass sie sichtbar sind, in den oberen Teil des Eisbergs (oberhalb der Wasseroberfläche). Die Aspekte, von denen Sie glauben, dass sie unsichtbar sind, tragen Sie in den unteren Teil des Eisbergs (unterhalb der Wasseroberfläche) ein.



1. Gemälde
2. Umgang mit natürlichen Ressourcen
3. Bedarf an persönlichem Raum
4. Vorstellung zur Kindererziehung
5. Führungsverständnis
6. Ich-Bewusstsein
7. Urlaubsgewohnheiten
8. Fairness-Begriff
9. Verständnis von Freundschaft
10. Verständnis von Bescheidenheit
11. Literatur
12. Essgewohnheiten
13. Umgang mit Zeit
14. Werte
15. Gesten
16. Speisen
17. Arbeitsmoral
18. Schönheitsbild
19. Musik
20. Kleidungsstil
21. Weltanschauung
22. Religiöser Glaube
23. Religiöse Rituale
24. Mimik
25. Umgangsformen

(Mögliche Antworten auf der Seite 92)

Es besteht eine Beziehung zwischen den Aspekten, die oberhalb der Wasseroberfläche liegen, und den Aspekten unterhalb der Wasseroberfläche. In den meisten Fällen beeinflussen die Aspekte unterhalb der Wasseroberfläche die oberhalb liegenden. So beeinflussen beispielsweise die Essgewohnheiten die Speisen oder der religiöse Glaube dessen Rituale.

1.3 Interkulturelle Fehlinterpretationen

Wann und wie lernen Menschen, was gut und was böse ist? An welchen Strukturen orientieren Sie sich?

In der Kindheit werden die Grundmuster kultureller Verhaltensweisen, Werte und Glaubenssätze erlernt. Der Vorgang des Lernens, auch bekannt als kulturelle Konditionierung, verläuft in allen Kulturen ähnlich.

Von klein auf lernen wir geltende Werte, Glaubenssätze und Verhaltensweisen. Dies erklärt, warum Menschen aus verschiedenen Kulturen auf ein und dieselbe Situation unterschiedlich reagieren und doch absolut davon überzeugt sein können, dass ihre Handlungsweise die richtige ist.

Je nachdem wie wir gelernt haben zu sehen, riechen, fühlen, schmecken und hören, nehmen wir unsere Umwelt wahr. Unser Gehirn interpretiert die Wahrneh-

mung basierend auf den gelernten Mustern und liefert uns so unsere einzigartige Realität.

Dies erklärt, warum dieselbe Situation beispielsweise von Kindern und Erwachsenen, Frauen und Männern, Amerikanern und Deutschen anders beschrieben werden kann. Neben der Persönlichkeit des Menschen und der Situation, in welcher dieser handelt, ist die Art der Interpretation und Bedeutung auch kulturabhängig.

Übung

Schauen Sie sich dieses Symbol an:



Ist Ihnen beim ersten Mal aufgefallen, dass der englische Buchstabe „A“ zwei Mal genannt wurde? Dies ist ein Beispiel dafür, wie wir wahrnehmen. Die meisten Menschen überlesen das zweite „A“. Sie haben gelernt, einen Satz als Ganzes zu erfassen. Es gibt Menschen, die haben gelernt, auf Details zu achten oder sind geschult Abweichungen im Ganzen zu erkennen. Für diese muss es sich um einen Tippfehler handeln. Sie erkennen das zweite „A“ sofort.

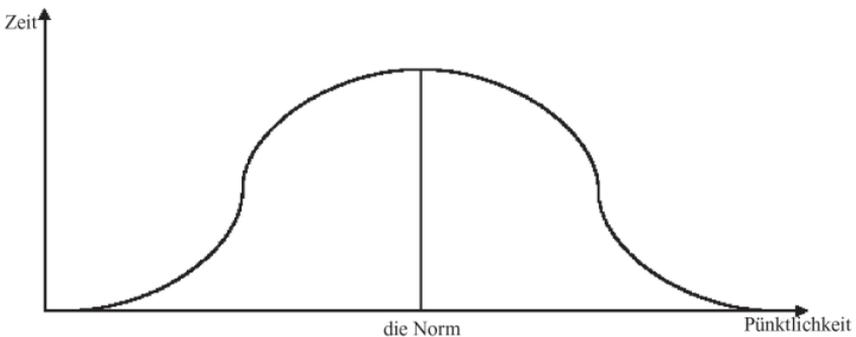
Jeder Mensch nimmt seine Umwelt anders wahr und lebt demzufolge in seiner eigenen Realität. Diese Realität gilt es zu erfassen, um Ursachen, Hintergedanken

und Handlungen verstehen zu können und um Fehlinterpretationen zu vermeiden. Nur wenn die beabsichtigte Handlung richtig vom Beobachter interpretiert wird, entsteht eine erfolgreiche Kommunikation.

Stereotype sind gefestigte Ideen oder Vorstellungen, die viele Menschen von einem speziellen Personentyp haben, welcher aber der Realität nicht entsprechen muss. Das Wort Stereotyp stammt aus dem Buchdruck. Verallgemeinerungen und Kategorisierungen sind sinnvoll und dienen der Orientierung. Werden diese jedoch zu rigide verfolgt, so stellen sie eine Barriere dar und ermöglichen keine erfolgreiche Interpretation der Situation.

Innerhalb einer Kultur herrscht immer eine Bandbreite an gelebten Einstellungen, Glaubenssätzen, Werten und Verhaltensweisen.

In der Kindheit werden die Grundmuster gelernt.



Treffen wir einen Menschen zum ersten Mal, so wissen wir nicht, welche Punkte auf der Kurve seinem Charakter entsprechen. Auch in Deutschland gibt es Menschen, die immer vor dem vereinbarten Zeitpunkt anwesend sind, und es gibt Menschen, die stets unpünktlich sind. Die Tendenz der Deutschen allgemein jedoch ist Pünktlichkeit.

Es sind die wissenschaftlich erhobenen interkulturellen Tendenzen, von denen in diesem Buch berichtet wird.

- *Kulturelle Unterschiede haben Auswirkungen auf die Kommunikation, auf Managementpraktiken, Arbeitseinstellungen oder Verhandlungsführungen.*
- *Kultur ist mit einem Eisberg vergleichbar. Konflikte entstehen zumeist unterhalb der Wasseroberfläche, d. h. im Bereich der Werte, Verhaltensweisen und Glaubenssätze.*
- *Grundmuster kulturbedingter Verhaltensweisen werden in der Kindheit gelernt.*
- *Die Realität des Partners muss erfasst werden, damit dessen Handlungen und Hintergedanken richtig verstanden und Fehlinterpretationen vermieden werden.*