



Interkulturelle Kompetenz

Gesine Mahnke

Als interkulturelle Kompetenz wird die Fähigkeit verstanden, fremde Verhaltensweisen richtig zu interpretieren und das eigene Verhalten gemäß der fremden Wahrnehmung und Wertung zielgerichtet zu gestalten.

1. Der Kulturbegriff

Kultur ist einerseits Ausdruck menschlicher Schöpfungskraft, die sich in den Bildenden Künsten, der Musik, Literatur und Architektur zeigt. Dieser Kulturbegriff liegt normalerweise „Kulturreisen“ zugrunde. Hofstede (2001) bezeichnet dieses Kulturverständnis als „Kultur 1“.

Andererseits wird Kultur verstanden als „mentale Programmierung“. Diese mentale Programmierung, die sog. „Kultur 2“ nach Hofstede, wird bereits ab der frühen Kindheit erworben und manifestiert sich in Einstellungen, Werten, Normen und Verhaltensweisen. Diese sind überwiegend unbewusst. Erst bei der Konfrontation mit einer fremden Kultur und somit fremden Einstellungen, Werten, Normen und Verhaltensweisen wird die eigene Programmierung bewusst. Dieser Kulturbegriff ist gemeint, wenn von interkultureller Kompetenz die Rede ist.

2. Kulturelle Schichten

Kultur besteht aus unterschiedlichen Schichten (Trompenaars, 1993): die Außenschicht einer Kultur besteht in der wahrnehmbaren Realität wie Sprache, Kleidung, Kunst, Architektur, Landwirtschaft und Mode. Sie sind Ausdruck einer tieferliegenden kulturellen Schicht. Auf der nicht wahrnehmbaren Ebene besteht Kultur aus Werten

(Definition von gut und böse) und Normen (Regeln, wie man sich verhalten soll). Zu interkulturellen Missverständnissen kommt es, wenn der sichtbare Teil der Kultur aufgrund der eigenen kulturellen Prägung fehlinterpretiert wird. So kann ein deutscher Tourist es als „unprofessionell“ empfinden, wenn ein italienischer Hotelmanager auf eine Beschwerde emotional reagiert. In der italienischen Kultur hingegen drückt emotionales Verhalten Engagement aus.

3. Instrumente zur Beschreibung kultureller Unterschiede

Zur Beschreibung kultureller Unterschiede gibt es zwei Instrumente: Kulturstandards und Kulturdimensionen.

3.1 Kulturstandards

Kulturstandards sind Beschreibungen von Unterschieden, die sich aus der Sicht einer Kultur auf die andere ergeben. Kulturstandards sind daher selbst kulturell gefärbt. Ein Kulturstandard beschreibt nicht individuelles Verhalten, sondern durchschnittliches Verhalten einer kulturellen Gruppe im Vergleich zum durchschnittlichen Verhalten einer anderen kulturellen Gruppe. Für jede Kultur lassen sich eine Vielzahl von Kulturstandards formulieren. Kulturstandards sind geprägt von der eigenen „kulturellen Brille“. So beschreiben Brasilianer US-Amerikaner als reserviert, vorsichtig und zurückhaltend; wohingegen US-Amerikaner von Japanern als spontan, impulsiv und emotional beschrieben werden.

3.2 Kulturdimensionen

Kulturdimensionen sind abstrakter als Kulturstandards. Sie sind kulturübergreifend: jede Kultur lässt sich



auf einer begrenzten Anzahl von Kulturdimensionen abbilden. Es gibt mehrere Ansätze, Kulturdimensionen zu formulieren, die sich teilweise überschneiden.

Hofstede (2001) hat aus umfangreichen empirischen Erhebungen vier Kulturdimensionen extrahiert:

1. Geringe vs. hohe Machtdistanz
Die Dimension Machtdistanz bringt die in einer Kultur allgemein akzeptierte Machtverteilung zum Ausdruck. In Kulturen mit hoher Machtdistanz werden höherstehenden Personen mehr Privilegien und Statussymbole zugestanden als in Kulturen mit geringerer Machtdistanz.
2. Individualismus vs. Kollektivismus
In individualistischen Kulturen sind die Bindungen zwischen Personen eher locker: es wird vom Einzelnen erwartet, dass er für sich selbst und für seine unmittelbare Familie sorgt. In kollektivistischen Kulturen ist der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene soziale Gruppen integriert, die ihn schützen und im Gegenzug Loyalität verlangen. Mitglieder individualistischer Kulturen reisen meist alleine oder mit der Kernfamilie; Mitglieder kollektivistischer Kulturen reisen überwiegend in organisierten Gruppen.
3. Femininität vs. Maskulinität
In sogenannten maskulinen Kulturen sind materieller Erfolg, Wohlstand und Karriere zentrale Werte; Konflikte werden direkt ausgetragen. Besonders von Männern wird erwartet, dass sie bestimmt, ehrgeizig und hart sind. In femininen Kulturen sind die Sorge um den Nächsten und das Bewahren der Werte zentral. Hier werden Konflikte durch

Verhandlung und Kompromisse beigelegt. Es wird von Männern wie von Frauen erwartet, dass sie bescheiden sind.

4. Geringe vs. starke Unsicherheitsvermeidung
Die Dimension Unsicherheitsvermeidung beschreibt den Grad, in dem sich die Mitglieder einer Kultur durch ungewisse oder unbekanntere Situationen bedroht fühlen. Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung haben ein Bedürfnis nach vielen und exakten Regeln, ihre Mitglieder legen großen Wert auf Pünktlichkeit. Da Fremdheit als bedrohlich empfunden wird, findet man hier eher Fremdenfeindlichkeit als in Kulturen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung.

4. Erwerb interkultureller Kompetenz

4.1 Interkulturelles Lernen durch Aufenthalte in der Zielkultur
Interkulturelles Lernen kann stattfinden durch den direkten Kontakt mit einer fremden Kultur. Die sogenannte Kontakthypothese besagt, dass durch den Kontakt mit einer anderen Kultur *automatisch* interkulturelle Kompetenz erworben wird. Diese Aussage ist inzwischen widerlegt: wenn fremdes Verhalten aufgrund der eigenen Werte und Normen interpretiert wird, kann es sogar zu einer Verfestigung von Stereotypen und (negativen) Vorurteilen kommen.

4.2. Interkulturelles Lernen durch Schulungsmaßnahmen
Zunehmend haben sich zur Vorbereitung auf Aufenthalte in fremden Kulturen interkulturelle Trainingsmaßnahmen



etabliert. Die Vielzahl der Schulungskonzepte lassen sich in zwei große Kategorien unterteilen. Auf der einen Seite gibt es kulturspezifische Trainings, bei denen die Teilnehmer aus einem Kulturkreis auf einen anderen vorbereitet werden, z.B. „Leben und Arbeiten in Japan“ mit der Zielgruppe deutsche Arbeitnehmer. Hier werden schwerpunktmäßig Kulturstandards vermittelt. Häufig wird die -> Critical Incident Technique verwendet, um konkrete kritische Situationen zu trainieren. Dieses Konzept bietet sich beispielsweise an, um das Personal eines Urlaubshotels auf ein deutsches Klientel in seinen kulturellen Eigenarten vorzubereiten.

In kulturübergreifenden Trainings liegt der Schwerpunkt auf der Sensibilisierung für interkulturelle Phänomene. Interkulturelle Phänomene werden vor dem Hintergrund von Kulturdimensionen erläutert. Die Teilnehmer sollen in die Lage versetzt werden, ihre interkulturelle Kompetenz in Zukunft selbstständig immer weiter ausbauen zu können. Dieses Konzept bietet sich an, wenn die Teilnehmer aus unterschiedlichen Kulturkreisen kommen

und/oder die Teilnehmer unterschiedliche Zielkulturen haben.

Hofstede, Geert 2001: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: Deutscher Taschenbuch Verlag
Trompenaars, Fons 1993: Handbuch globales Managen. Düsseldorf, Wien, New York, Moskau: Econ Verlag

Gesine Corinna Mahnke; Dipl.-Psych., Studium der Psychologie und der Theaterwissenschaft in Freiburg und München. Seit 2000 als festangestellte Personalentwicklerin und Trainerin bei Studiosus Reisen München verantwortlich für die Reiseleiter-Weiterbildung. Seit 2001 nebenberufliche Tätigkeit als Trainerin für Kommunikation, Konfliktmanagement, Teamentwicklung, Führungskräfteentwicklung und Selbstmanagement. Lehrtrainerin für interkulturelle Kommunikation.

Erschienen im:

Fuchs, Wolfgang, Mundt, Jörn W. & Zollondz, Hans-Dieter (Hrsg.):
Lexikon Tourismus
Oldenbourg Verlag
München

