

165



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Interkulturelle Gesprächs- und Verhaltensregeln


- Einführung in den Kulturbegriff
- Kulturelle Dimensionen
- Aufbau interkultureller Kompetenzen



Grundlagen
Management II

Volker Castor

166



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Einführung in den Kulturbegriff

Kultur im Sinne von **gemeinsam geteilten Werthaltungen in einer Gesellschaft** ist ein Teilbereich der nicht beeinflussbaren Umwelt von Unternehmen.


Inländer sind sich der Inhalte der eigenen kulturellen Prägung meist gar nicht bewusst – die kulturelle Umwelt wird i.d.R. erst bei internationalen Aktivitäten eines Unternehmens erkennbar.

→ Anhand unterschiedlicher Denk-, Fühl- und Handlungsmuster

Nach Hofstede ist Kultur zu verstehen als *kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.*

Grundlagen
Management II

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

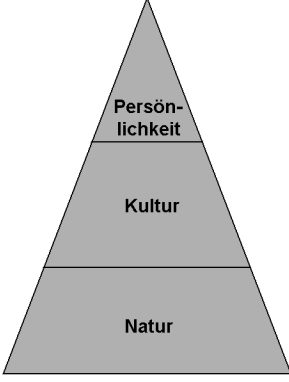
Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

167

Kultur als „mentale Programmierung“




Individuell: erlebt und erlernt

Gruppenspezifisch: erlernt

Universell: ererbt

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

168


Eigenschaften

In der Literatur wird der Kulturbegriff anhand verschiedener Eigenschaften beschrieben:

- Kultur ist **menschengeschaffen**. Sie ist ein Produkt kollektiven gesellschaftlichen Handelns und Denkens einzelner Menschen.
- Kultur ist **überindividuell** und ein soziales Phänomen, das den einzelnen überdauert.
- Kultur wird **erlernt** und durch Symbole übermittelt.
- Kultur ist durch Normen, Regeln und Verhaltensweisen **verhaltenssteuernd**.
- Kultur strebt nach **Integration** und ist ein Instrument zur **Anpassung** an die Umwelt
- Kultur ist langfristig **anpassungs- und wandlungsfähig**.

→ **Kultur ist somit zugleich Produkt und Prozess.**

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

**Grundlagen
Management II**


Funktionen

169

Kultur übernimmt grundsätzlich verschiedene Funktionen:

- Sie bietet dem einzelnen ein **Orientierungssystem** und einen Bezugsrahmen.
- Sie setzt **Standards** für Wahrnehmung, Denken, Urteilen und Handeln.
- Sie stellt einen effektiven **Interpretations- und Problemlösungsmechanismus** dar.
- Sie stellt eine eigene **Identität** bereit.
- Sie ermöglicht ein **einheitliches Handeln** und effizientes Arbeiten.
- Sie hilft den Mitgliedern einer Gesellschaft bei der **Kommunikation** und der **Interaktion**.

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

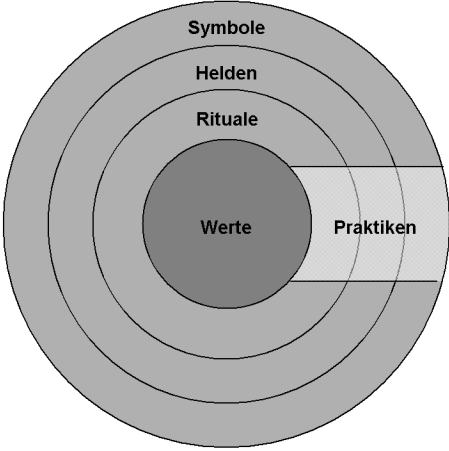
Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

**Grundlagen
Management II**

Kulturelle Manifestationen: Zwiebeldiagramm


170



Zwiebeldiagramm nach Hofstede

Volker Castor

171



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

Kulturelle Manifestationen: Zwiebeldiagramm


Kulturelle Unterschiede manifestieren sich auf unterschiedliche Weise. Zu unterscheiden sind hier oberflächliche (z.B. Symbole) von tief liegenden Manifestationen (z.B. Werte).

- **Symbole:** Worte, Gesten, Bilder, Objekte, Kleidung, Sprache oder Staussymbole, die eine bestimmte Bedeutung haben
- **Helden:** Personen (tot oder lebendig / echt oder fiktiv), die Eigenschaften besitzen, die in einer bestimmten Kultur hoch angesehen sind. → z.B. Belgien: Tim und Struppi
- **Rituale:** Kollektive Tätigkeiten, die für das Erreichen der angestrebten Ziele eigentlich überflüssig sind aber als sozial notwendig gelten. → z.B. Formen des Grüßens, soziale und religiöse Zeremonien

Symbole, Helden und Rituale sind als **kulturelle Praktiken** für einen Beobachter sichtbar – nicht aber ihre kulturelle Bedeutung!

Volker Castor

172



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen


Grundlagen
Management II

Kulturelle Manifestationen: Zwiebeldiagramm

Als **Werte** bezeichnet man allgemein die Neigung, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen. Werte sind somit Gefühle mit einer Orientierung zu einem Plus- oder Minuspol hin. Sie betreffen z.B.

böse	– gut
schmutzig	– sauber
gefährlich	– sicher
verboten	– erlaubt
anständig	– unanständig
moralisch	– unmoralisch
hässlich	– schön
unnatürlich	– natürlich
anormal	– normal
paradox	– logisch
irrational	– rational

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

**Grundlagen
Management II**

173


Kulturelle Manifestationen: Eisbergmodell

Anders als das Zwiebelmodell stellt das Eisbergmodell insbesondere die Perspektive der interkulturellen **Interaktion** dar.

Es unterscheidet zwischen der **Oberflächenkultur** (surface culture), die für die Partner sichtbar ist, und der **Tiefenkultur** (deep culture), die wie die Masse eines Eisbergs unsichtbar unter der Wasseroberfläche liegt.

Die Tiefenkultur bildet das Fundament der Oberflächenkultur, auf dieser Ebene findet man die Erklärungen für ein „irritierendes Verhalten“ oder eine „befremdliche Reaktion“.

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

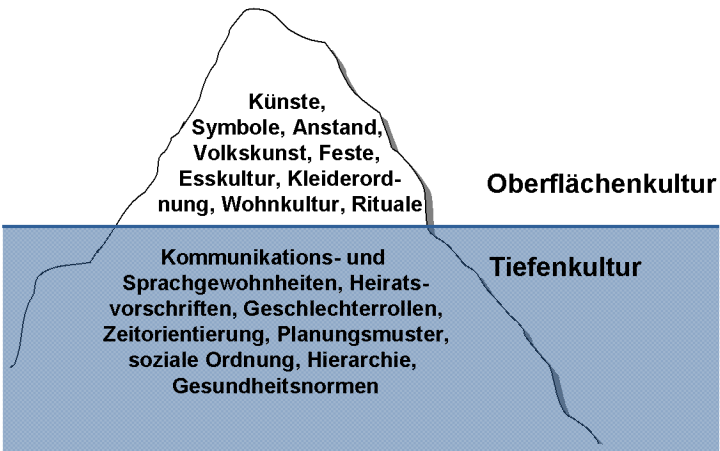
Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

**Grundlagen
Management II**

174


Kulturelle Manifestationen: Eisbergmodell



Oberflächenkultur

Tiefenkultur

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

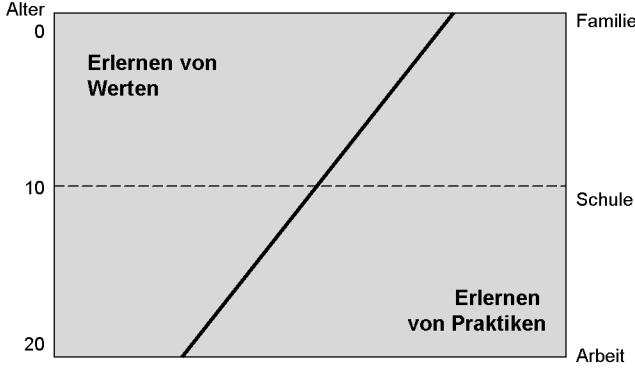
Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

Kulturelle Lernprozesse

175



Alter

0

10


20

Familie

Schule

Arbeit

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

Kulturdimensionen

176

Die kulturellen Dimensionen werden regelmäßig als **Vergleichskriterien** für die Beschreibung einzelner Länder und Kulturen herangezogen. Zu den wichtigsten Kulturdimensionen zählen:

- Machtdistanz
- Individualismus und Kollektivismus
- Maskulinität und Femininität
- Unsicherheitsvermeidung
- Zeitvorstellungen
- Kontextualität
- Denk- und Problemlösungsstile
- Religiöse Vorstellungen

}

insb. nach Hofstede

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

Machtdistanz

Machtdistanz kann definiert werden als das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass **Macht ungleich verteilt** ist.



Der Machtdistanz liegt also das **Wertesystem** der weniger mächtigen Mitglieder einer Organisation zu Grunde.

Machtdistanz aus westlicher Sicht:

„Der Unterschied zwischen dem, wie ein Mensch jemandem mit weniger Macht behandelt, und dem, wie er jemandem mit mehr Macht behandelt, ist meiner Meinung nach der beste Maßstab für seinen Charakter“.

Robert Sutton: Der Arschloch-Faktor

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

Machtdistanz

Land	MDI
Malaysia	104
Mexiko	81
Arabische Länder	80
Indien	77
Frankreich	68
Türkei	66
Japan	54
USA	40
Deutschland	35
Norwegen	31
Neuseeland	22
Dänemark	18
Israel	13
Österreich	11

Aus Befragungen wurde von Hofstede der sog. **Machtdistanzindex** (MDI) erstellt.

Länder mit einem hohen Indexwert haben eine hohe Machtdistanz und umgekehrt.

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen


Grundlagen
Management II

179

Facetten zur Machtdistanz

Geringe Machtdistanz	Große Machtdistanz
Ungleichheit zwischen Menschen sollte so gering wie möglich sein.	Ungleichheit zwischen den Menschen wird erwartet und ist erwünscht.
Menschen mit weniger Bildung neigen zu mehr Autorität als Menschen mit höherer Bildung.	Sowohl Menschen mit mehr als auch solche mit weniger Bildung haben die gleiche Einstellung zur Autorität.
Hierarchische Struktur in einer Organisation bedeutet ungleiche Rollenverteilung rein aus praktischen Gründen.	Hierarchische Strukturen sind Spiegelbild einer Ungleichheit von Natur aus zwischen oberer und unterer Schicht.
Tendenz zu Dezentralisation und weniger Aufsichtspersonal.	Tendenz zu Zentralisation und mehr Aufsichtspersonal.
Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen eingebunden zu werden.	Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten.
Privilegien und Statussymbole stoßen auf Missbilligung.	Privilegien und Statussymbole sind üblich und populär.
Der Einsatz von Macht muss legitimiert sein / sollte den Grundsätzen von gut und böse folgen.	Macht geht vor Recht: wer die Macht hat, ist legitimiert dazu / ist gut.

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II


180

Individualismus und Kollektivismus

Gesellschaften, in denen das Interesse des Individuums Vorrang hat vor den Interessen der Gruppe, werden als **individualistisch** bezeichnet. Hier sind die Bindungen zwischen den Individuen regelmäßig locker. Man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und für seine unmittelbare Familie sorgt.

Gesellschaften, in denen das Interesse der Gruppe den Interessen des Individuums übergeordnet sind, werden als **kollektivistisch** bezeichnet. Hier sind die Menschen z.T. von Geburt an in starke, geschlossene *Wir-Gruppen* (Großfamilie, Clan, Unternehmen etc.) integriert, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen. – Zwischen dem Einzelnen und der Gruppe entwickelt sich so ein Verhältnis gegenseitiger Abhängigkeit.

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

181


Individualismus und Kollektivismus

Land	IDV
USA	91
Australien	90
Großbritannien	89
Dänemark	74
Frankreich	71
Deutschland	67
Österreich	55
Japan	46
Jamaika	39
Arabische Länder	38
Türkei	37
Taiwan	17
Indonesien	14
Guatemala	6

Aus Befragungen wurde von Hofstede der sog. **Individualismusindex (IDV)** erstellt.

Länder mit einem hohen Indexwert sind eher als individualistisch und Länder mit einem niedrigen Wert sind eher als kollektivistisch anzusehen.

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

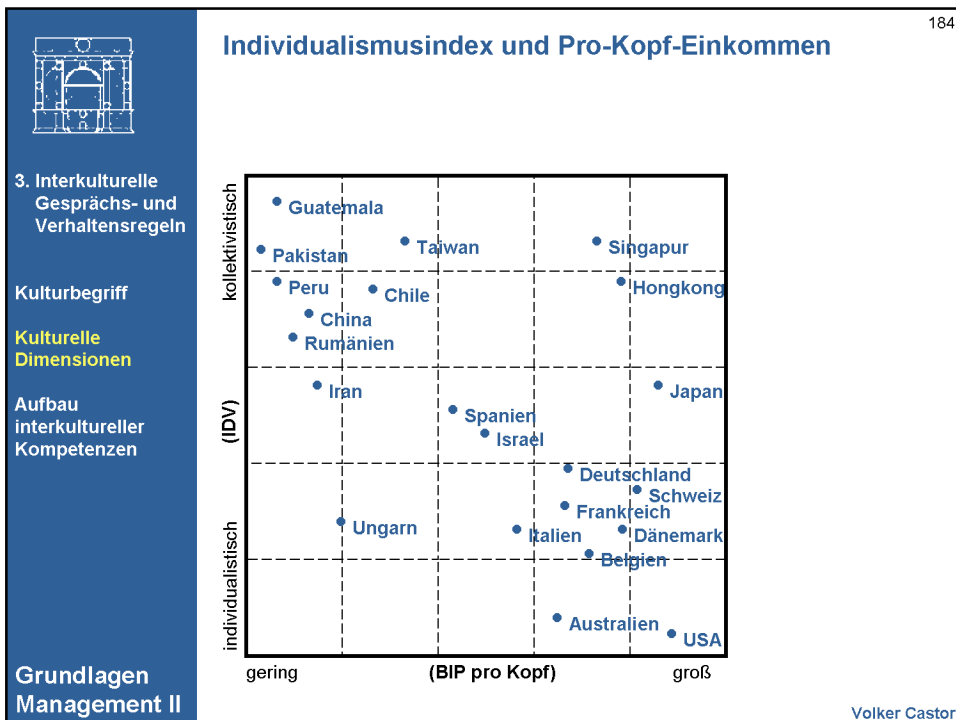
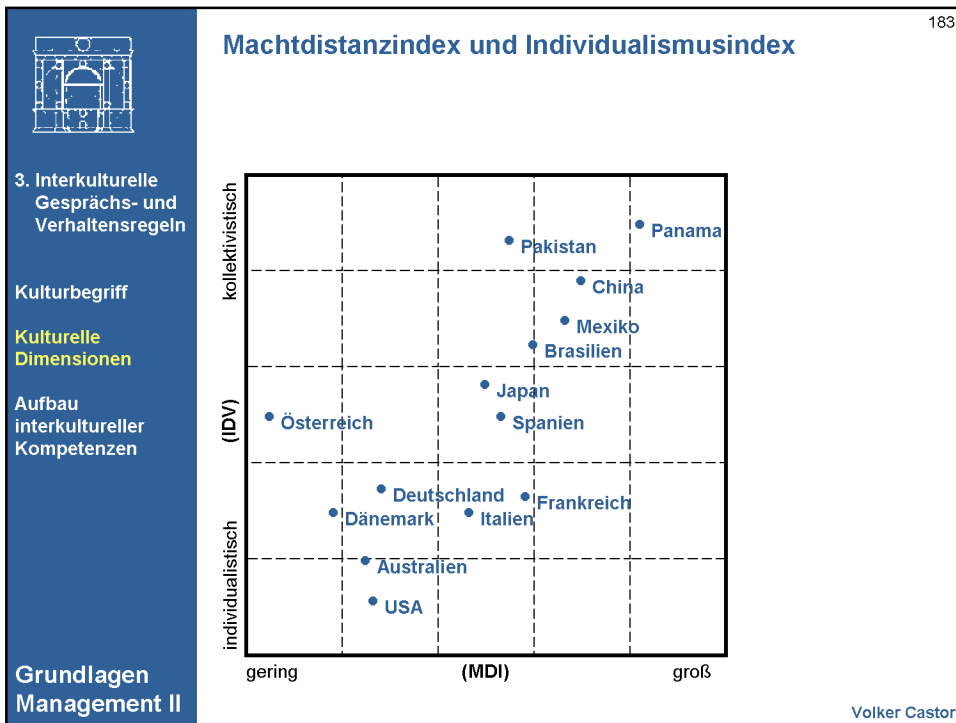
Grundlagen
Management II


182

Facetten zu Individualismus und Kollektivismus

Individualismus	Kollektivismus
Jeder wächst im Bewusstsein auf, sich nur um sich und seine unmittelbare (Kern-)Familie kümmern zu müssen.	Menschen werden in Großfamilien oder andere Wir-Gruppen hineingeboren, die sie auch später noch beschützen und im Gegenzug Treue erwarten
Kinder lernen, in „Ich“-Form zu denken.	Kinder lernen, in „Wir“-Form zu denken.
Verfehlungen führen zu Schuldgefühlen und zum Verlust der Selbstachtung.	Verfehlungen führen zu Schamgefühlen und Gesichtsverlust für den, der sie begeht und die Gruppe.
Man wird ermutigt, Glücksgefühle zu zeigen – nicht aber Trauer.	Man wird ermutigt, Trauer zu zeigen – nicht aber Glücksgefühle.
Größere berufliche Mobilität.	Geringere berufliche Mobilität.
Jeder Kunde sollte dieselbe Behandlung erfahren.	Kunden derselben Wir-Gruppe erfahren eine bevorzugte Behandlung.
Gesetze und Rechte sollten für alle gleich sein.	Gesetze und Rechte sind je nach Gruppe verschieden.

Volker Castor





3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

185


Maskulinität und Femininität

Eine Gesellschaft bezeichnet man als **maskulin**, wenn sie eher leistungsbezogen und konfliktbereit ist und wenn die Rollen der Geschlechter emotional klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein; Frauen dagegen müssen bescheidener und sensibler sein sowie Wert auf Lebensqualität legen.

Als **feminin** bezeichnet man eine Gesellschaft, wenn sie grundsätzlich eher Kooperation und Kompromiss als Wert schätzt und sich die Rollen der Geschlechter emotional überschneiden: sowohl Frauen als auch Männer sollen bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen.

Anders als bei den bisherigen Kulturdimensionen, existiert bei der Dimension *Maskulinität und Femininität* **überhaupt keine Verbindung zum nationalen Wohlstand**, da es ebenso viele arme wie reiche maskuline bzw. feminine Länder gibt.

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

186

Maskulinität und Femininität


Unterschiede zwischen Maskulinität und Individualismus

Der Unterschied zwischen den beiden besteht darin, dass es bei Individualismus-Kollektivismus um das „Ich“ gegenüber dem „Wir“ geht (d.h. Unabhängigkeit / Abhängigkeit von Wir-Gruppen).

Bei Maskulinität-Femininität geht es um eine Gegenüberstellung des „Ego“ und der Beziehung zu anderen (wobei der Einzelne stärker gewichtet wird und Gruppenbindungen unberücksichtigt bleiben).

Beispiele: Maskulin geprägte Klischees
„Zu gewinnen ist nicht das Wichtigste, es ist das Einzige.“
„Der Zweite ist der erste Verlierer.“

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

187


Maskulinität und Femininität

Land	MAS
Slowakei	110
Japan	95
Österreich	79
Italien	70
China	66
Deutschland	66
USA	62
Indien	56
Arabische Länder	53
Frankreich	43
Russland	36
Finnland	26
Dänemark	16
Schweden	5

Aus Befragungen wurde von Hofstede der sog. **Maskulinitätsindex (MAS)** erstellt.

Länder mit einem hohen Indexwert sind eher maskulin und Länder mit einem niedrigen Wert sind eher feminin ausgeprägt.

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen


Grundlagen
Management II

188

Facetten zu Maskulinität und Femininität

Maskulin	Feminin
Herausforderungen, Einkommen, Erkenntnis u. Fortschritt sind wichtig.	Zwischenmenschliche Beziehungen und Lebensqualität sind wichtig.
Die Befreiung der Frau heißt, dass Frauen Zugang zu Positionen bekommen, die bisher von Männern eingenommen wurden.	Die Befreiung der Frau heißt, dass die Arbeit am Arbeitsplatz und zu Hause zu gleichen Anteilen auf Frau und Mann verteilt ist.
Paare benötigen zwei Autos.	Paare teilen sich ein Auto.
Konflikte im Management werden beigelegt, indem man den Stärksten gewinnen lässt.	Konflikte im Management werden beigelegt, indem man miteinander verhandelt und nach einem Kompromiss sucht.
Leben, um zu arbeiten.	Arbeiten, um zu leben.
Leistungsgesellschaft als Ideal, Unterstützung der Starken, Wirtschaftswachstum	Wohlfahrtsstaat als Ideal, Hilfe für Bedürftige, Umweltschutz

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

189

Unsicherheitsvermeidung

Unsicherheitsvermeidung lässt sich grundsätzlich definieren als der Grad, bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige oder **unbekannte Situationen bedroht** fühlen.

Dieses Gefühl drückt sich u.a. in einem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit aus. → Bedürfnis nach geschriebenen und ungeschriebenen Regeln, Gesetzen und Vorschriften.

Unsicherheitsvermeidung führt regelmäßig weniger zu einer Risikoreduzierung, sondern eher zu einer **Reduzierung von Uneindeutigkeiten** (unsicherheitsvermeidende Kulturen sind sogar häufig bereit, sich auf riskante Verhaltensweisen einzulassen, um Uneindeutigkeiten zu vermeiden).

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

190

Unsicherheitsvermeidung

Land	UVI
Griechenland	112
Portugal	102
Belgien	95
Japan	92
Frankreich	86
Österreich	70
Deutschland	65
Finnland	59
Niederlande	53
USA	46
Indien	40
China	30
Dänemark	23
Singapur	8

Aus Befragungen wurde von Hofstede der sog. **Unsicherheitsvermeidungsindex (UVI)** erstellt.

Länder mit einem hohen Indexwert sind eher unsicherheitsvermeidend als Länder mit einem niedrigen Wert.

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

Facetten zur Unsicherheitsvermeidung

schwache Unsicherheitsvermeidung	starke Unsicherheitsvermeidung
Was anders ist, ist seltsam.	Was anders ist, ist gefährlich.
Viele Krankenschwestern, wenige Ärzte.	Viele Ärzte, wenige Krankenschwestern.
Toleranz gegenüber Uneindeutigkeit und Chaos.	Bedürfnis nach Präzision und Formalisierung.
Kürzere Betriebszugehörigkeit, häufigerer Wechsel des Arbeitgebers.	Längere Betriebszugehörigkeit, seltenerer Wechsel des Arbeitgebers
Es sollte nicht mehr Regeln geben als unbedingt notwendig.	Emotionales Bedürfnis nach Regeln – selbst wenn diese nicht funktionieren.
Entscheidungsprozess steht im Mittelpunkt.	Entscheidungsinhalte stehen im Mittelpunkt.
Führungskräfte beschäftigen sich insbesondere mit strategischen Entscheidungen.	Führungskräfte beschäftigen sich insbesondere mit dem Alltagsgeschäft.

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

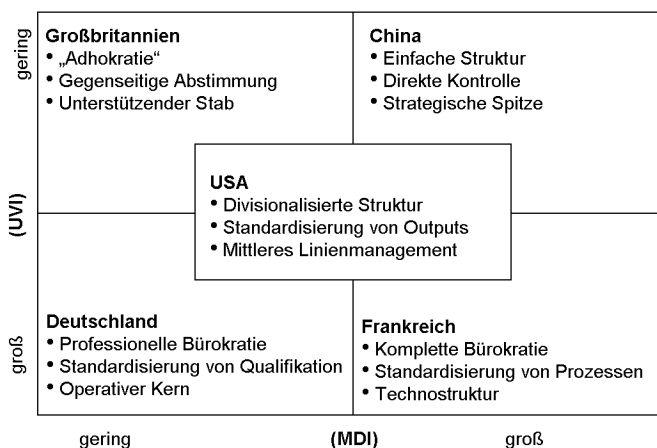
Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II


Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanz



Projektion der bevorzugten Organisationsstrukturtypen nach Mintzberg

Volker Castor

193



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Zeitvorstellungen


Die Zeitvorstellungen in verschiedenen Kulturen können anhand der nachfolgenden Gegensatzpaare beschrieben werden:

- **Langzeit – Kurzzeitorientierung**
(nach Hofstede),
- **lineare – zyklische Zeitvorstellung**
(nach Bleicher, Dülfer)
- **monochrone – polychrone Zeitvorstellung**
(nach Schein, Usunier)
- **Gegenwarts-, Vergangenheits- oder Zukunftsorientierung**
(nach Trompenaars)

Grundlagen
Management II

Volker Castor

194



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Langzeit- oder Kurzzeitorientierung

Die **Langzeitorientierung** steht grundsätzlich für das Hegen von Tugenden, die auf künftigen Erfolg ausgerichtet sind (z.B. Beharrlichkeit, Sparsamkeit).

Die **Kurzzeitorientierung** steht für das Hegen von Tugenden, die insbesondere mit der Vergangenheit und der Gegenwart in Verbindung gebracht werden können (insb. Respekt für Traditionen, Wahrung des Gesichts und die Erfüllung sozialer Pflichten).

Grundlagen
Management II

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

Langzeitorientierung

Land	LZO
China	118
Hongkong	86
Taiwan	87
Japan	80
Brasilien	65
Indien	61
Ungarn	50
Norwegen	44
Frankreich	39
Deutschland	31
USA	29
Nigeria	16
Tschechien	13
Pakistan	0

Aus Befragungen wurde von Hofstede der sog. **Langzeitorientierungs-Index (LZO)** erstellt.

Länder mit einem hohen Indexwert sind eher langzeitorientiert als Länder mit einem niedrigen Wert.

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen


Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

Facetten zur Langzeitorientierung

Langzeitorientierung	Kurzzeitorientierung
Ausdauer sowie nicht nachlassende Anstrengungen beim langsamen Erreichen von Ergebnissen	Wenn man sich anstrengt, sollte man schnell zu einem Ergebnis kommen.
Die persönliche Anpassungsfähigkeit ist sehr wichtig.	Die persönliche Stabilität ist sehr wichtig.
Das Alter ist eine traurige Zeit und es beginnt spät.	Das Alter ist eine glückliche Zeit und es beginnt früh.
Schüler und Studenten führen Erfolge bzw. Misserfolge auf große bzw. fehlende Anstrengung zurück.	Schüler und Studenten führen Erfolge bzw. Misserfolge auf Glück zurück.
Für Unternehmen steht die Marktposition im Mittelpunkt.	Für Unternehmen steht die Bilanz im Mittelpunkt.
Hohe Sparquote.	Niedrige Sparquote.
Unternehmer, Vorgesetzte und Mitarbeiter haben dieselben Ziele.	Unternehmer, Vorgesetzte und Mitarbeiter sind in zwei Lager geteilt.
Was gut und was böse ist, hängt von den Umständen ab.	Es gibt allgemein gültige Richtlinien über das, was gut und böse ist.

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

197


Zeitvorstellungen

Unter einer **linearen Zeitvorstellung** versteht man die strenge Aneinanderreihung von Monaten und Jahren („Zeitstrahl“). Diese Zeitvorstellung ist vor allem in Industrienationen verbreitet.

Bei der **zyklischen Zeitauffassung** ist die Zeit geprägt durch den ständigen Wechsel von Gezeiten, Monaten und Jahreszeiten. Leistungsunterschiede in Qualität und Quantität werden so im Zeitablauf wieder ausgeglichen. Diese Zeitauffassung ist vor allem in Agrargesellschaften verbreitet.

Bei der **monochronen** (seriellen) Zeitauffassung werden Dinge nacheinander erledigt. In Kulturen mit **polychroner** (paralleler) Zeitauffassung herrscht die Auffassung, dass mehrere Dinge gleichzeitig erledigt werden können.

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II


198

Kontextualität

Hierbei wird insbesondere auf die Bedeutung des Kontextes als **Rahmen der Kommunikation** Bezug genommen. Man unterscheidet grundsätzlich:

- **high-context-Kulturen**
Die Kommunikation wird stark geprägt durch den Kontext oder den Anteil der nonverbalen Kommunikation (Zwang, „zwischen den Zeilen zu lesen“). Insbesondere östliche Kulturen sowie *kollektivistische* Kulturen werden den high-context-Kulturen zugeordnet.
- **low-context-Kulturen**
Hier wird die Kommunikation insbesondere durch direkte bzw. verbale Äußerungen bestimmt. Low-context-Kulturen entsprechen regelmäßig eher den *individualistisch* geprägten Kulturen.

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II


Denk- und Problemlösungsstile 199

Gedankliche Muster, die Art zu denken, zu urteilen und Schlussfolgerungen zu ziehen können von Kultur zu Kultur unterschiedlich sein.

Als Beispiel können die unterschiedlichen Problemlösungsstile westlicher und östlicher Kulturen betrachtet werden:

Westliche Kulturen	Östliche Kulturen
Analytisch: Das Ganze wird logisch in seine Bestandteile zerlegt.	Synthetisch: Kombination der Einzelteile zu einem Ganzen.
Deduktiv: Ableitung des Besonderen aus dem Allgemeinen. Abstraktheit, Theorien und Modelle	Induktiv: Schluss vom besonderen Einzelfall auf das Allgemeine. Vom einzelnen Fall ausgehend
Kontrollüberzeugung: eher eigenbestimmt	Kontrollüberzeugung: eher fremdbestimmt

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

Kulturschock und kulturelle Anpassung 200


Begleiterscheinungen interkultureller Begegnungen sind oft einander ähnelnde **psychologische** und **soziale Prozesse (Kulturschock)**.

Die eigene Kultur („mentale Software“) wurde bereits in frühester Kindheit erworben. In einer fremden Kultur wird der Besucher wieder selbst mental in seine Kindheit zurückversetzt und muss erst wieder die einfachsten Dinge lernen.

→ Die Aneignung fremder **Symbole** und **Rituale** dürfte schnell gelingen, doch es ist unwahrscheinlich, dass die zugrundeliegenden **Werte** richtig erkannt und gedeutet werden.

Dies führt normalerweise zu Gefühlen von Angst, Hilflosigkeit und Feindseligkeit gegenüber der neuen Umwelt – sogar das körperliche Wohlbefinden kann in Mitleidenschaft gezogen werden.

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

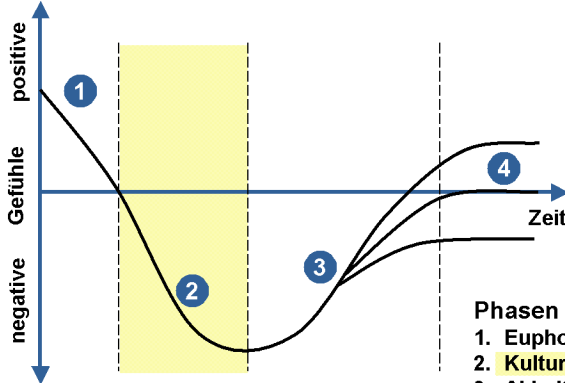
Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

201


Kulturschock und kulturelle Anpassung



Phasen

1. Euphorie
2. Kulturschock
3. Akkulturation
4. Stabilität

Volker Castor



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II


202

Kulturschock und kulturelle Anpassung

1. Stufe	Ethnozentrismus	Die eigene Weltansicht wird als einzig mögliche Weltansicht betrachtet.
2. Stufe	Aufmerksamkeit	Bewusstsein, dass es auch andere kulturelle Systeme gibt.
3. Stufe	Verstehen	Anerkennung der Rationalität anderer kultureller Systeme.
4. Stufe	Akzeptanz	Kulturunterschiede werden akzeptiert und respektiert ohne sie nach Maßstäben der eigenen Kultur zu beurteilen.
5. Stufe	Wertschätzung	Angemessene Wahrnehmung der Stärken und Schwächen der Fremdkultur auf Grundlage kulturübergreifender Maßstäbe.
6. Stufe	Selektive Aneignung	Selektive Aneignung bestimmter positiver Merkmale und Verhaltensweisen des fremdkulturellen Systems.

Volker Castor

203



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

Interkulturelles Lernen

Wissensorientierte Methoden	Trainingsformen
<ul style="list-style-type: none"> unterrichtsähnlich dozentenbezogen informationsorientiert multikulturelle Trainerteams u.U. Fremdsprachenorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> Lektüren Vorträge Diskussionen Kulturskizzen Audio-visuelle Präsentationen Fallbeispiele Kulturassimilatoren
Erfahrungsorientierte Methoden	Trainingsformen
<ul style="list-style-type: none"> teilnehmerzentriert interaktiv erlebnis- u. verstehensorientiert multikulturelle Trainerteams u.U. Fremdsprachenorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> Fallbeispiele Kulturassimilatoren Simulationen Rollenspiele Erkundungen (real, audio-visuell)

Volker Castor

204



3. Interkulturelle
Gesprächs- und
Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle
Dimensionen

Aufbau
interkultureller
Kompetenzen

Grundlagen
Management II

Interkulturelles Lernen: expatriate briefing



**Beispiel
expatriate briefing**

- Geographie
- Geschichte
- Gebräuche
- Hygiene
- Benimmregeln
- Freizeitaktivitäten
- Sprache

Volker Castor



3. Interkulturelle Gesprächs- und Verhaltensregeln

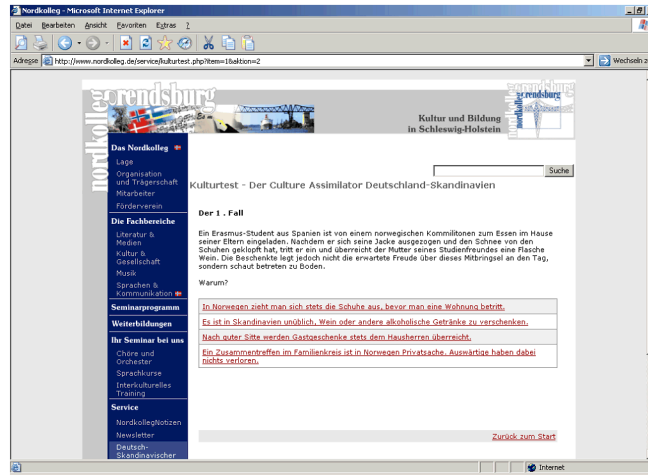
Kulturbegriff

Kulturelle Dimensionen

Aufbau interkultureller Kompetenzen

Grundlagen Management II

Interkulturelles Lernen: Kulturassimilator



Beispiel: <http://www.nordkolleg.de/service/kulturtest.php>

Volker Castor



3. Interkulturelle Gesprächs- und Verhaltensregeln

Kulturbegriff

Kulturelle Dimensionen

Aufbau interkultureller Kompetenzen

Grundlagen Management II

Interkulturelle Gesprächs- und Verhaltensregeln

- Einführung in den Kulturbegriff ✓
- Kulturelle Dimensionen ✓
- Aufbau interkultureller Kompetenzen ✓



Volker Castor