



ZEIT AKADEMIE

Dr. Nadine Binder | Prof. Dr. Ulrich Kühnen

INTERKULTURELLE KOMPETENZ

Strategien für eine erfolgreiche
Zusammenarbeit



ZEIT AKADEMIE

INTERKULTURELLE KOMPETENZ

Strategien für eine erfolgreiche
Zusammenarbeit

IMPRESSUM

Das Buch zum Video-Seminar der ZEIT Akademie

AUTOREN: Prof. Dr. Ulrich Kühnen und Dr. Nadine Binder
PROJEKTLEITUNG: Stephanie Wilde

REDAKTION: Hauke Pflüger und Sigrid Neudecker-von Randow
GRAFISCHE UMSETZUNG: Martin Schoberer und Verena Kiesinger
FOTOGRAFIEN: Felix Amsel
ILLUSTRATIONEN: Pia Bublies
KORREKTORAT: Uta Kleimann

© ZEIT Akademie GmbH, Hamburg 2020
www.zeitakademie.de

BUCH ZUM VIDEO-SEMINAR
ZEIT AKADEMIE GMBH

»Die großen Probleme können wir nur mit weltumspannenden Bündnissen lösen.« Dieser Gedanke begleitet unsere jüngere deutsche Geschichte. Er liegt der Gründung der UN, der Europäischen Union und anderer Organisationen zugrunde. Und tatsächlich: Ob auf Staatenebene, in großen Unternehmen oder in der Forschung – ohne internationale Kooperationen kommen wir viel langsamer voran. Wenn wir hingegen zusammenarbeiten, können wir Großartiges erreichen! Was für eine Errungenschaft unserer Zivilisation. Im Arbeitsalltag merken kulturell vielfältige Teams aber oft auch, dass es nicht immer ganz so einfach ist.

Ich selbst erinnere mich zum Beispiel an meine Zeit, als ich in Verlagen rund um die Welt gearbeitet habe. Überall, ob in Indien, Frankreich oder Russland, entstanden Nachrichten. Aber sie alle waren auf ganz unterschiedliche Art und Weise zustande gekommen. Ich war gezwungen, Perspektiven einzunehmen, die ich vorher nicht kannte. Ich lernte, dass man das gleiche Ziel auf ganz unterschiedlichen Wegen erreichen kann. Diese Erfahrung prägt mich bis heute und hilft mir unter anderem bei meinen Führungsaufgaben. Damals wie heute gilt: Interkulturelle Teams und Kooperationen sind eine Chance. Sie zu verstehen und die Zusammenarbeit zu gestalten ist eine Herausforderung – und das zentrale Lernziel dieses Kurses.

Ihr Dozent Ulrich Kühnen forscht seit über zwanzig Jahren im Bereich interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Gemeinsam mit Nadine Binder, die als Trainerin zahlreiche Teams begleitet, bilden die beiden ein Duo: Sie vereinen Theorie und Praxis.

Erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit ist ein Pfeiler für den Erfolg unserer Gesellschaft, die Umsetzung mitnichten ein Selbstläufer. Um Sie und Ihr Team bei der Zusammenarbeit zu unterstützen, haben wir diesen Kurs entwickelt. Ich wünsche Ihnen viel Lernerfolg!

Ihre



Birthe Kretschmer
Geschäftsführerin der ZEIT Akademie





| | | | |
|---|----|---|----|
| 1. Kultur verstehen | 13 | 3. Heterogene Arbeitsstile in Teams | 38 |
| Gemeinsame Unterschiede | | Wie können kulturelle Unterschiede überwunden werden? | |
| 2. Grundlagen der interkulturellen Kommunikation | 23 | 4. Interkulturelle Kompetenz | 50 |
| Besseres Verständnis durch Perspektivwechsel | | Was sie ist und wie man sie sich erarbeiten kann | |
| | | Dozenten | 60 |
| | | Quellen | 62 |

INTERKULTURELLE KOMPETENZ – WAS SIE IST UND WIE MAN SIE SICH ERARBEITEN KANN

Es gibt mehr als tausend Bücher zum Thema interkulturelle Kompetenz. Absolut verständlich, schließlich ist sie in unserer globalisierten Welt zu einer der Schlüsselqualifikationen geworden. Wer jedoch genauer hinsieht, merkt schnell, dass keine Einigkeit darüber besteht, was interkulturelle Kompetenz ist. Das wollen wir nun herausfinden.

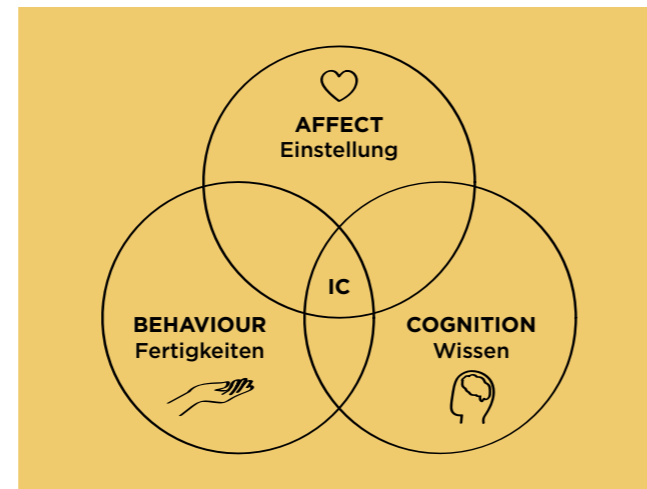
Studierenden, die in Seminaren gebeten wurden, einen interkulturellen Superhelden oder eine interkulturelle Superheldin zu skizzieren, fielen viele sehr unterschiedliche Superkräfte ein: die ganze Welt im Kopf; die Fähigkeit, mit vielen anderen Kulturen in deren Landessprache zu kommunizieren; mit großem Herz Einsatz für den Frieden in der Welt zeigen; eine Netzwerk gewordene Person und sich der Wurzeln der eigenen Herkunft bewusst; neugierig und offen sein – und noch viel mehr.

Ein Modell interkultureller Kompetenz

Haben Sie schon einmal erlebt, wie sich jemand kulturell unangemessen verhalten hat? Wie haben andere Personen darauf reagiert? Ist Ihnen das gar schon einmal selbst passiert? Keine Sorge: Uns allen widerfährt das immer wieder. Wichtig ist jedoch, dass wir aus Fehlern lernen. Wo also lag in Ihrem Beispiel das Problem?

Die einfache Antwort würde lauten: Es mangelte an interkultureller Kompetenz. Doch was ist das eigentlich? So wie

das Konzept Kultur ist auch dieser Begriff nur ungenau definiert. Die US-amerikanische Bildungswissenschaftlerin Darla Deardorff von der Duke University hat deshalb eine ganze Reihe von einschlägigen Expertinnen und Experten gebeten, wichtige Bestandteile von interkultureller Kompetenz zu nennen. Die genannten Komponenten ordnete sie dann verschiedenen Inhaltsbereichen zu. Dabei kam heraus, dass man sich interkulturelle Kompetenz in etwa so vorstellen kann:



DIE ABC-ESELSBRÜCKE

Eine Annäherung an interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz ergibt sich als Kombination aus relevantem Wissen, positiver Einstellung und den Fertigkeiten, die man braucht, um sich entsprechend zu verhalten. Im Englischen kann man sich diese Begriffe dank einer sehr einfachen ABC-Eselsbrücke noch besser merken.

Das Wissen, oder englisch *cognition*, umfasst die faktische Kenntnis der anderen Kultur, also etwa der Geschichte eines anderen Landes oder der besonderen Vorlieben der Menschen dort. Zugleich aber gehört hierzu auch das Wissen über die eigene Kultur und die kulturelle Prägung, die man dadurch erfahren hat. Nur wenn man das Eigene und das Fremde kennt, kann man auf beides aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven schauen. Das ist eine ganz wichtige Komponente interkultureller Kompetenz.

Des Weiteren gehört eine positive Bewertung der Andersartigkeit dazu, eine positive Einstellung, *affect*. Damit ist gemeint, dass man emotional, oder eben affektiv, positiv auf das Fremde reagiert. Man muss wohlgerne nicht alles an einer fremden Kultur mögen. Es ist kein Ausweis von interkultureller Inkompetenz, wenn man manche Dinge für sich ablehnt. Wichtig ist jedoch, mit Offenheit und Respekt auf andere zuzugehen und ihnen das Gefühl zu geben, dass man sie grundsätzlich wertschätzt – was eigentlich bei jeder Interaktion wichtig ist.

Schließlich muss man über die richtigen Verhaltenstechniken (*behaviour*) verfügen. Auch hier zeigt sich dann die Offenheit für Neues. Gut beobachten zu können, zuzuhören, erst dann zu interpretieren und außerdem seine eigenen Bewertungen zunächst einmal hintanzustellen – das alles ist hier von großer Bedeutung. Das klingt abstrakt einfach, aber leider gehen diese Dinge oftmals durcheinander: Wir interpretieren und bewerten zumeist, bevor wir wirklich verstanden haben.

Zusammengefasst könnte man es so darstellen:

- **Affect** – Herz (für das Gefühl)
- **Behaviour** – Hand (für das Verhalten)
- **Cognition** – Kopf (für das Wissen)

Den positiven Umgang mit dem Fremden, also interkulturelle Kompetenz, kann man auch gut vom negativen Umgang abgrenzen. Negativ wären Stereotyp, Vorurteil und Diskriminierung. Das vermeintliche Wissen über die anderen, unsere kognitive Vorstellung von ihnen, nennen wir ein Stereotyp. Dem positiven Affekt steht die gefühlsmäßige Ablehnung gegenüber: das Vorurteil. Und schließlich ist Diskriminierung die negative Verhaltensweise anderen Personengruppen gegenüber.

Man könnte also sagen:

Interkulturelle Kompetenz ist die richtige Kombination von Wissen, Einstellungen und Verhaltensweisen, die es ermöglichen, effektiv und angemessen mit den Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen zu kommunizieren und umzugehen.

So einfach das vielleicht auch klingen mag: Es in die Tat umzusetzen fällt oft schwer. Unter anderem liegt das an dem, was wir in diesem Kurs immer wieder betont haben: Einerseits ist das Wissen über bestimmte Merkmale einer anderen Kultur wichtig, wenn man das individuelle Verhalten eines ihrer Mitglieder verstehen will. Zugleich aber ist die Beurteilung einer anderen Person aufgrund der Gruppe, der sie angehört, genau das, was wir vermeiden wollen: Stereotypisierung. Man sieht: Zwischen dem positiven, gewünschten Umgang und dem negativen, zu vermeidenden

liegt oftmals nur ein schmaler Grat. Deshalb sollte man der Definition noch einen weiteren Satz hinzufügen:

Wer meint, er sei vollständig interkulturell kompetent, ist es sehr wahrscheinlich nicht.

Wenn Sie nun noch einmal an die Situation denken, in der es jemandem oder gar Ihnen selbst an interkultureller Kompetenz gemangelt hat: Können Sie nun besser benennen, an welchen Komponenten es gefehlt hat? Dann sind Sie jetzt ein klein wenig interkulturell kompetenter als zuvor.



ÜBUNG

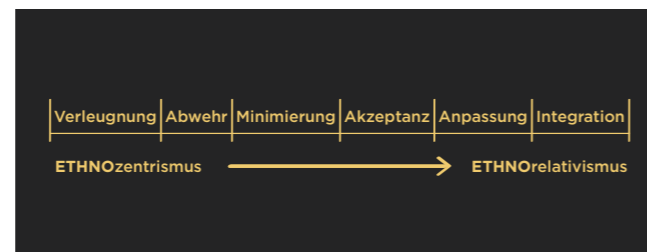
Welchen der drei Komponenten interkultureller Kompetenz würden Sie diese Statements zuordnen?

- 1 Ich mag die Gastfreundschaft sehr, die einem in vielen arabischen Ländern entgegengebracht wird.
- 2 In arabischen Ländern wird Gastfreundschaft auch deshalb als so wichtig angesehen, weil sie ein religiöses Gebot des Islam ist.
- 3 Wenn ich in einem arabischen Land zum Beispiel zum Essen eingeladen werde, bringe ich immer ein Gastgeschenk mit, denn das gehört sich so.

Auflösung: 1: Einstellungs (affect); 2: Wissen (cognition); 3: Verhalten (behavior)

Lässt sich interkulturelle Kompetenz lernen?

Da wir nun eine etwas bessere Vorstellung davon haben, was interkulturelle Kompetenz ist, wollen wir uns einer weiteren wichtigen Frage stellen: Wie wird interkulturelle Kompetenz erworben? Wie verläuft dieser Prozess? Mit dieser Frage hat sich der US-amerikanische Soziologe Milton Bennett beschäftigt. Ergebnis seiner Forschung ist das »Developmental Model of Intercultural Sensitivity«, kurz DMIS. Dieses Entwicklungsmodell interkultureller Sensibilität beschreibt einen Prozess aus sechs Phasen oder Stufen.



KANN MAN INTERKULTURELLE KOMPETENZ LERNEN?

Das DMIS-Entwicklungsmodell

Lassen Sie uns diese sechs Stufen am Beispiel der direkten versus indirekten Kommunikation verdeutlichen, die Sie bereits in Lektion 2 kennengelernt haben.

1. Stufe – Verleugnung

Personen auf dieser Stufe sind sich nicht einmal darüber im Klaren, dass es überhaupt Kulturunterschiede in bestimmten Bereichen gibt. Sie halten ihre eigene Art, Dinge zu sehen und zu tun, für selbstverständlich. Eine typische Aussage einer Person dieser Stufe aus dem betrieblichen Bereich könnte sein: »Wer wissen will, was los ist, soll halt fragen. Das mache ich ja auch. Offenheit ist immer noch das beste Mittel der Verständigung.«

2. Stufe – Abwehr oder Verteidigung

Zwar sind sich Personen hier der Unterschiede zwischen Kulturen bewusst. Diese Unterschiede werden aber oft negativ, nämlich als Verunsicherung, vielleicht sogar als Bedrohung wahrgenommen und daher abgelehnt. Es gibt zwei Formen von Verteidigung: In einer Variante bewerten Menschen die eigene Kultur besser als andere Kulturen. Eine zweite Form, die als Umkehrung bezeichnet wird, besteht darin, eine andere Kultur als besser zu bewerten als die eigene Kultur. Eine Person auf dieser Stufe könnte über Kommunikation etwa sagen: »Also, diese indirekte Kommunikation ist einfach so schrecklich umständlich; man kommt doch generell schneller zum Ziel, wenn man offen sagt, was man will.«

3. Stufe – Minimierung

Menschen auf dieser Stufe reden Kulturunterschiede klein, so als seien sie ganz generell belanglos. Wer das tut, spricht den Angehörigen anderer Kulturen jedoch auch einen Teil ihrer Identität ab. Ganz besonders problematisch ist es, wenn ein vorgebliches »Wir sind alle gleich« in Wahrheit »Alle sind wie ich« bedeutet. Eine Aussage auf dieser Stufe könnte daher lauten: »Der beste Weg, mit anderen klarzukommen, ist, selbst authentisch und ehrlich zu sein. Das gilt letzten Endes für uns alle. Wir sind doch alle nur Menschen.«

Diese ersten drei Stufen der Entwicklung interkultureller Sensitivität nennt Bennett ethnozentrisk – die eigene Wahrnehmung und Weltsicht werden als universeller Maßstab angesetzt. Erst ab der vierten Stufe beginnt also interkulturelle Sensibilität tatsächlich.

4. Stufe – Akzeptanz von Unterschieden

Menschen, die diese Stufe erreicht haben, erkennen, dass es bedeutsame Unterschiede zwischen verschiedenen Kulturen gibt. Sie wollen sie auch akzeptieren und respektieren. Jedoch fühlen sie sich oft noch unsicher, wie sie mit diesen Unterschieden umgehen sollen. Das könnte beispielsweise zu der Aussage führen: »Manchmal bin ich verunsichert: Mir ist schon klar, dass andere Kulturen anders kommunizieren als ich, aber ich möchte meine eigene Art einfach nicht aufgeben. Ich weiß nicht, wie ich Fettnäpfchen vermeiden kann und gleichzeitig authentisch bleibe.«

5. Stufe – Anpassung

Auf dieser Stufe hat ein Mensch die Kompetenz und Erfahrung, effektiv und angemessen mit kulturellen Unterschieden umzugehen. Er ist in der Lage, sein Verhalten und seinen Kommunikationsstil anderen Kulturen anzupassen, und kann entspannt mit Menschen umgehen, die andere Werte und Glaubenssätze haben als er selbst. Kulturen werden nicht mehr als etwas Statisches gesehen, sondern in ihrer Dynamik als ein Prozess des Miteinander-Umgehens. Ihr Wissen um Kulturunterschiede erlaubt es der Person auf dieser Stufe auch, die Perspektive anderer einzunehmen und empathisch ihre Sicht der Dinge zu verstehen. So würde die Person vielleicht sagen: »Was auch immer gerade Gegenstand unseres Gesprächs ist – normalerweise kann ich ihn aus unterschiedlichen kulturellen Perspektiven betrachten und mich auch entsprechend äußern.«

6. Stufe – Integration

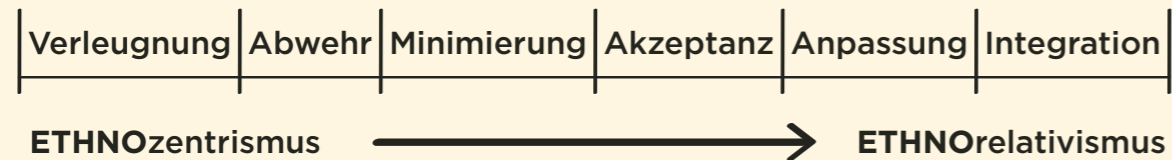
Sie bezieht sich schließlich auf Personen, die so sehr mit verschiedenen Kulturen vertraut sind, dass für sie kulturelle Vielfalt zu einem Teil ihrer eigenen Identität geworden ist. Menschen auf dieser Stufe haben ein Zugehörigkeitsgefühl zu zwei oder mehreren Kulturen entwickelt. Sie können gut mit kultureller Relativität umgehen und angemessen reagieren – je nach kulturellem Kontext.



ÜBUNG

Sie haben nun einiges darüber erfahren, was interkulturelle Kompetenz bedeutet und wie sie entwickelt wird. Nutzen Sie nun Ihre neuen Kenntnisse, um zu überlegen, wie es um Ihre eigene interkulturelle Kompetenz steht.

Sehen Sie sich noch einmal das Modell zur Entwicklung interkultureller Sensibilität an. Wo würden Sie sich selbst einordnen?



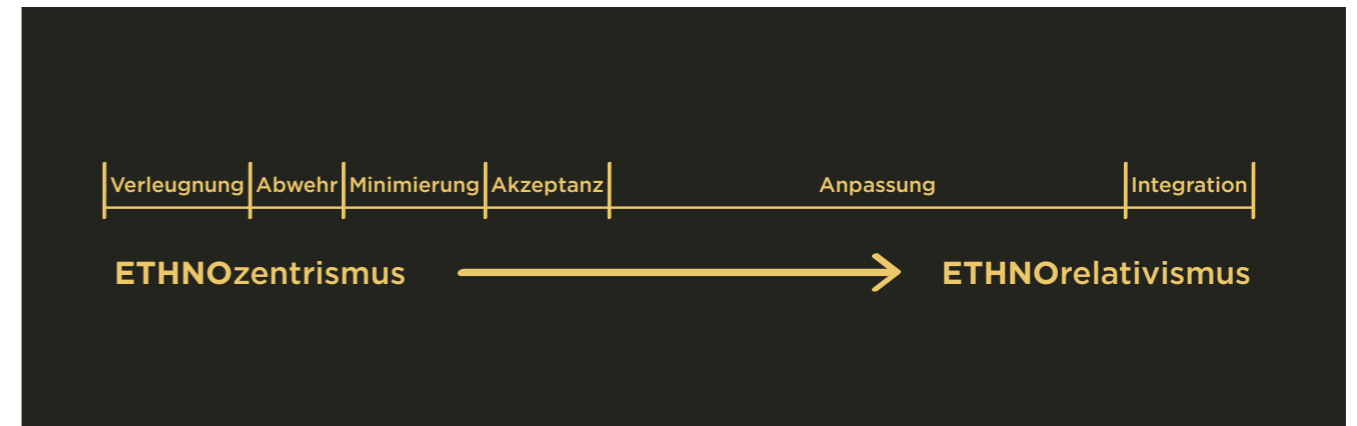
Wir sind selten fest in einer Stufe verortet, sondern bewegen uns dynamisch zwischen ihnen. Das hängt zum Teil von der konkreten Situation ab, in der wir uns befinden. Überlegen Sie doch mal, wann es Ihnen eher leichtfällt, kulturelle Unterschiede zu akzeptieren, und wann Sie sich eher im Abwehrmodus befinden.

Denken Sie auch noch mal an die ABC-Struktur – also Ihre Einstellung, Ihr Wissen, Ihre Fähigkeiten und Ihr Verhalten in interkulturellen Situationen. Wo sehen Sie Ihre Stärken?

Und woran möchten Sie gern arbeiten, um Ihre interkulturelle Kompetenz weiterzuentwickeln?

Interkulturelle Kompetenzen stärken

Interkulturelle Kompetenzentwicklung ist eine lebenslange Aufgabe. Egal wie erfahren und kompetent Sie sich fühlen, es gibt immer Neues zu entdecken und zu lernen. Deswegen müsste die Anpassungsstufe in unserem Modell auch anders dargestellt werden, in etwa so:



Aus der Beschreibung der sechs Stufen ergibt sich zudem, was jeweils die zentrale Entwicklungsaufgabe ist, was es also zu lernen gilt. Mit den folgenden Hinweisen sollen Sie Ihre eigene interkulturelle Kompetenz stärken und andere in diesem Prozess unterstützen können.

Beginnen wir bei der Abwehr: Was können Sie tun, wenn Sie bei sich selbst eine Abwehrhaltung beobachten oder wenn andere mit Abwehr auf kulturelle Unterschiede reagieren?

Selbst wer schon eine gewisse interkulturelle Sensibilität hat, kann in bestimmten Situationen mit **Abwehr** reagieren, etwa wenn er seine Werte bedroht sieht oder mit der Situation

überfordert ist. Sogar ein interkultureller Experte oder eine interkulturelle Expertin kann in eine Abwehrhaltung geraten, wenn er oder sie beispielsweise an einen fremden Ort reist, der ihn oder sie durch neue Eindrücke, eine unbekannte Sprache und eine völlig ungewohnte Kultur überwältigt.

In einer solchen Situation hilft es zum einen, sich bewusst zu machen, woher die Abwehrhaltung kommt. Zum anderen können Sie Ihren Blick bewusst auf Gemeinsamkeiten und Positives lenken. Ziel ist es, die Abwärtsspirale aus Abwehr und negativer Beurteilung zu durchbrechen. Sie können beispielsweise aktiv nach kulturellen Gemeinsamkeiten suchen und so Ihre Aufmerksamkeit auf etwas Positives richten.

Wer sich hingegen in der Stufe **Minimierung** befindet, der hat die Gemeinsamkeiten zu stark im Fokus und verliert dadurch den Blick für bedeutsame kulturelle Unterschiede, die sich auf seine Wahrnehmung und sein Handeln auswirken können. In dieser Stufe kann es daher hilfreich sein, bewusst über die eigene kulturelle Prägung zu reflektieren, also zum Beispiel festzustellen, dass man lieber direkt kommuniziert. Gleichzeitig sollten Sie aktiv versuchen zu verstehen, wie Kolleginnen und Kollegen aus anderen Kulturen darüber denken – so können Sie kulturelle Unterschiede erkennen und feststellen, dass nicht alle direkte Kommunikation bevorzugen oder manche sie sogar irritierend finden. Am besten erkennen Sie Ihre eigene kulturelle Prägung übrigens, wenn Sie Ihr gewohntes Umfeld verlassen, denn »Fische können das Wasser nicht sehen«.

Haben Sie den Sprung in die **Akzeptanz** kultureller Unterschiede geschafft, sind Sie grundsätzlich offen für interkulturelle Situationen, fühlen sich aber noch unsicher, wie Sie sich angemessen verhalten können. Das Herz ist sozusagen am rechten Fleck, aber der Kopf (das Wissen) und die Hände (die Fähigkeiten) sind noch unsicher, wie es weitergeht. Ihre interkulturelle Kompetenz können Sie durch Wissenserwerb und das Experimentieren mit neuen Verhaltensweisen stärken. Konkret kann das bedeuten, sich vor einer Dienstreise ins Ausland oder vor dem Treffen mit ausländischen Gästen über die jeweilige Kultur zu informieren und im Kontakt miteinander mehr über die Perspektive und Präferenzen des Gegenübers zu lernen. Ihre Fähigkeiten und Ihr Verhalten können Sie in Seminaren und im Alltag trainieren.

Ähnlich ist es auf der Stufe der **Anpassung**. Jetzt heißt es dranbleiben – also nicht aus dem Blick zu verlieren, dass interkulturelle Kompetenzentwicklung ein lebenslanger Lernprozess ist. Egal wie offen Sie für kulturelle Vielfalt sind, egal wie viel Sie wissen und können, es gibt immer Neues dazuzulernen.

Zu diesem Lernprozess gehören Fehler oder Fettnäpfchen dazu – auch deswegen, weil interkulturelle Kompetenz gewissermaßen im Auge des Betrachters liegt. Es kann sein, dass Sie nach bestem Wissen handeln, Ihr Gegenüber Ihr Verhalten aber als unangemessen erlebt. Für interkulturelle Kompetenzentwicklung braucht es also Mut – Mut, Neues zu entdecken, Dinge auszuprobieren und Fehler als Chance zu begreifen, zu lernen und zu wachsen. Der Theologe Dietrich Bonhoeffer sagte sehr schön: »Der größte Fehler, den man im Leben machen kann, ist, immer Angst zu haben, einen Fehler zu machen.«

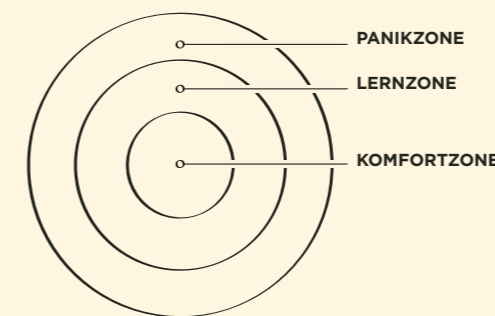


TIPP

Verlassen Sie Ihre Komfortzone!

Es braucht also Mut, um interkulturelle Kompetenz zu stärken. Dazu wollen wir Ihnen das sogenannte **Komfortzonenmodell**, auch **3-Zonen-Modell** genannt, vorstellen.

Dieses Modell wird häufig mit dem russischen Entwicklungspsychologen Lew Wygotski in Verbindung gebracht, der den Begriff der »Zone der proximalen Entwicklung« geprägt hat. Gemeint ist damit der Bereich zwischen der **Komfortzone** – in der Kinder sich wohlfühlen, die Aufgabe aber so leicht ist, dass schnell Langeweile entsteht – und der Frustrations- oder **Panikzone** – in der die Aufgabe zu schwer ist und Frust und Stress das Lernen unmöglich machen. Im Bereich dazwischen kann Lernen stattfinden, diese Zone wird daher oft die **Lern- oder Wachstumszone** genannt.



DAS 3-ZONEN-MODELL

In der Mitte zwischen zu schwer und zu leicht liegt die ideale Zone, um zu lernen und zu wachsen

Übertragen auf sportliche Tätigkeiten würde das Modell besagen, dass es zu Hause auf dem Sofa sehr komfortabel ist, man seine Fitness jedoch überhaupt nicht fördert. Andererseits darf man es mit dem Training auch nicht übertreiben, sonst überfordert man seinen Körper.

Dieses Modell lässt sich auf Ihre interkulturelle Kompetenzentwicklung übertragen: Sie sind in der **Komfortzone**, wenn Sie sich sicher und wohlfühlen – beispielsweise bei Tätigkeiten, die Ihnen leicht von der Hand gehen, bei Routinarbeiten oder in der Interaktion mit Ihnen vertrauten Menschen. Hier können Sie Energie tanken und Ihr Wohlbefinden steigern.

In neuen, unbekanntenen Situationen oder angesichts herausfordernder Aufgaben kann es passieren, dass Sie sich in der **Panikzone** wiederfinden. In dieser Zone erleben Sie negativen Stress, fühlen sich unsicher, überfordert oder empfinden Kontrollverlust. Wenn Sie an Herausforderungen scheitern, stellt sich Frust und Verunsicherung ein. Dies kann der Fall sein, wenn interkulturelle Begegnungen schiefgehen – zum Beispiel weil die Sprachbarriere zu hoch ist oder es zu ungelösten Konflikten kommt. Ähnliches lässt sich gelegentlich bei Expats beobachten, die im Gastland in der Komfortzone bleiben und den Kontakt mit der lokalen Kultur so weit es geht vermeiden.

Wenn Sie unbekanntes Terrain betreten, können Sie aber auch in die **Lern- oder Wachstumszone** kommen. Das können neue Aufgaben, Projekte oder Umgebungen



AUF DEN PUNKT

sein – eine Dienstreise ins Ausland, ein neues Projekt in Kooperation mit einem ausländischen Partner oder das Führen eines multikulturell besetzten Teams. Zu Beginn fühlen Sie sich womöglich etwas unsicher und können weniger auf Bekanntes oder Bewährtes zurückgreifen. Das kostet Mut und Energie, zum Lohn winken dafür erweiterte Kompetenzen, ein gesteigertes Selbstwertgefühl und die Erkenntnis, dass Sie Herausforderungen meistern können.

Den Glauben daran, eine gewünschte Handlung erfolgreich ausführen zu können und auch schwierige Situationen zu meistern, nennt man Selbstwirksamkeit. Je höher Ihre Selbstwirksamkeit, desto wahrscheinlicher ist es, dass Sie sich aus der Komfortzone wagen – und je mehr Erfolgserlebnisse Sie dabei haben, desto höher wird Ihre **Selbstwirksamkeit**. Selbstwirksamkeit hängt übrigens eng mit interkultureller Kompetenz zusammen.

Trauen Sie sich also öfter aus Ihrer Komfortzone heraus, und stärken Sie so Ihre Selbstwirksamkeit und Ihre interkulturelle Kompetenz. Und vergessen Sie nicht, auch immer wieder in die Komfortzone zurückzukehren, um dort neue Kraft zu sammeln. Über die Zeit können Sie so Ihre Komfortzone erweitern und gelassen und souverän in interkulturellen Situationen agieren.

- Interkulturelle Kompetenz ist komplex und multidimensional.
- Wer interkulturell kompetenter werden möchte, muss nicht nur Wissen erwerben, sondern braucht auch die passende Einstellung und sollte seine Fähigkeiten erweitern.
- Anhand des DMIS-Modells kann man erkennen, wie sich der Umgang mit kulturellen Unterschieden entwickeln kann.
- Kompetenzentwicklung findet außerhalb der Komfortzone statt. Wer nicht wagt, der nicht gewinnt!



Dr. Nadine Binder

kennt die Tücken und Potenziale kulturell diverser Teams aus ihrer täglichen Arbeit bei der InterCultur gGmbH. Die promovierte Trainerin ist in verschiedenen Unternehmen und Organisationen unterwegs, coacht, moderiert Workshops und erarbeitet gemeinsam mit den Kunden Lösungen für gelungene interkulturelle Zusammenarbeit



Prof. Dr. Ulrich Kühnen

forscht als Professor an der Bremer Jacobs University seit über zwanzig Jahren zum Thema interkulturelle Kommunikation. Als Autor und Psychologe liegt sein Schwerpunkt an der Schnittstelle zwischen Kultur und Evolution. Seine Lehre wurde außerdem 2012 mit dem Preis »Teacher of the Year« ausgezeichnet

QUELLEN

SEITE 13: Bernd Frick und Anica Rose, Over the Top: Team Composition and Performance in Himalayan Expeditions, 2017

SEITE 15: David Matsumoto und Linda Juang, Culture and Psychology, 2008

SEITE 16: Richard Nisbett, The Geography of Thought, 2003

SEITE 20: Stephanie Rathje, Interkulturelle Kompetenz – Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts, 2006

SEITE 23: Norbert Schwarz und Yuri Miyamoto, When Conveying a Message May Hurt the Relationship: Cultural Differences in the Difficulty of Using an Answering Machine, 2005

SEITE 27: Stella Ting-Toomey, Communicating Across Cultures, 2012

SEITE 35: AFS Intercultural Programs, Tools to Suspend Judgment, 2016, nach Janet und Milton Bennett

SEITE 43: Edward T. Hall, The Dance of Life: The Other Dimension of Time, 1983

SEITE 44: Agnieszka Sorokowska et. Al., Preferred interpersonal distances: a global comparison, 2017

SEITE 46: Erin Meyer: Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures, 2016

SEITE 50: Darla Deardorff: Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts?, 2006

SEITE 52: Milton Bennett: Becoming Interculturally Competent, 2004

BILDNACHWEISE

BEHIND THE SCENES: © Felix Amsel, 2020

TITEL: gettyimages #475297572 © ferrantraite

LEKTION 1: Diverse Teams, Adobe Stock #233165195

© Andrii Vergeles; Unterschiede im Alltag, Adobe Stock #119631855 © f11photo

LEKTION 2: Auf die Mailbox sprechen?, Adobe Stock #297466834, © PR Image Factory

PORTRÄTS: Prof. Dr. Ulrich Kühnen, Nadine Binder © Felix Amsel, 2020



ZEIT AKADEMIE

INTERKULTURELLE KOMPETENZ

Strategien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit



Ihre Dozentin und Ihr Dozent: Nadine Binder und Ulrich Kühnen führen durch den Kurs

Pünktlichkeit und Ordnung sind doch universelle Werte? Ganz so einfach ist es nicht. Die Rolle von Verträgen, Verhandlungen, Führung und sogar der Wahrnehmung von Raum und Zeit ist in jeder Kultur unterschiedlich. Und das hat einen erheblichen Einfluss darauf, wie wir zusammenarbeiten. Know-how hierzu erhalten Sie von Nadine Binder, die als promovierte Trainerin und Coach für interkulturelle Zusammenarbeit in Unternehmen arbeitet. Ziel dieses Kurses ist die Anregung eines nachhaltigen Lernprozesses: Damit Sie auch in Zukunft sicher in interkulturellen Situationen auftreten.

Ulrich Kühnen forscht als Professor an der Bremer Jacobs University seit über zwanzig Jahren zum Thema interkulturelle Kommunikation. Als Autor und Psychologe liegt sein Schwerpunkt genau in der Schnittstelle zwischen Kultur und Evolution. Der Experte beantwortet wichtige Fragen: Wie werden Missverständnisse aufgelöst, die durch Diversität im Team entstehen? Wie können Sie trotz unterschiedlicher Kommunikationsstile erfolgreich zusammenarbeiten?



Interaktiv gestaltet: Illustrationen, Animationen und Übungen ergänzen den Inhalt



Praxisnah: Mit Tipps für den Arbeitsalltag

Video-Seminar mit Buch | 4 Lektionen

- 1. Kultur verstehen**
Gemeinsame Unterschiede
- 2. Grundlagen der interkulturellen Kommunikation**
Besseres Verständnis durch Perspektivwechsel
- 3. Heterogene Arbeitsstile in Teams**
Wie können kulturelle Unterschiede überwunden werden?
- 4. Interkulturelle Kompetenz**
Was sie ist und wie man sie sich erarbeiten kann