



# Dienstleistungskompetenz

## Teil III: Interkulturelle Kompetenz

Autor: Dr. Hans-Günter Kleff

© Verwaltungsakademie Berlin

Der Nachdruck sowie jede Art von Vervielfältigung und Weitergabe ist nur mit der Genehmigung durch die Verwaltungsakademie Berlin gestattet.

## ÄNDERUNGSDIENST

Der Lehrbrief unterliegt einer ständigen Anpassung an neue Entwicklungen aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung. Wünsche, Anregungen, Ergänzungen und Verbesserungsvorschläge zu diesem Lehrbrief richten Sie bitte mit dem Stichwort LEHRBRIEF an die:

Verwaltungsakademie Berlin  
Ausbildungszentrum  
Turmstraße 86  
10559 Berlin  
› [service@vak.berlin.de](mailto:service@vak.berlin.de)

[www.vak.berlin.de](http://www.vak.berlin.de)

# Dienstleistungs- kompetenz

## **Teil III: Interkulturelle Kompetenz**

**AUTOR**

**Dr. Hans-Günter Kleff**

# INHALTSVERZEICHNIS

## VORWORT

---

<b>1. BERLIN, DIE MIGRANTENSTADT</b>	<b>7</b>
1.1 Berliner Migrationsgeschichte	7
1.2 Wie viele Migrantinnen und Migranten leben wo in Berlin?	12
1.3 Integration und Partizipation von Migranten in Berlin	18

---

<b>2. KULTUR</b>	<b>25</b>
2.1 Was ist Kultur?	25
2.2 Worin unterscheiden sich Kulturen?	27
2.3 Kulturelle Unterschiede nach Hofstede	27
2.3.1 Die Hofstedesche Kulturzwiesel	27
2.3.2 Kulturelle Werte nach Hofstede	29
2.3.2.1 Hohe oder geringe Machtdistanz	29
2.3.2.2 Starke oder schwache Unsicherheitsvermeidung	29
2.3.2.3 Individualismus – Kollektivismus	30
2.3.2.4 Maskulinität – Femininität	31
2.3.2.5 Langzeitorientierung – Kurzzeitorientierung	31
2.3.2.6 Einschätzung des Hofstede-Modells	32
2.4 Kulturelle Unterschiede nach Lewis	32
2.4.1 Linear-aktive Kulturen	33
2.4.2 Multi-Aktive Kulturen	33
2.4.3 Re-Aktive Kulturen	33

---

<b>3. KOMMUNIKATIONSMODELLE IN DER INTERKULTURELLEN KOMMUNIKATION</b>	<b>36</b>
3.1 Eisbergmodell	36
3.2 Das 4-Seiten-Modell in der Interkulturellen Kommunikation	37
3.3 Interkulturelle Teufelskreise	39
3.4 Werte- und Entwicklungsquadrat	40
3.5 Inneres Team	43

---

<b>4. PROBLEME DER INTERKULTURELLEN KOMMUNIKATION</b>	<b>44</b>
4.1 Fallstricke der Interkulturellen Kommunikation	44
4.1.1 Missverständnisse aus Unwissenheit und Engstirnigkeit	44
4.1.2 Idealisierung oder Herabsetzung	44
4.1.3 Stereotypen	45
4.1.4 Rassismus	45
4.1.5 »Reflektierter Ethnozentrismus« als Alternative	45
4.2 Interkulturelle Konflikte	46
4.2.1 Kulturelle Unterschiede als Konfliktursache	46
4.2.2 Kulturelle Unterschiede in der Konfliktbearbeitung	46
4.2.3 Die Gefahr der Kulturalisierung	48
4.2.4 Machtasymmetrien aufgrund von Kultur	48
4.2.5 Kultur als Strategie	48
4.2.6 Kultur als Thema des Konfliktes	50
<b>5. FRAGEN ZUR SELBSTKONTROLLE</b>	<b>51</b>
<b>6. BEANTWORTUNG DER FRAGEN ZUR SELBSTKONTROLLE</b>	<b>52</b>
<b>7. LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>55</b>

---

## VORWORT

Die zunehmende Globalisierung führt dazu, dass es nicht nur bei beruflichen oder privaten Auslandsreisen, sondern bereits im privaten und beruflichen Alltag immer häufiger zum Kontakt zwischen Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft bzw. Prägung kommt. Diese interkulturellen Interaktionen sind nicht automatisch von gegenseitigem Verständnis geprägt. Es entstehen im Gegenteil oft Schwierigkeiten und Konflikte, wenn unterschiedliche Weltbilder, Denk- und Handlungsweisen aufeinandertreffen. Diese werden vor allem dann besonders gravierend, wenn jede Seite die Meinung vertritt, nur ihr Denken und Verhalten sei das allein Richtige, an welches sich die andere Seite anpassen muss.

Die Fähigkeit, solche interkulturellen Begegnungssituationen positiv zu gestalten, nennt man interkulturelle (Handlungs-)Kompetenz. Wer interkulturell kompetent ist, kann im Umgang mit Menschen anderer Kulturen sensibel, überlegt, angemessen und effektiv handeln. Interkulturelle Kompetenz ist dabei nicht eine einzelne Fähigkeit, sondern ein Zusammenspiel von individuellem, sozialem, fachlichem und strategischem Handeln in interkulturellen Zusammenhängen.

Interkulturelle Kompetenz bedeutet nicht, dass man alles und jeden und jede gut findet.<sup>1</sup> Vielmehr gehört zur interkulturellen Kompetenz auch die Fähigkeit, sowohl sich selbst und die eigene Kultur, als auch die Angehörigen der anderen Kultur zu hinterfragen.<sup>2</sup>

Interkulturelle Kompetenz bedeutet in drei Bereichen interkulturell zu lernen:

- › durch den Erwerb **Interkulturellen Wissens** wie z.B. Sprachkenntnisse, Landeskenntnisse, Wissen über andere Kulturen oder Wissen um Migrations- und Integrationsprozesse;
- › durch den Erwerb **Interkultureller Fähigkeiten** wie z.B. Beobachtungsfähigkeit, Fähigkeit zur Selbst- und Fremdreflexion, Fähigkeit zum Perspektivwechsel, Empathiefähigkeit, Flexibilität, Toleranz und Sensibilität;
- › durch den Erwerb **Interkultureller Fertigkeiten** wie z.B. Streßmanagement, Konfliktbewältigungsstrategien, Kommunikationskompetenz im Allgemeinen und gewaltfreie Kommunikation im Besonderen.

Bereits in den beiden vorangegangenen Trainingseinheiten der **Dienstleistungs-kompetenz** wurden viele der Inhalte dieser drei Bereiche unterrichtet und geübt. In diesem Training geht es nun darum, das bereits früher Gelernte auf Interkulturelles zu fokussieren, zu vertiefen und zu ergänzen und bei den Auszubildenden den Bereich des **Interkulturellen Wissens** zu stärken.

---

1 Vgl. Bolten, Jürgen (2007): Interkulturelle Kompetenz. Erfurt. Landeszentrale für Politische Bildung Thüringen, S. 87f

2 Vgl. Straub, Jürgen/Nothnagel, Steffi/Weidemann, Arne (2010): Interkulturelle Kompetenz lehren: Begriffliche und theoretische Voraussetzungen. In: Straub, Jürgen/Nothnagel, Steffi/Weidemann, Arne (Hrsg.): Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz? Bielefeld, S. 15ff

# 1. BERLIN, DIE MIGRANTENSTADT



## LERNZIELE

### DER / DIE LERNENDE SOLL

01. einige der Gruppen benennen können, die im Laufe der letzten Jahrhunderte nach Berlin und Brandenburg eingewandert sind.
02. die wesentlichen Gründe für ihre Einwanderung kennen.
03. erklären können, wer mit »Gastarbeiter« und wer mit »Vertragsarbeiter« gemeint ist.
04. wissen, wie hoch der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund in Berlin ungefähr ist.
05. wesentliche Ziele des Berliner Partitions- und Integrationsgesetzes (PartIntG) kennen und wissen, für wen es gilt.

## 1.1 Berliner Migrationsgeschichte

Ohne Migration wären keine Städte entstanden. Auch die Entwicklung Berlins ist schon immer mit Migration und mit der Beeinflussung durch unterschiedliche Migrantenkulturen verbunden gewesen, die jeweils neue kulturelle Besonderheiten in die Stadt brachten.

Genauer über interkulturelle Beeinflussungen weiß man seit den Migranten und Migrantinnen, die im 17. Jahrhundert nach Berlin gekommen sind. Damals wurden durch Friedrich Wilhelm von Brandenburg, den »Großen Kurfürsten«, gezielt Fremde in das vom Dreißigjährigen Krieg verwüstete und teilweise entvölkerte Brandenburg-Preußen geholt, nämlich Franzosen, Juden aus unterschiedlichen Gebieten, Holländer und Böhmen. 1671 räumte der Regent fünfzig wohlhabenden jüdischen Familien, die aus Wien vertrieben worden waren, gegen Schutzgeld ein Niederlassungsrecht in seinen Territorien ein. Sieben Familien davon ließen sich in Berlin nieder. Auch etwa 12.000 Hugenotten, französische Protestanten, die aus ihrer Heimat fliehen mussten, kamen ab 1685 nach Berlin.

Migration im  
17. Jahrhundert



Aufnahme der Hugenotten durch den »Großen Kurfürsten« (Chromolithographie von Carl Röhling)

Die Bevölkerungszahl Berlins stieg dadurch von etwa 6.000 im Jahr 1648 auf etwa 20.000 im Jahr 1688. Ein Zeitgenosse schrieb über die positiven Impulse, die von den Hugenotten ausgingen:

»Wir haben ihnen unsere Manufakturen zu danken, und sie gaben uns die erste Idee vom Handel, den wir vorher nicht kannten. Berlin verdankt ihnen seine Polizei, einen Teil seiner gepflasterten Straßen und seine Wochenmärkte. Sie haben Überfluß und Wohlstand eingeführt und diese Stadt zu einer der schönsten Städte Europas gemacht. Durch sie kam der Geschmack an Künsten und Wissenschaften zu uns. Sie milderten unsere rauen Sitten, sie setzten uns in den Stand, uns mit den aufgeklärtesten Nationen zu vergleichen, so daß, wenn unsere Väter ihnen Gutes erzeugt haben, wir dafür hinlänglich belohnt worden sind.«<sup>3</sup>

Migration im 19. Jahrhundert Hatten die Migranten im 17. Jahrhundert ihre Heimat vor allem wegen **religiöser Verfolgung** verlassen müssen, so zwangen sie später im 19. Jahrhundert hauptsächlich **ökonomische Gründe** dazu: In ihrer Heimat litten viele an Hunger. Andererseits verlangte die Industrialisierung Preußens und vor allem seiner Hauptstadt Berlin nach Arbeitskräften. Es kamen vor allem Polinnen und Polen, von denen ein großer Teil aus den östlichen preußischen Provinzen stammte, und die deshalb die deutsche Staatsbürgerschaft besaßen. Sie mussten jeweils für die Wintermonate in ihre Heimat zurückkehren. Schon vor dem Ersten Weltkrieg wurden in Berlin bereits Fachkräfte aus dem Ausland eingesetzt, so zum Beispiel Arbeiter aus der Türkei in der »Pera«-Zigarettenfabrik.<sup>4</sup>

Migration im 20. Jahrhundert Mit der Größe der Stadt - 1871 hatte Berlin ca. 930.000 Einwohnerinnen und Einwohner, 1900 über 2,7 Millionen – wuchs auch der Migrantenanteil an der Bevölkerung. Nach dem Ersten Weltkrieg kamen, beeinflusst von **politischen Gründen** wie der Oktoberrevolution 1917, etwa eine Million russischer Flüchtlinge nach Berlin. Charlottenburg, wo viele von ihnen wohnten, wurde deshalb auch **Charlottengrad** genannt.

Nach der Verwaltungsreform 1920 hatte »Groß-Berlin« mit seinen 20 Bezirken im Jahre 1929 eine Bevölkerung von 4,3 Millionen und war damit nach New York und London die drittgrößte Stadt der Welt. Begünstigt durch die Liberalität der parlamentarischen Demokratie entwickelte sich ein internationales, multikulturelles Ambiente, wobei der Beitrag der Juden wesentlich war. Mit der enorm steigenden Arbeitslosigkeit Ende der 1920er Jahre sank die Anzahl der Ausländerinnen und Ausländer wieder rapide ab.

Nach der Machtübernahme der Nationalsozialisten entstand ab etwa 1934 ein wachsender Arbeitskräftebedarf. Gleichzeitig mit dem Abbau von Rechten der deutschen Arbeiterschaft entzogen die Nazis den ausländischen Arbeitskräften nahezu sämtliche Rechte.

---

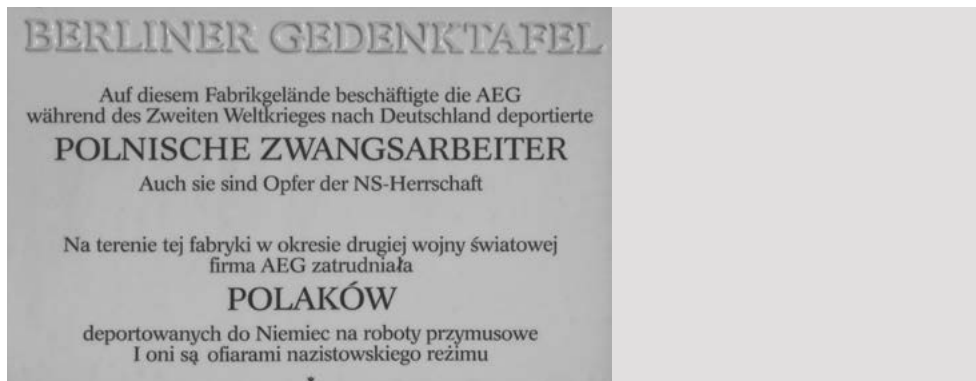
3 nach: Fischer, Gerhard: Die Hugenotten in Berlin, Berlin 1985, S.28

4 Vergl.: Bayas, Ahmet: Das Türkei-Bild der Deutschen und das Deutschland-Bild der Türken. In: Der Bürger im Staat. Heft 1/2000, S. 55



Nach dem Ausbruch des Zweiten Weltkriegs wurden ausländische Arbeitskräfte dann fast ausschließlich als **Zwangsarbeiter** beschäftigt. Dazu kamen noch die Kriegsgefangenen. Die Nazis unterschieden bei diesen Arbeitern zwischen »**Westarbeitern**« aus Frankreich, Belgien, Holland und anderen westeuropäischen Ländern und »**Ostarbeitern**« aus Polen oder Russland.

Zwangsarbeiter



Berliner Gedenktafel:  
Polnische Zwangsarbeiter  
bei der AEG  
Standort:  
Gustav-Meyer-Allee 25  
(Berlin-Gesundbrunnen)

Foto: H. G. Kleff

Während erstere als Angehörige von »Herrenvölkern« bessergestellt und in ihrer Freiheit weniger eingeschränkt waren, unterlagen die »rassisch minderwertigen slawischen Untermenschen« der völligen Entrechtung (ausschließlicher Aufenthalt im Arbeitslager, Nahrungsminimierung, Kennzeichnung mit »P« für Polen und mit »Ost« für Ostarbeiter, ähnlich wie Juden mit dem gelben Stern).

Nach 1945 gingen die meisten dieser Zwangsarbeiterinnen und Zwangsarbeiter zurück in ihre Heimat. Jetzt kamen vor allem deutsche Flüchtlinge nach Berlin, die aus den von Polen, von der Tschechoslowakei und der Sowjetunion besetzten deutschen Ostgebieten vertrieben worden waren, und versuchten, sich in der kriegszerstörten Stadt sozial und ökonomisch zu integrieren. Mit dem wachsenden Ost-West-Gegensatz kamen dazu in West-Berlin die Flüchtlinge, die in der Halbstadt unter Kontrolle der Westmächte der zunehmenden Repression in der DDR entgehen wollten.

Flüchtlinge

Nach der Berliner Stadtteilung durch die Mauer im Jahr 1961 wurden in West-Berlin wieder verstärkt Arbeitskräfte gebraucht und u.a. aus dem Ausland angeworben. Man nannte diese Arbeitsmigranten damals **Gastarbeiter** im Gegensatz zu den **Fremdarbeitern** der Kriegs- und Vorkriegszeit. Sie wurden vor allem aus den ländlichen Gebieten der Türkei und Jugoslawiens nach West-Berlin angeworben. Da sie ursprünglich nur ein oder zwei Jahre bleiben und dann in ihre Heimat zurückkehren sollten, dachte damals – aber auch später – niemand an Sprachkurse oder andere Eingliederungshilfen für sie: Die einfache Kommunikation mit ihnen wurde von Betriebsdolmetschern geleistet, mehr hielt man nicht für notwendig. Für die anwerbenden Betriebe (in West-Berlin waren das vor allem die großen elektrotechnischen Firmen wie Siemens, AEG usw.) erwies sich die 2-Jahres-Regelung schnell als kontraproduktiv, denn die Unternehmen wollten ihre gerade angelegerten Arbeitskräfte nicht nach zwei Jahren wieder wegschicken. So kam es mehr und mehr zu einer dauerhaften Beschäftigung.

»Gastarbeiter«

Damit wurde die Familienzusammenführung zunehmend zum Thema. Sie bestand anfangs darin, dass Ehemänner oder Ehefrauen ihre Partner/-innen zu einer Beschäftigung in ihren Betrieb nachholten. In den 1960er Jahren war das wegen des großen Arbeitskräftemangels in West-Berlin noch ohne weiteres möglich. Je dauerhafter die Arbeitsverhältnisse der Einzelnen wurden, desto eher wurde ihnen die Familienzusammenführung erlaubt. Wohnraum fanden die ausländischen Familien vor allem in den Gebieten mit heruntergekommener Bausubstanz, die flächendeckend abgerissen werden sollten, und die von den meisten deutschen Bewohnern bereits verlassen worden waren.

Es handelte sich vor allem um Gebiete im Wedding und im nördlichen Kreuzberg entlang der Mauer, sowie in Tiergarten und in Schöneberg. Als die Abrissplanungen später revidiert und die Häuser doch saniert wurden, blieben die türkischen und jugoslawischen Familien dort wohnen – in den meisten Fällen bis heute.

Als größtes Problem hat sich in diesem Zusammenhang im Lauf der Jahre die schulische Ausbildung der »Gastarbeiterkinder« erwiesen. Abgesehen davon, dass die West-Berliner Politiker lange davon ausgingen, die »Gastarbeiter« und ihre Kinder würden in absehbarer Zeit in ihre Heimat zurückkehren, wollten sie auch nicht wahrhaben, dass Eltern, die aus bildungsfernen Regionen ihrer Heimat angeworben worden waren und die in Berlin keine Unterstützung beim Deutschlernen erfahren hatten, mit ihren Kindern natürlich weiter ihre Muttersprache sprachen. Und sie gingen ganz selbstverständlich auch davon aus, dass solche Kinder nichtdeutscher Muttersprache in Berlin quasi automatisch Deutsch lernen würden – spätestens in der Schule. Erst sehr spät wurde erkannt, dass dieses automatische Deutschlernen so nicht funktionieren kann und es wurden neue pädagogische Konzepte entwickelt, die allerdings erst seit einigen Jahren anfangen zu wirken.

Politische  
Flüchtlinge und  
Bürgerkriegs-  
flüchtlinge

Neben den Arbeitsmigrant/-innen und ihren Familien sind von den 1970er Jahren bis heute eine Reihe von politischen Flüchtlingen bzw. Bürgerkriegsflüchtlingen nach Berlin gekommen. Größere Gruppen darunter waren und sind:

- › vietnamesische »Boat-People« (Flüchtlinge aus dem kommunistisch gewordenen Süd-Vietnam) ab 1975;
- › libanesischen bzw. palästinensischen Flüchtlinge aus dem libanesischen Bürgerkrieg zwischen 1975 und 1990;
- › Polinnen und Polen, die nach der Verhängung des Kriegsrechts in Polen 1981 ihr Land verlassen hatten;
- › Flüchtlinge der jugoslawischen Bürgerkriege in den 1990er Jahren;
- › Sinti und Roma aus den Armutsgemeinden der neuen südosteuropäischen EU-Länder;
- › Russlanddeutsche und Deutsche aus anderen ehemaligen Ostblockländern, die nach der Wende in Osteuropa seit 1989 nach Berlin kamen;
- › Jüdische Bürgerinnen und Bürger aus der ehemaligen Sowjetunion, die angesichts der dortigen Diskriminierung in Berlin Zuflucht gesucht haben;
- › seit 2012 Flüchtlinge aus dem syrischen Bürgerkrieg.

1989 lebten 280.000 Ausländerinnen und Ausländer in West-Berlin, dies entsprach 13,3% der Bevölkerung, davon besaßen 44% die türkische, 12% die jugoslawische und 7% die polnische Staatsangehörigkeit.

In Ost-Berlin war der Anteil der ausländischen Bevölkerung zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung sehr gering. 1989 lag er bei 1,6%, es überwogen die sogenannten **Vertragsarbeiter** aus Vietnam, Polen, Angola, Mozambique und anderen sozialistischen »Bruderländern«. Deren Arbeitsverträge und damit der Aufenthaltsstatus waren fast immer zeitlich begrenzt. Die meisten lebten isoliert in Wohnheimen, ohne individuelle Wahlmöglichkeit von Arbeitsplatz, Wohnort oder Wohnung. Mit dem Zusammenbruch der DDR verloren viele ihre Arbeit und damit auch ihre Aufenthaltsgenehmigung. Die meisten kehrten deshalb freiwillig mit einer Abfindung von 3.000 DM in ihre Heimat zurück.

Vertragsarbeiter



Vertragsarbeiter  
in der DDR

Foto:  
Bundesarchiv/R. Weisflog

Die übrigen versuchten weiter in Berlin zu bleiben, indem sie entweder einen Asylantrag stellten oder ein kleines Gewerbe gründeten. Mit einer Bleiberechtsregelung wurde ihnen ab 1993 unter bestimmten Voraussetzungen eine befristete Aufenthaltserlaubnis erteilt. Erst die Änderung des Ausländergesetzes im Jahr 1997 brachte den ehemaligen Vertragsarbeiterinnen und -arbeitern mit der Erteilung der unbefristeten Aufenthaltserlaubnis Rechtssicherheit.

In den ersten Jahren nach ihrer Anwerbung waren die meisten »Gastarbeiter« in den West-Berliner Betrieben voll integriert: Sie besetzten die Arbeitsplätze, die deutschen Arbeiterinnen und Arbeitern zu schwer waren und die nur gering vergütet wurden. Dies änderte sich mit Beginn der 1980er Jahre, als viele dieser speziellen Arbeitsplätze durch Automatisierung wegfielen bzw. ins Ausland verlagert wurden. So entstand unter den Arbeitsmigrant/-innen eine wachsende Arbeitslosigkeit. Die Wende und die Wiedervereinigung Berlins und Deutschlands hatten zur Folge, dass dieser Prozess wegen wegfallender Berlin-Subventionen für die Berliner Wirtschaft enorm beschleunigt wurde: Ganze Industriebetriebe wurden geschlossen oder wanderten aus Berlin ab. Die Abwicklung der meisten DDR-Betriebe in Ost-Berlin und im Umland sorgte dafür, dass dort ebenfalls große Teile der Industriearbeiterschaft arbeitslos wurden und auf dem verbliebenen Arbeitsmarkt in Konkurrenz zu den West-Berliner Arbeitsmigrant/-innen der 1960er und 70er Jahre traten.

Nach der  
Wiedervereinigung

Diese Situation hat sich bis heute noch nicht grundlegend geändert. Allerdings haben sich in den letzten 25 Jahren unter dem Druck der Verhältnisse viele aus dieser Gruppe im Bau- und Dienstleistungsbereich selbständig gemacht.

---

## 1.2 Wie viele Migrantinnen und Migranten leben wo in Berlin?

Ende 2013 waren in Berlin 538.729 Ausländerinnen und Ausländer aus mehr als 180 Staaten gemeldet. 73,2 % von ihnen waren Europäer/-innen, rund 36,8 % kamen aus Staaten der EU. Die größten Gruppen waren Staatsangehörige der Türkei mit 99.558 und Polens mit 51.084 Menschen. Der Anteil der Ausländer/-innen an der gesamten Bevölkerung Berlins lag Ende 2013 bei 15,3 Prozent.

Bevölkerung mit Migrationshintergrund Aussagekräftiger als die Zahlen zu den Personen mit nichtdeutscher Staatsangehörigkeit sind die Zahlen zu den Berlinerinnen und Berlinern mit Migrationshintergrund, also denjenigen, die entweder

- › aktuell eine nichtdeutsche Staatsangehörigkeit besitzen;
- › die als Deutsche nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland zugewandert sind;
- › die als deutsche Staatsangehörige zumindest ein nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland zugewandertes Elternteil haben.

Aus dieser Gruppe waren Ende 2013 in Berlin 999.348 Personen gemeldet. Bei 32,3 % davon lag der Migrationshintergrund in der EU, bei 17,7 % in der Türkei, bei 10,5 % in Polen, bei 7,6 % in arabischen Ländern, bei 11,6 % in der ehemaligen Sowjetunion und bei 7,2 % im ehemaligen Jugoslawien. Der Anteil der Personen mit Migrationshintergrund an allen melderechtlich registrierten Einwohnern Berlins lag Ende 2013 bei 28,4 Prozent.

Einen genaueren Überblick gibt die folgende  
**Tabelle zur Berliner Bevölkerungsstruktur am 31.12.2013<sup>5</sup>:**

	BEZEICHNUNG	ANZAHL	PROZENT ALLER EINW.
1	Alle Einwohner/-innen	3.517.424	100,0
2	Alle 0-27-jährigen Einwohner/-innen	914.174	26,0
3	Einwohner/-innen mit deutscher Staatsbürgerschaft	2.978.695	84,7
4	Einwohner/-innen mit nichtdeutscher Staatsbürgerschaft	538.729	15,3
5	Einwohner/-innen mit Migrationshintergrund	999.348	28,4
6	Alle 0-27-jährigen Einwohner/-innen mit Migrationshintergrund	369.457	10,5
7	Einwohner/-innen mit nichtdeutscher Staatsbürgerschaft / Europa	395.467	11,2
8	Einwohner/-innen mit nichtdeutscher Staatsbürgerschaft / EU	217.259	6,2
9	Einwohner/-innen mit türkischer Staatsbürgerschaft	99.558	2,8
10	Einwohner/-innen mit türkischem Migrationshintergrund	177.094	5,0
11	Einwohner/-innen mit polnischer Staatsbürgerschaft	51.084	1,5
12	Einwohner/-innen mit polnischem Migrationshintergrund	104.568	3,0
13	Einwohner/-innen mit Migrationshintergrund ehemalige Sowjetunion	116.129	3,3
14	Einwohner/-innen mit Migrationshintergrund ehemalige Jugoslawien	71.949	2,0
15	Einwohner/-innen mit Migrationshintergrund arabische Länder	76.023	2,2

5 Alle Zahlen wurden folgender Veröffentlichung entnommen bzw. daraus berechnet:  
 Amt für Statistik Berlin-Brandenburg: Einwohnerinnen und Einwohner im Land Berlin  
 am 31. Dezember 2013 (Statistischer Bericht AI5-hj 2/13). Potsdam Februar 2014

Aus den Zahlen dieser Tabelle lassen sich drei wichtige Fakten herauskristallisieren:

- › 2014 hatte bereits mehr als ein Viertel der Bewohner Berlins einen Migrationshintergrund;
- › 2014 hatten schon mehr als 40 Prozent der Unter-27-Jährigen in Berlin einen Migrationshintergrund;
- › beides zusammen lässt vermuten, dass im Jahr 2025 aufgrund der demographischen Entwicklung mehr als die Hälfte der Berliner und Berlinerinnen einen Migrationshintergrund haben wird. Dies ist u.a. ein wesentlicher Grund dafür, dass auch der Berliner Öffentliche Dienst dringend Nachwuchs mit Migrationshintergrund braucht.

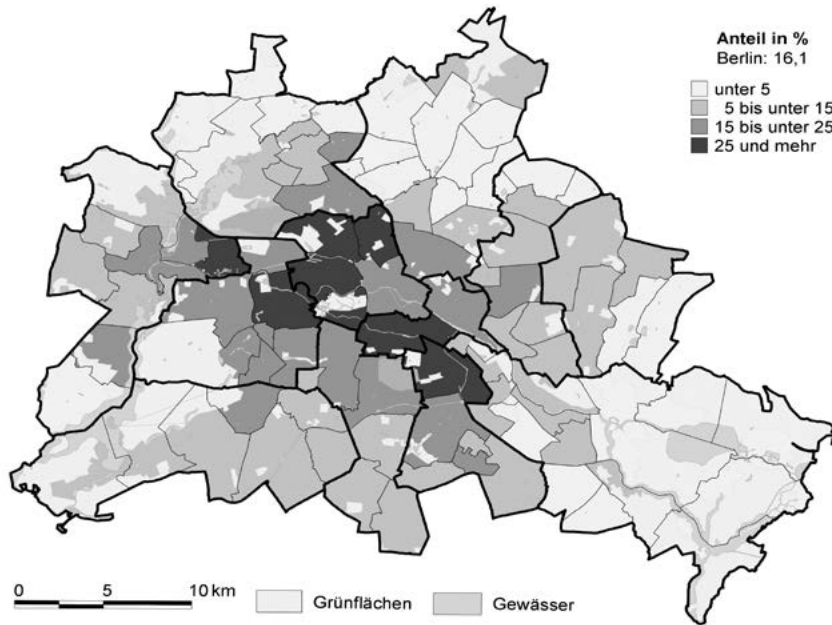
Berlin braucht dich!  
ein Projekt  
des BQN Berlin e.V.  
(Berufliches Quali-  
fizierungsnetzwerk für  
Migrantinnen und  
Migranten e.V.)

Foto: mit freundlicher  
Genehmigung der Senats-  
verwaltung für Wirtschaft,  
Technologie und  
Forschung



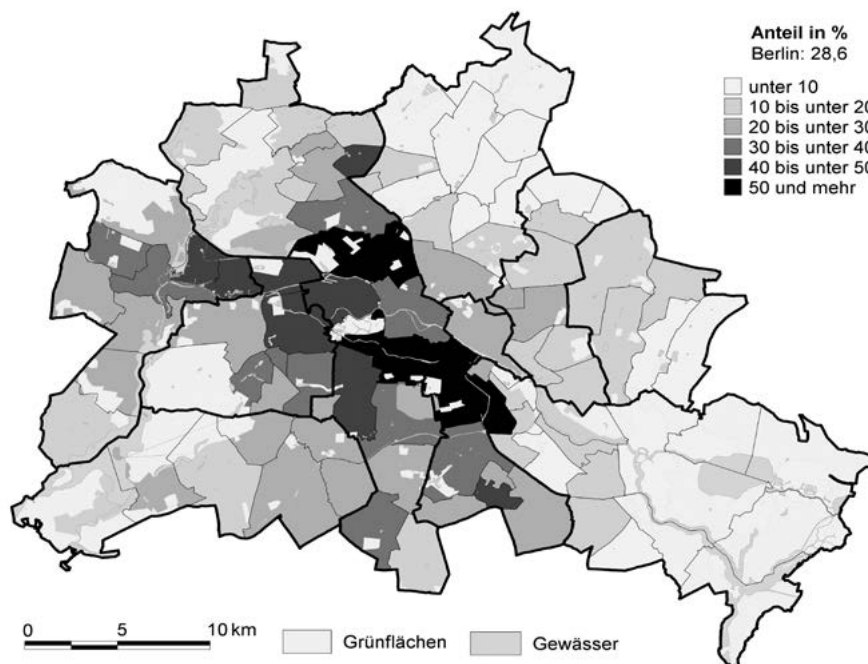
Die meisten Menschen mit nichtdeutscher Staatsangehörigkeit bzw. mit Migrationshintergrund leben in den westlichen Innenstadtbezirken bzw. Ortsteilen Wedding, Tiergarten, Nord-Schöneberg, Kreuzberg und Nord-Neukölln. Sie leben also heute noch dort, wo sich in den sechziger und siebziger Jahren bereits die »Gastarbeiter«, in vielen Fällen eben ihre Eltern und Großeltern, angesiedelt hatten. Die beiden folgenden Karten zeigen dies.

**Anteil ausländischer Einwohnerinnen und Einwohner an allen Einwohnern in Berlin am 31. Dezember 2014 nach Ortsteilen in Prozent**



Quelle:  
Amt für Statistik  
Berlin-Brandenburg  
(Statistischer Bericht  
A I 5-hj 2/14), a. a. O., S. 36

**Anteil Einwohnerinnen und Einwohner mit Migrationshintergrund an allen Einwohnern in Berlin am 31. Dezember 2014 nach Ortsteilen in Prozent**



Quelle:  
Amt für Statistik  
Berlin-Brandenburg  
(Statistischer Bericht  
A I 5-hj 2/14), a. a. O., S. 36

Bei den verschiedenen Herkunftsgruppen zeigen sich ein paar Besonderheiten: So wohnen Menschen mit arabischem Hintergrund vor allem im nördlichen Neukölln, mit vietnamesischem Hintergrund vor allem in einigen Ortsteilen von Hellersdorf und Marzahn, mit polnischem Hintergrund vor allem in der Gropiusstadt-Ost, in der Zehlendorfer Thermometer-Siedlung und in Marienfelde-Süd und mit russischem Hintergrund vor allem im Falkenhagener Feld in Spandau und in Hellersdorf-Mitte.<sup>6</sup>

ÜBUNG



AUFGABE

- › Vielleicht gibt es auch in Ihrer eigenen Familie eine Migrationsgeschichte. Überlegen Sie, in welcher Gegend oder Stadt, welchen Landes Ihre vier Großeltern geboren bzw. aufgewachsen sind.
  - › Wenn Sie es nicht genau wissen, stellen Sie zumindest Vermutungen darüber an und markieren Sie Ihre Ergebnisse auf einer der folgenden Karten.
- (Falls Orte oder Gegenden außerhalb dieser Karten liegen, notieren Sie unten den Ort!)



Quelle:  
Amt für Statistik  
Berlin-Brandenburg

»Kreisfreie Städte und  
Landkreise in  
Brandenburg 2010«

<https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/regionales/rbs/raumbrandenburg.asp?Kat%3D4101>

6 Quelle: Rockmann, Ulrike: Wer sind und wo leben die Zuwanderer in Berlin? Amt für Statistik Berlin Brandenburg, 30. März 2011



**ANDERE ORTE**

(Falls Orte oder Gegenden außerhalb dieser Karten liegen, notieren Sie unten den Ort!)

---

---

---

---



Quelle: [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/be/Europe%2C\\_administrative\\_divisions\\_-\\_de\\_-\\_colored.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/be/Europe%2C_administrative_divisions_-_de_-_colored.svg)

### 1.3 Integration und Partizipation von Migranten in Berlin

Das Edikt  
von Potsdam



Die Berlinerinnen und Berliner haben sich in ihrer Stadtgeschichte immer wieder mit den unterschiedlichen neu angekommenen Migrantinnen und Migranten und ihren Kulturen arrangiert und diese nach anfänglichen Schwierigkeiten jeweils erfolgreich integriert. Dazu beigetragen hat, dass die preußischen Kurfürsten und Könige schon früh die positive Rolle von Migrantinnen und Migranten für Land und Leute erkannt hatten und ihnen gleiche Rechte wie den Alteingesessenen zusprachen. Herausragend ist hier das »Edikt von Potsdam«, auch als »Toleranz-edikt«-bezeichnet, aus dem Jahr 1685. Es gab den Migranten u.a. gleiche Rechte wie allen anderen Stadtbürgern, darunter das Recht, den Ort ihrer Ansiedlung frei zu wählen und stellte ihnen nach Bedarf Ackerland und verfallene Häuser zur Verfügung, welche sie mit Unterstützung des Staates wiederaufbauen konnten.

60 Jahre später, im Jahre 1740 schreibt Friedrich der Große:

**»Alle Religionen Seindt gleich und Guht, wan nuhr die leüte, so sie profesieren erliche leüte seindt, und wen Türken und Heiden Kähmen und wollten das Land Pöplieren, so wollen wier sie Mosqueen und Kirchen bauen«.**

Und in einer seiner berühmtesten Formulierungen im gleichen Jahr heißt es:

**»Die Religionen müsén alle Tolleriret werden und Mus der fiscal das auge darauf haben, das Keine der andern abruch tuhe, den hier mus ein Jeder nach Seiner Faßon Selich werden«.**

Es gibt also eine lange Geschichte der Toleranz im Umgang mit Migration in der ehemals preußischen und späteren deutschen Hauptstadt Berlin, die allerdings im 19. und 20. Jahrhundert immer wieder von Phasen religiöser, nationalistischer und rassistischer Intoleranz unterbrochen wurde.

Auseinander-  
setzungen um  
Deutschland als  
Einwanderungsland

Nachdem man seit der ersten Anwerbung von »Gastarbeitern« fast 40 Jahre lang die Illusion hatte, dass diese und ihre Familien in die Heimat zurückkehren würden und immer wieder postuliert hatte, dass Deutschland kein Einwanderungsland sei, ist auch in Berlin seit Anfang der 2000er Jahre ein Umdenken festzustellen. In dem 2007 beschlossenen Integrationskonzept des Berliner Senats heißt es:

**»Berlin ist seit Jahrzehnten – wenn nicht gar seit Jahrhunderten – eine Einwanderungsstadt. Der Diskurs um die Frage, ob Deutschland ein Einwanderungsland sei, führte daher stets an der sozialen Realität der Stadt vorbei. Die steuernde Gestaltung von Zuwanderung und Integration ist eines ihrer großen Zukunftsthemen. Dabei geht es mitnichten um eine zu vernachlässigende gesellschaftliche Minderheit, sondern um einen erheblichen Teil der Stadtbevölkerung. ... Ohne die erfolgreiche Integration gerade junger Migrantinnen und Migranten hat Berlin keine erfolversprechende Zukunftsperspektive«.<sup>7</sup>**

<sup>7</sup> Zitiert aus: Das Berliner Integrationskonzept. Handlungsfelder, Ziele, Leitprojekte. Berlin August 2007 Partizipations- und Integrationsgesetz

Dieses neue Integrationskonzept führte nach intensiven Diskussionen in der Berliner Öffentlichkeit und im Abgeordnetenhaus im Dezember 2010 zur Verabschiedung des bundesweit ersten Partizipations- und Integrationsgesetzes<sup>8</sup>, um die Teilhabe von Migrantinnen und Migranten auf eine rechtliche Grundlage zu stellen. Wichtiges Ziel war und ist die interkulturelle Öffnung der Institutionen: Zum einen soll der Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst entsprechend ihrem Anteil an der Berliner Bevölkerung erhöht werden, zum anderen soll die Berliner Verwaltung sich stärker auf die vielfältig zusammengesetzte Bevölkerung einstellen und die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern.

Partizipations- und Integrationsgesetz

---

## **Auszüge aus dem Gesetz zur Regelung von Partizipation und Integration in Berlin**

### **Partizipations- und Integrationsgesetz des Landes Berlin (PartIntG)**

#### **Artikel I**

##### **§ 1 Ziele und Grundsätze des Gesetzes**

(1) Das Land Berlin setzt sich zum Ziel, Menschen mit Migrationshintergrund die Möglichkeit zur gleichberechtigten Teilhabe in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens zu geben und gleichzeitig jede Benachteiligung und Bevorzugung gemäß Artikel 3 Absatz 3 Satz 1 des Grundgesetzes und Artikel 10 Absatz 2 der Verfassung von Berlin auszuschließen.

(2) Integration ist ein gesamtgesellschaftlicher Prozess, dessen Gelingen von der Mitwirkung aller Bürgerinnen und Bürger abhängt. Erfolgreiche Integration setzt sowohl das Angebot an die Bevölkerung mit Migrationshintergrund zur Beteiligung als auch den Willen und das Engagement der Menschen mit Migrationshintergrund zur Integration voraus. Art und Umfang der Partizipationsmöglichkeiten und der Integrationsförderung richten sich nach dem rechtlichen Status und dem Bedarf der Menschen mit Migrationshintergrund.

##### **§ 2 Begriffsbestimmung**

Menschen mit Migrationshintergrund sind, soweit in einem anderen Gesetz nichts anderes bestimmt ist,

1. Personen, die nicht Deutsche im Sinne des Artikels 116 Absatz 1 des Grundgesetzes sind,
2. im Ausland geborene und nach 1949 nach Deutschland ein- und zugewanderte Personen und
3. Personen, bei denen mindestens ein Elternteil die Kriterien der Nummer 2 erfüllt.

---

8 Die hier abgedruckten Auszüge des Gesetzes wurden folgender Webseite am 21.7.2014 entnommen: <http://gesetze.berlin.de/default.aspx?vpath=bibdata%2fges%2fBlnPartIntG%2fcont%2fBlnPartIntG>

### **§ 3 Geltungsbereich**

(1) Dieses Gesetz gilt für die Berliner Verwaltung (§ 2 des Allgemeinen Zuständigkeitsgesetzes), für landesunmittelbare öffentlich-rechtliche Körperschaften, Anstalten und Stiftungen (§ 28 des Allgemeinen Zuständigkeitsgesetzes), für den Präsidenten des Abgeordnetenhauses von Berlin, den Rechnungshof von Berlin und den Berliner Beauftragten für Datenschutz und Informationsfreiheit.

(2) Soweit das Land Berlin Mehrheitsbeteiligungen an juristischen Personen des Privatrechts unmittelbar oder mittelbar hält oder erwirbt, hat es darauf hinzuwirken, dass die Ziele und Grundsätze dieses Gesetzes auch von diesen beachtet werden.

### **§ 4 Gleichberechtigte Teilhabe und interkulturelle Öffnung**

(1) Alle Einrichtungen im Geltungsbereich dieses Gesetzes haben die Aufgabe, im eigenen Zuständigkeitsbereich für gleichberechtigte Teilhabe und interkulturelle Öffnung zu sorgen. Sie berücksichtigen dabei die Vielschichtigkeit der Einwanderungsgesellschaft und richten ihre Aufgabenwahrnehmung bedarfs- und zielgruppengerecht aus.

(2) Bei Gesetzes- und Verordnungsvorhaben ist zu prüfen, ob die Ziele und Grundsätze dieses Gesetzes berücksichtigt werden.

(3) Interkulturelle Kompetenz ist eine auf Kenntnissen über kulturell geprägte Regeln, Normen, Wertehaltungen und Symbole beruhende Form der fachlichen und sozialen Kompetenz. Der Erwerb von und die Weiterbildung in interkultureller Kompetenz sind für alle Beschäftigten durch Fortbildungsangebote und Qualifizierungsmaßnahmen sicherzustellen. Die interkulturelle Kompetenz soll bei der Beurteilung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung im Rahmen von Einstellungen und Aufstiegen der Beschäftigten im öffentlichen Dienst grundsätzlich berücksichtigt werden.

(4) Der Senat strebt die Erhöhung des Anteils der Beschäftigten mit Migrationshintergrund entsprechend ihrem Anteil an der Bevölkerung an. Bei Stellenausschreibungen ist darauf hinzuweisen, dass Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund, die die Einstellungsvoraussetzungen erfüllen, ausdrücklich erwünscht sind.

(5) Der Senat legt Zielvorgaben zur Erhöhung des Anteils der Beschäftigten mit Migrationshintergrund und Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung fest. Eine Überprüfung der Zielerreichung erfolgt über ein einheitliches Benchmarking. In der regelmäßigen Berichterstattung über die Personalentwicklung des öffentlichen Dienstes und der juristischen Personen des Privatrechts, an denen das Land Berlin Mehrheitsbeteiligungen hält, wird die Entwicklung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund ausgewiesen.

(6) In den Gremien aller Einrichtungen ist eine stärkere Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern mit Migrationshintergrund anzustreben.

### **§ 5 Beauftragte oder Beauftragter des Senats von Berlin für Integration und Migration**

(1) Der Senat ernennt nach Anhörung des Landesbeirates für Integrations- und Migrationsfragen und auf Vorschlag der für Integration zuständigen Senatsverwaltung eine Beauftragte oder einen Beauftragten des Senats von Berlin für Integration und Migration. Die Ernennung erfolgt für fünf Jahre. Eine erneute Ernennung ist zulässig.

Die Stelle der oder des Beauftragten wird in der für Integration zuständigen Senatsverwaltung eingerichtet. Die oder der Beauftragte ist im Auftrag des für Integration zuständigen Senatsmitgliedes ressortübergreifend tätig.

(2) Die oder der Beauftragte wirkt darauf hin, dass Menschen mit Migrationshintergrund die Möglichkeit zur gleichberechtigten Teilhabe in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens gegeben wird. Sie oder er setzt sich für den Abbau von Integrationshemmnissen und struktureller Benachteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund und für die Wahrung von Respekt, Akzeptanz und ein friedliches Miteinander aller Berlinerinnen und Berliner ein. Zur Umsetzung dieser Ziele entwickelt sie oder er entsprechende Konzepte, Strategien und Maßnahmen und kann Maßnahmen gegenüber anderen Senatsverwaltungen anregen.

(3) Zur Wahrnehmung der Aufgaben nach Absatz 2 beteiligen die Senatsverwaltungen die für Integration zuständige Senatsverwaltung bei allen Gesetzes-, Verordnungs- und sonstigen wichtigen Vorhaben rechtzeitig vor Beschlussfassung, soweit sie Fragen der Integration der Menschen mit Migrationshintergrund und deren Partizipation behandeln oder besonders berühren. In diesem Zusammenhang erhält die oder der Beauftragte im Auftrag der für Integration zuständigen Senatsverwaltung die Gelegenheit zur Stellungnahme. Im Übrigen unterstützt jede Einrichtung im Sinne des § 3 die Beauftragte oder den Beauftragten bei der Erfüllung ihrer oder seiner Aufgaben.

(4) Die oder der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration ist Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner für Menschen mit Migrationshintergrund und unterstützt sie bei der Durchsetzung ihrer Rechte.

§ 6 Landesbeirat für Integrations- und Migrationsfragen ...

§ 7 Bezirksbeauftragte für Integration und Migration ...

## **§ 8 Berichterstattung**

Der Senat berichtet dem Abgeordnetenhaus erstmals zum 31. Dezember 2011 und dann alle zwei Jahre über die Umsetzung der Ziele dieses Gesetzes.

§ 9 Übergangsregelung ...

### **Artikel II**

Änderung des Berliner Hochschulgesetzes ...

### **Artikel III**

Änderung des Sportförderungsgesetzes ...

### **Artikel IV**

Änderung des Landesgleichberechtigungsgesetzes ...

### **Artikel V**

Änderung des Berliner Seniorenmitwirkungsgesetzes ...

## **Artikel VI**

### **Änderung des Gesetzes über die Sonn- und Feiertage**

Das Gesetz über die Sonn- und Feiertage vom 28. Oktober 1954 (GVBl. S. 615), das zuletzt durch Gesetz vom 2. Dezember 1994 (GVBl. S. 491) geändert worden ist, wird wie folgt geändert:

1. § 2 wird wie folgt geändert:

a) Die Überschrift wird wie folgt gefasst: **»§ 2 Religiöse Feiertage«**

a) Absatz 1 wird wie folgt gefasst:

»(1) Religiöse Feiertage im Sinne dieses Gesetzes sind Feiertage, die von den christlichen Kirchen, den muslimischen Glaubensgemeinschaften, der Jüdischen Gemeinde zu Berlin und anderen Religionsgesellschaften begangen werden und nicht allgemeine Feiertage im Sinne des § 1 sind.«

b) In Absatz 2 wird jeweils das Wort »kirchlichen« durch das Wort »religiösen« ersetzt.

1. In § 4 Satz 1 wird das Wort »kirchlichen« durch das Wort »religiösen« ersetzt.

## **Artikel VII**

Änderung des Allgemeinen Zuständigkeitsgesetzes ...

## **Artikel VIII**

Änderung des Bezirksverwaltungsgesetzes ...

## **Artikel IX**

### **Änderung des Laufbahngesetzes**

In § 3 Absatz 3 des Laufbahngesetzes in der Fassung vom 16. Februar 2003 (GVBl. S. 137, 138, 200) das zuletzt durch Artikel II des Gesetzes vom 19. März 2009 (GVBl. S. 70) geändert worden ist, wird nach dem Wort »soziale« ein Komma und das Wort »interkulturelle« eingefügt.

## **Artikel X**

### **Änderung des Bestattungsgesetzes**

Das Bestattungsgesetz vom 2. November 1973 (GVBl. S. 1830), das zuletzt durch Gesetz vom 19. Mai 2004 (GVBl. S. 215) geändert worden ist, wird wie folgt geändert:

1. In der Inhaltsübersicht wird nach der Angabe zu § 10 folgende Angabe eingefügt:

**»§ 10a Rituelle Waschungen von Leichen«**

2. Nach § 10 wird folgender § 10a eingefügt:

»§ 10a Rituelle Waschungen von Leichen Rituelle Waschungen von Leichen dürfen nur in den vom Bezirksamt hierfür als geeignet anerkannten Räumen in Leichenhallen oder religiösen Einrichtungen unter Einhaltung geeigneter hygienischer Schutzmaßnahmen durchgeführt werden.«

3. § 18 wird wie folgt geändert:

a) Nach Absatz 1 wird folgender Absatz 2 eingefügt:

»(2) Abweichend von der Pflicht nach § 10 Satz 1, in einem Sarg zu bestatten, können Leichen aus religiösen Gründen auf vom Friedhofsträger bestimmten Grabfeldern in einem Leichentuch ohne Sarg erdbestattet werden. Die Leiche ist auf dem Friedhof bis zur Grabstätte in einem geeigneten Sarg zu transportieren.«

a) Die bisherigen Absätze 2 und 3 werden die Absätze 3 und 4.

1. In § 24 Absatz 1 wird nach Nummer 6 folgende Nummer 6a eingefügt:

»6a. entgegen § 10a rituelle Waschungen in einem nicht als geeignet anerkannten Raum oder ohne Einhaltung geeigneter hygienischer Schutzmaßnahmen durchgeführt.«

#### **Artikel XI**

Änderung der Verordnung zur Durchführung des Bestattungsgesetzes ...

#### **Artikel XII**

Änderung des Gesetzes zur Ausführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes ...

---

### **Aus dem Berliner Laufbahngesetz (LfbG ) vom 20.02.2014**

#### **§ 4 Leistungsgrundsatz**

(1) Bei Einstellung, Beförderung und Aufstieg der Beamtinnen und Beamten ist nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung auf der Grundlage eines Anforderungsprofils zu entscheiden. ...

(2) Die Eignung ...

(3) Die Befähigung umfasst die für die dienstliche Verwendung wesentlichen Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten und sonstigen Eigenschaften, auch die soziale, interkulturelle und methodische Kompetenz, der Beamtin oder des Beamten.

(4) Die fachliche Leistung ...

#### **Artikel XIII**

Änderung des Schulgesetzes ...

#### **Artikel XIV**

Bekanntmachungserlaubnis ...

#### **Artikel XV**

Inkrafttreten ...

ÜBUNG



**AUFGABE**

01. Fassen Sie die Ziele des PartIntG in Stichpunkten zusammen!
02. Welches sind lt. PartIntG die Kriterien für »Menschen mit Migrationshintergrund«?
03. Gehören Sie dazu?
04. Für wen gilt das PartIntG?
05. Nennen Sie Beispiele, wo durch das PartIntG auch andere Gesetze geändert wurden.
06. Welche Auswirkungen hat das PartIntG für die Beamtenlaufbahn in Berlin?

01.

---

---

02.

---

---

03.

---

---

04.

---

---

05.

---

---

06.

---

---



## 2. KULTUR

### DER / DIE LERNENDE SOLL

06. definieren können, was »Kultur« ist.
07. gängige Unterscheidungsmerkmale von Kulturen nach Hofstede und/oder Lewis benennen können.



LERNZIELE

### 2.1 Was ist Kultur?

Wer Interkulturelle Kompetenz erwerben will, sollte eine Vorstellung darüber haben, was »Kultur« ist:

---

*Kultur ist alles, was Menschen hervorgebracht haben und was nicht einfach nur »Natur« ist.*

---



MERKSATZ

Es kann sich dabei um materielle Dinge handeln, etwa um technische, künstlerische und sonstige materielle Produkte. Es kann sich aber auch um geistige Produkte der Menschen wie Werte, Normen, Gesetze, Sprache, Literatur, Musik usw. handeln.

Viele menschliche Funktionen sind genetisch vorgegeben und deswegen bei allen gesunden Menschen in gleicher Weise vorhanden. Neben biologischen Instinkten gehören dazu auch die Fähigkeit Gefühle zu empfinden, der Wunsch, sich mit anderen Menschen auszutauschen, oder die Neugier auf die umgebende Umwelt. Die Art und Weise, **wie** wir Gefühle äußern oder **wie** wir mit anderen kommunizieren, wird jedoch durch das bestimmt, was wir Kultur nennen.

Kultur ist immer erlernt. Von frühester Kindheit an entstehen durch die Einflüsse unserer Umgebung bei uns Denk-, Fühl- und Handlungsmuster: Begrüßungen, Essensgewohnheiten, die Art des Zeigens von Gefühlen, Distanzverhalten, Feste, religiöse Rituale usw. Unsere kulturelle Prägung erhalten wir immer innerhalb sozialer Gruppen. Kultur verbindet uns mit anderen Menschen einer Gruppe, und Kultur wird von allen Mitgliedern dieser Gruppe geteilt. Kultur ist auch ein Mittel, Unterschiede zu Kulturen anderer Gruppen auszudrücken und festzustellen.

Kultur wird erlernt

Kultur entsteht, wenn Menschen sich auf der Basis einer gemeinsamen Lebenssituation in einer gemeinsamen Sprache auf gemeinsame Werte, Regeln und Sichtweisen auf die Welt verständigen und gemeinsam materielle und geistige Dinge in einer speziellen kulturbedingten Form herstellen. Wissen, Einstellungen, Normen,

Handlungsweisen - die Art, wie man etwas eben macht - werden innerhalb der kulturellen Gemeinschaft in kommunikativen Prozessen mitgeteilt, überliefert und mit der Zeit weiterentwickelt.

Von einer spezifischen Kultur kann man nur dann sprechen, wenn sie nicht nur eine kurze Dauer hat, sondern langfristig – aber auch mit Veränderungen – existiert und wenn eine größere Gruppe von Menschen ihr angehört. Dies bedeutet nicht, dass jede/r Angehörige einer Kultur voll hinter den Regeln dieser Kultur steht und sein oder ihr Handeln immer diesen Regeln entspricht. Es bedeutet aber, dass ein dauerndes und starkes Abweichen von den spezifischen Regeln und Verhaltensweisen bestenfalls in einer Außenseiterposition möglich ist.

**Subkultur** Wenn sich größere Gruppen von Menschen innerhalb einer Mehrheitskultur deutlich und massiv von den Normen und Verhaltensweisen dieser Mehrheitskultur abgrenzen, spricht man von einer speziellen **Subkultur**. In der Wissenschaft ist die Aussagekraft dieses Begriffes allerdings umstritten, da auch eine Subkultur innerhalb der faktischen Gegebenheiten der Mehrheitskultur existiert und davon beherrscht wird, bzw. von ihr profitiert. Andererseits fließen Veränderungen oft durch Einflüsse von Subkulturen in die Mehrheitskultur ein.

**Globalisierung** Ein weiterer Anlass für Veränderungen innerhalb von Kulturen ist der enge Kontakt mit anderen Kulturen. Anders als früher werden heute Kontakt und Austausch durch die Globalisierung sehr stark gefördert, so dass sich vor allem materielle kulturelle Besonderheiten (z.B. in Architektur, Technik, Bildenden Künsten, Essen, Kleidung usw.) immer mehr aneinander angleichen.



Foto: H. G. Kleff

Die kulturelle Sinnstiftung und die kulturelle Regelsetzung ist den Individuen einer Kultur meist nicht bewusst, da sie von früheren Generationen übernommen werden und das Individuum ihren Sinn von Kindesbeinen an für gegeben hält. In der Regel werden die einmal gelernten Regeln mehr oder weniger »automatisch« befolgt.

**Eigene Kultur wird im Vergleich bewusst** Bewusst wird die eigene Kultur erst, wenn man sie in Bezug zu anderen Kulturen setzt. Solange keine Vergleiche möglich sind, machen sich die meisten über die eigene Kultur kaum Gedanken. Erst im Vergleich mit anderen Kulturen werden positive Aspekte und Defizite der eigenen Kultur erkannt und vielleicht Änderungen eigener kulturell geprägter Verhaltensweisen angestrebt. Beim Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen muss es deshalb nicht automatisch zur Konfrontation

zweier stabiler Werte- und Normensysteme kommen. Meist kommt es zu einer Gegenüberstellung unterschiedlicher Selbstbilder und Interpretationsmuster, die sich in der Interaktion mit der anderen Kultur entfalten und weiterentwickeln.

---

## 2.2 Worin unterscheiden sich Kulturen?

Es liegt nahe, Unterschiede zwischen Kulturen daran fest zu machen, wie ihre Angehörigen sich kleiden, was sie essen, welche Riten und Gebräuche sie haben. In früheren Zeiten waren die Unterschiede in diesen Bereichen enorm. Aber heute, wo überall auf der Welt Pizza gegessen, Jeans und Kaschmirtücher getragen oder Stammes-Tattoos zur Schau gestellt werden, sind solche äußeren Zeichen nicht mehr sinnvoll zur Unterscheidung von Kulturen.

Es gibt eine Vielzahl von Versuchen, Kulturen zu beschreiben und nach bestimmten Kategorien zu unterscheiden. Zwei davon werden hier dargestellt.

---

## 2.3 Kulturelle Unterschiede nach Hofstede<sup>9</sup>

### 2.3.1 Die Hofstedesche Kulturzwiebel

Hofstede stellt sich Kultur wie eine Zwiebel vor:

Auf der äußersten Schicht der Kulturzwiebel befinden sich die so genannten Symbole. Es sind die Dinge, die beim Kennenlernen einer anderen Kultur zuerst bemerkt werden, weil sie deutlich sichtbar sind. Symbole einer Kultur können zum Beispiel sein: Worte oder Ausdrücke, Gesten oder andere Formen der Körpersprache, Kleidungsstücke, Bilder, Flaggen oder andere äußerliche Zeichen, die eine bestimmte Bedeutung haben.

Symbole

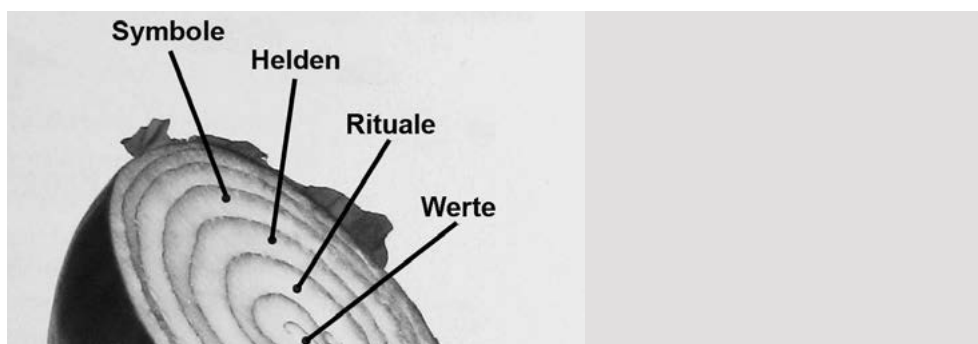


Foto: H. G. Kleff

Ein weiteres Merkmal von Kulturen, das wegen seiner Sichtbarkeit schnell entdeckt wird, sind die sogenannten Helden. Hofstede nennt so die Personen, die in einer Kultur hohes Ansehen genießen oder einfach populär und berühmt sind.

Helden

---

<sup>9</sup> Hofstede, Geert: Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills 1980

Sie sind dort Vorbilder und Leitfiguren. Von Popstar über Freiheitskämpfer bis hin zum Team einer Fußballnationalmannschaft kann jeder und jede potentiell Held oder Heldin einer Kultur sein.

**Rituale** Schließlich gibt es kulturelle **Rituale**. Hofstede versteht darunter Handlungen oder feste Abläufe, die von allen Mitgliedern einer Kultur einheitlich ausgeführt werden. Typische Rituale sind soziale und religiöse Zeremonien, wie z.B. Begrüßungsformen, Heirats- und Beerdigungsrituale, das Zeigen von Ehrerbietung oder auch der Ablauf von politischen und geschäftlichen Verhandlungen.

**Werte** Das Innere der »Kulturzwiebel« besteht aus **Werten**: Sie bestimmen als unbewusste »Programmierung« wie bestimmte gesellschaftliche Situationen oder Beziehungen erlebt und bewertet (gut/schlecht, richtig/falsch) werden und wie Menschen dann entsprechend handeln. Mit Wertvorstellungen werden Menschen nicht geboren, sie werden vielmehr während der Erziehung erlernt. Gleiche Werte verbinden die Mitglieder einer Kultur untereinander. Sie dienen auch der Abgrenzung und können zu Intoleranz gegenüber anderen Kulturen führen. Werte sind nicht sichtbar.

Die Ebene der Werte hat Auswirkungen auf die äußeren Schichten der Kulturzwiebel, die Symbole, Helden und Rituale (zusammen: kulturelle Praktiken). Wenn Menschen mit einer anderen Kultur in Berührung kommen, dann fallen ihnen Symbole, Helden und Rituale als Erstes auf. Welche Bedeutung diese allerdings haben, muss erst in Erfahrung gebracht bzw. gelernt werden.

**ÜBUNG**



**AUFGABE**

- › Beschreiben Sie ein spezifisches Zwiebel-Diagramm für Ihre eigene (Sub-)Kultur!
- › Versuchen Sie deren am meisten repräsentative Symbole, Helden, Rituale und auch deren Werte zu erfassen!

---

---

---

---

---

---

---

---

### 2.3.2 Kulturelle Werte nach Hofstede

Hofstede unterscheidet in Bezug auf die **Werte** unterschiedlicher Kulturen fünf verschiedene, meist nur indirekt erkennbare Bereiche des menschlichen und gesellschaftlichen Miteinanders, die er **Kulturdimensionen** nennt. Sie sind entscheidend für das Verhalten von Menschen in einer Kultur und in unterschiedlichen Gesellschaften unterschiedlich stark ausgebildet: In Form von allgemeinen Normen, Regeln, Beziehungsmustern oder Verhaltensweisen, die in Familien, in der Öffentlichkeit, in der Schule, am Arbeitsplatz oder im politischen System gelebt werden.

Kulturdimensionen

**»Es handelt sich um die Machtdistanz, das Ausmaß von Unsicherheitsvermeidung, das Verhältnis von Individualismus zu Kollektivismus, das Verhältnis von Maskulinität zu Femininität und um die Zeitorientierung.«**

#### 2.3.2.1 Hohe oder geringe Machtdistanz

Das Ausmaß der Machtdistanz beschreibt die in der jeweiligen Gesellschaft übliche und akzeptierte Verteilung von Macht. Sie zeigt an, in welchem Umfang weniger mächtige Menschen erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist. Je höher die Machtdistanz, desto ungleicher ist die Machtverteilung in Familie, Schule, Beruf, Politik usw.

Bei hoher Machtdistanz wird z.B. in der Schule oder im Beruf erwartet, dass die Initiative immer von den Lehrkräften oder von den Vorgesetzten ausgeht. Eine Erziehung zu Respekt und Gehorsam ist sehr wichtig. Bei einer niedrigen Machtdistanz wird dagegen von Schüler/-innen oder Mitarbeiter/-innen Eigeninitiative gefordert und die Erziehung ist auf Gleichberechtigung hin ausgerichtet. Auch das Ausmaß der Akzeptanz von sozialen und wirtschaftlichen Unterschieden hängt hiermit zusammen.

Beispiele für hohe Machtdistanz:

- › Erziehung zu Gehorsam
- › Initiativen gehen von Lehrer/-innen/Vorgesetzten aus
- › die Mächtigen genießen Privilegien

Beispiele für niedrige Machtdistanz:

- › Erziehung hin zu Gleichberechtigung
- › Lehrer/-innen / Vorgesetzte erwarten Eigeninitiative
- › alle haben dieselben Rechte

#### 2.3.2.2 Starke oder schwache Unsicherheitsvermeidung

Das gefühlte Risiko und die gefühlte Sicherheit in einer Gesellschaft sind entscheidend dafür, in welchem Umfang sich Menschen durch bestimmte Situationen bedroht fühlen. In Kulturen, die ungewisse oder unsichere Situationen schlecht ertragen und daher vermeiden wollen, ist das Leben durch Gesetze und Sicherheitsmaßnahmen stark reglementiert.

Das Gegenteil ist der Fall, wenn Unsicherheit akzeptiert und ausgehalten wird. Das äußert sich beispielsweise in der Schule, wo bei hoher Unsicherheitsvermeidung die Lehrkräfte immer alles »wissen müssen« und die Schüler/-innen richtige und klare Antworten mögen; bei einer großen Toleranz von Unsicherheit ist es für Lehrkräfte kein Problem, Unwissen zuzugeben, und Schüler/-innen mögen eher Diskussionen und offene Fragen.



Foto: H. G. Kleff

Beispiele für starke Unsicherheitsvermeidung:

- › Unsicherheit ist eine Bedrohung und muss bekämpft werden
- › es gibt viele detaillierte Regeln und Strukturen
- › Pünktlichkeit ist wichtig

Beispiele für schwache Unsicherheitsvermeidung:

- › Unsicherheit ist ein Teil des Lebens
- › es gibt so wenige Regeln wie möglich
- › Zeitvorgaben sind nur ein allgemeiner Orientierungsrahmen

### 2.3.2.3 Individualismus – Kollektivismus

Menschen bauen im Verlauf ihres Lebens immer wieder Beziehungen zu anderen Menschen auf. Gesellschaften, in denen die Bindungen der Menschen untereinander eher locker sind, werden als individualistisch bezeichnet. Im Gegensatz dazu finden sich in kollektivistischen Kulturen starke, geschlossene Wir-Gemeinschaften, deren Mitglieder ihren Gemeinschaften ein Leben lang angehören.

In eher individualistischen Gesellschaften ist es wichtig, sich als eigene Person zu definieren. In der Kommunikation wird direktes und offenes Auftreten erwartet. Dagegen geht in kollektivistischen Gesellschaften das »Wir« vor das »Ich«, und in der Kommunikation werden viele Dinge für selbstverständlich gehalten und daher nicht direkt angesprochen. Zudem gehen Harmonie und Bewahrung einer Beziehung vor Offenheit. Offenheit in der Kommunikation wird in diesen Gesellschaften sehr schnell als Beleidigung empfunden.

Beispiele für Individualismus:

- › Menschen sorgen in erster Linie für sich selbst und ihre direkte Kernfamilie
- › man schätzt aufrichtige Meinungsäußerungen
- › die Kommunikation ist direkt

Beispiele für Kollektivismus:

- › Menschen gehören zu Gruppen (z.B. Familie, Schule, Firma), denen gegenüber sie loyal sind
- › Meinungen werden zum Wohl der Harmonie zurückgehalten
- › man kommuniziert indirekt, d.h. Informationen liegen »zwischen den Zeilen«

### 2.3.2.4 Maskulinität – Femininität

Die Rollenverteilung zwischen Frauen und Männern in einer Gesellschaft gibt Auskunft über die Kulturdimension Maskulinität-Femininität. Hofstede macht sie an »typisch männlichen« und »typisch weiblichen« Merkmalen fest. In maskulinen Gesellschaften herrschen demnach vermeintlich männliche Werte (hart, kämpferisch, materiell orientiert) vor und unterschiedliche Rollen der Geschlechter sind klar abgegrenzt. In Gesellschaften mit femininer Ausrichtung ihrer Werte (sozial, sensibel, verhandelnd) überschneiden sich die Geschlechterrollen, bzw. sind nicht sehr klar voneinander abgegrenzt.

Beispiele für Maskulinität:

- › Deutliche Rollenverteilung zwischen Mann und Frau
- › Betonung von Leistung und Wettbewerb
- › Große Sympathie mit Leistungsträgern

Beispiele für Femininität:

- › Rollenverteilung und Geschlecht hängen nicht zwingend zusammen
- › wichtig sind vor allem die Solidität und die Qualität von Beziehungen
- › die Menschen haben eher Sympathie mit den Schwachen als mit den Starken

### 2.3.2.5 Langzeitorientierung – Kurzzeitorientierung

Ob eine Kultur lang- oder kurzfristig ausgerichtet ist, zeigt sich an der Bedeutung, die ihre Angehörigen Raum und Zeit geben. Die Kulturdimension **Langzeitorientierung** wird vor allem asiatischen Gesellschaften mit konfuzianischem Hintergrund zugeschrieben.

Die Art der Zeitorientierung zeigt sich am Stellenwert künftig erwarteter Zustände. In Gesellschaften mit ausgeprägter Langzeitorientierung wird darauf geachtet, welche langfristigen Auswirkungen heutige Entscheidungen haben. Eine Gesellschaft mit ausgeprägter Kurzzeitorientierung schaut eher auf die Gegenwart. Was in der Zukunft passiert interessiert dort wenig. Bei langfristiger Orientierung haben Beharrlichkeit und traditionelle Werte einen hohen Stellenwert, bei eher kurzfristiger Orientierung kommt es auf die aktuelle Effizienz und das »objektiv« Richtige an.



Beispiele für langfristige Orientierung:

- › Zukunftsorientierung
- › Traditionen entwickeln sich mit den Gegebenheiten weiter
- › Beharrlichkeit
- › Ergebnisse werden langsam erreicht

Beispiele für kurzfristige Orientierung:

- › Gegenwartsorientierung
- › Traditionen interessieren wenig
- › Erwarten schneller Ergebnisse

### 2.3.2.6 Einschätzung des Hofstede-Modells

Kulturdimensionen  
charakterisieren  
keine Individuen

Hofstede behauptet nicht, dass seine Kulturdimensionen die Wirklichkeit realistisch abbilden. Sie sind ein abstraktes Modell, welches dabei helfen soll, tiefer gehende kulturelle Unterschiede in Kulturen beschreibbar und vergleichbar zu machen. Sie sind ungeeignet, das Denken und Verhalten von Individuen zu charakterisieren, die einer bestimmten Kultur angehören. Jedes Individuum muss für sich selbst betrachtet werden.

Hofstede sieht die Kulturdimensionen nicht als abgegrenzte Bereiche. Die einzelnen Dimensionen überschneiden sich, sie sind unterschiedlich stark ausgeprägt und sie sind über die Zeit veränderbar. Zwei Gesellschaften können z.B. im gleichen Ausmaß kollektivistische Phänomene zeigen, aber ihr Umgang mit den Geschlechterrollen kann völlig unterschiedlich sein.

---

## 2.4 Kulturelle Unterschiede nach Lewis<sup>10</sup>

Der britische Sprachlehrer und Kommunikationstrainer Richard D. Lewis teilt bei dem von ihm entwickelten Interkulturellen Kommunikationsmodell, welches er nicht als Gegensatz sondern eher als Ergänzung zu den Kulturdimensionen von Hofstede sieht, die Kulturen im Wesentlichen in drei Kulturbereiche auf: in **Linear-Aktiv**, in **Multi-Aktiv** und in **Re-Aktiv**, bzw. in Kombinationen dieser drei Bereiche.

In **Nordeuropa, Nordamerika und den damit verbundenen Ländern** haben nach Lewis die Kulturen eine vorwiegend **linear-aktive** Ausrichtung. In **Südeuropa, Lateinamerika, Afrika und im Mittleren Osten** haben die Kulturen hauptsächlich eine **multi-aktive** und in **Ostasien** hauptsächlich eine **re-aktive** Ausprägung.

---

10 Lewis, Richard D.: Handbuch internationale Kompetenz. Frankfurt/M. 2000



### 2.4.1 Linear-aktive Kulturen

Linear-aktive Kulturen beschreibt Lewis als in hohem Maß aufgabenorientiert. In diesen Kulturen wird durchorganisiert geplant und die Aufgaben werden mit hoher Konzentration nacheinander erledigt. All das geschieht meist nach festem Zeitplan. Die typischerweise sehr offene Kommunikation in linear-aktiven Kulturen verläuft nach dem Muster »Frage und Antwort«, »Rede und Gegenrede«. Dabei wird versucht, gegenseitig solide Informationen zu vermitteln. Auf der Grundlage solcher Informationen werden dann Entscheidungen – z.B. hinsichtlich eines Kaufs oder einer Geschäftsbeziehung – getroffen. Hinter diesem Verhalten steckt die Überzeugung, dass so am effektivsten gehandelt werden kann.

Zu linear-aktiven Kulturen nach Lewis gehören Deutschland, die Schweiz, Nordamerika, die skandinavischen Kulturen und Österreich.

### 2.4.2 Multi-Aktive Kulturen

In multi-aktiven Kulturen geht es nach Lewis vor allem um das Stiften und Aufrechterhalten von Beziehungen zwischen Menschen. Es wird viel geredet und viele Dinge werden flexibel zur gleichen Zeit erledigt. Pünktlichkeit oder auch feste Zeitpläne haben in multi-aktiven Kulturen einen geringen Stellenwert. Es wird als unpassend empfunden, persönliche Zusammenkünfte wegen eines anderen Termins abubrechen, bevor das Ziel eines Treffens erreicht ist. Zwischenmenschlicher Austausch gilt in multi-aktiven Kulturen als die beste Zeitinvestition. Dabei wird auch gerne gleichzeitig und heftig geredet und eine ausgeprägte Körpersprache verwendet.

Das Zuhörverhalten ist in multi-aktiven Kulturen dialogorientiert. Personelle Netzwerke sorgen für einen hervorragenden Informationsstand. Deshalb dienen offizielle Besprechungen mit Geschäftspartner/-innen eher dem formellen Rahmen als der Informationsbeschaffung. Fakten sind in multi-aktiven Kulturen nur ein kleiner – relativ unwichtiger – Teil eines größeren Gesamtbildes, zu dem in erster Linie Beziehungen gehören. Probleme müssen hier vom menschlichen Gesichtspunkt aus und unter Einbezug der Beziehungen gelöst werden.

Zu multi-aktiven Kulturen gehören nach Lewis Lateinamerika, Arabien, Afrika, Indien und Pakistan und die meisten Anrainerstaaten des Mittelmeeres.

### 2.4.3 Re-Aktive Kulturen

Re-aktive Kulturen zeichnen sich für Lewis vor allem durch respekt-orientiertes Zuhören aus. Aktionen oder Diskussionen werden eher selten selbst initiiert, vielmehr hört man anderen Positionen zunächst einmal zu. Erst danach wird reagiert und eigene Meinungen werden formuliert. In re-aktiven Kulturen findet man eine hohe Konzentrationsfähigkeit. Menschen zeigen durch eigenes Schweigen ihren Respekt gegenüber Anderen. Äußerungen sind eher vorsichtig und Konfrontationen werden vermieden. Die indirekte Rede und Reden im Passiv sind gängige Kommunikationsformen.

Typisch ist auch Reden in Halbsätzen, denn die Redner gehen davon aus, dass Zuhörer/-innen wissen, wie solches Reden zu ergänzen ist. Unmut wird eher indirekt gezeigt und jede körpersprachliche Regung wird meisterhaft entziffert. Gleichzeitig ist allerdings die eigene Körpersprache eher verhalten. Die Kommunikation folgt dem Muster »Monolog - Pause - Reflexion - Monolog«. Smalltalk und direkter Augenkontakt kommt selten vor.

In re-aktiven Kulturen hat das Zuhören einen hohen Stellenwert. Hinweise auf Sachverhalte werden ebenso wie alle Beziehungsaspekte im Detail aufgegriffen. In diesem Zusammenhang werden alle Quellen zu Rate gezogen, die zum jeweiligen großen Beziehungsnetz gehören. Lewis bezeichnet die re-aktiven Kulturen deswegen auch als Netzkulturen oder Netzgesellschaften. Er sieht ihre Mitglieder sehr stark an langfristigen Beziehungen interessiert. Deshalb müssen für sie im Sinne einer guten Kommunikation sowohl die harten Fakten wie auch die persönlichen Beziehungen stimmen. Als typische Beispiele für re-aktive Kulturen nennt Lewis Japan, China und Finnland.

**ÜBUNG**



**AUFGABE: WELCHER KULTURTYP SIND SIE?**

- › Kreuzen Sie in der nebenstehenden Tabelle in jeder Zeile das an, was am ehesten für Sie zutrifft.
- › Addieren Sie dann bitte für jede Spalte Ihre Kreuze!
- › Wo haben Sie die meisten Kreuze?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Ich agiere initiativ	Ich bin manchmal initiativ, manchmal reaktiv	Ich reagiere auf mein Gegenüber
Ich rede die Hälfte der Zeit	Ich rede die meiste Zeit	Ich höre meistens zu
Ich mache nur eine Sache auf einmal	Ich mache mehrere Sachen auf einmal	Ich mache manchmal eine und manchmal mehrere Sachen auf einmal
Ich verheimliche teilweise meine Gefühle	Ich zeige meine Gefühle	Ich verberge meine Gefühle
Ich plane Schritt für Schritt voraus	Ich plane nur in groben Umrissen voraus	Ich betrachte bei der Planung grundlegende Prinzipien
Ich konfrontiere in Auseinandersetzungen mit Logik	Ich habe immer gute Entschuldigungen	Ich darf das Gesicht nicht verlieren und mein Gegenüber auch nicht
Ich unterbreche andere selten	Ich unterbreche andere oft	Ich unterbreche andere nicht
Ich bin eher sachorientiert	Ich bin eher menschen-orientiert	Ich bin sowohl sach- wie menschen-orientiert
Ich halte mich an Fakten	Für mich haben Gefühle Vorrang vor Fakten	Für mich sind Erklärungen Versprechen
Wahrheit hat für mich Vorrang vor Diplomatie	Für mich ist Wahrheit flexibel	Diplomatie ist für mich wichtiger als Wahrheit
Ich bin höflich aber direkt	Ich bin emotional	Ich bin höflich und bleibe indirekt

Addieren Sie bitte für jede Spalte Ihre Kreuze! Wo haben Sie die meisten Kreuze?

**SUMME:**

Quelle: Kumbruck/  
Derboven,  
Interkulturelles  
Training, a.a.O. S. 59



## LERNZIELE

### 3. KOMMUNIKATIONSMODELLE IN DER INTERKULTURELLEN KOMMUNIKATION

#### DER / DIE LERNENDE SOLL

08. wissen, welche Bedeutung die gängigen Kommunikationsmodelle »Eisbergmodell« und »4-Seiten-Modell« für die Interkulturelle Kommunikation haben können.
09. erklären können, was ein »Interkultureller Teufelskreis« ist.
10. das »Wertequadrat« in einem interkulturellen Zusammenhang darstellen können.
11. das »Innere Team« in einem interkulturellen Zusammenhang darstellen können.

#### 3.1 Eisbergmodell

In den beiden vorangegangenen Trainingseinheiten des bürgerorientierten Verwaltungshandelns wurden diverse Kommunikationsmodelle vorgestellt, die dabei halfen, die verschiedenen Aspekte der Kommunikation zwischen Menschen besser zu verstehen. Das erste dieser Modelle ist der sogenannte Eisberg der Kommunikation. Er soll darauf aufmerksam machen, dass es in der Kommunikation zwischen Menschen nicht nur um das Sichtbare bzw. besonders Deutliche wie Fakten, Termine, Zahlen und Tatsachen geht, also das, was wie bei einem Eisberg oberhalb der Wasseroberfläche zu sehen ist. Das Eisbergmodell weist darauf hin, dass das unter der Wasseroberfläche Liegende, das Nicht-Sichtbare, nämlich Motive, Stimmungen, Interessen, Wünsche, Gefühle usw. für eine sinnvolle Kommunikation meist viel wichtiger ist als die eigentliche Sachebene.

Sichtbares und Unsichtbares von Kulturen

Das Eisbergmodell lässt sich auch auf Kulturen anwenden. Es gibt oberhalb der Wasseroberfläche die sichtbaren Elemente einer Kultur, nämlich das, was in der Hofstede'schen Kulturzwiebel die Symbole, Helden und Rituale sind. Unter der Wasseroberfläche liegen unsichtbar die Werte, die Normen, die speziellen Denkweisen, also das, was eine viel tiefere Bedeutung für Kulturen hat.

#### ÜBUNG



#### AUFGABE

- › Suchen Sie sich eine Kultur aus, die Sie besonders gut kennen, zeichnen Sie auf ein Blatt einen Eisberg auf und schreiben Sie die speziellen sichtbaren und unsichtbaren Elemente dieser Kultur oberhalb und unterhalb der Wasseroberfläche auf!

---



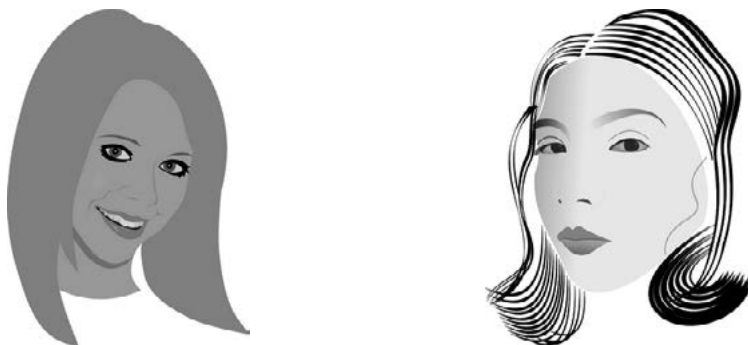
---



---

### 3.2 Das 4-Seiten-Modell in der Interkulturellen Kommunikation

Ein anderes Modell ist das 4-Seiten- oder 4-Ohren-Modell. Dieses Modell kann erklären, weshalb es immer wieder zu ungewollten Missverständnissen in der Kommunikation kommt: Eine Aussage eines Sprechers oder einer Sprecherin ist nie nur eine reine Sachaussage, sondern sie enthält immer eine Beziehungsaussage, einen Appell und eine Selbstaussage der sprechenden Person gegenüber der angesprochenen Person. Missverständnisse entstehen, wenn Beziehungsaussage, Appell und Selbstaussage der sprechenden Person von der hörenden Person ganz anders verstanden werden, als sie von der sprechenden Person gemeint sind. Die hörende Person reagiert dann entsprechend ihres (falschen) Verständnisses auf das Gehörte.



Wenn es schon zwischen den Angehörigen einer Kultur, einer Familie oder einem Paar immer wieder Missverständnisse gibt, die sich auf Diskrepanzen zwischen Gemeintem und Verstandenem zurückführen lassen, wieviel häufiger muss das dann in der Interkulturellen Kommunikation geschehen, in die ja alle mit ihren eigenen kulturbedingten Codes eintreten? Dies lässt sich anhand eines kleinen Alltagsbeispiels<sup>11</sup> zeigen, der Einladung einer Chinesin durch eine Deutsche, die ihr einen Tee anbietet. Die Aussage der Chinesen, »Nein danke, ich möchte keinen Tee« enthält nämlich in diesem Fall etwas kulturell sehr Spezifisches:

Interkulturelle  
Missverständnisse

---

11 Dieses Beispiel wurde entnommen: Kumbier, Dagmar/Schulz von Thun: Interkulturelle Kommunikation aus kommunikationspsychologischer Perspektive. In: Schulz v. Thun/Kumbier, Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. Reinbek 2006, S. 12-14



Die deutsche Gastgeberin ist nicht in der Lage dies zu verstehen. Sie versteht etwas völlig anderes, nämlich etwas Deutsches, das so aussehen könnte:

---



In diesem Beispiel mit zwei Personen aus unterschiedlichen Kulturen wird bereits die Sachaussage unterschiedlich aufgefasst. Angehörige desselben Kulturkreises verstehen sich auf der Sachebene in der Regel richtig.

### 3.3 Interkulturelle Teufelskreise

Wenn Missverständnisse und damit auch Konflikte in der zwischenmenschlichen Kommunikation die Regel werden, entstehen leicht Teufelskreise der Kommunikation: Es wird nur noch das Negative gehört, was sowieso schon erwartet wird. Zudem wird die Ursache des Ganzen immer stärker nur noch im Gegenüber gesehen und der eigene Anteil daran wird zunehmend ausgeblendet oder eigene Verhaltensweisen und Reaktionen werden als zwangsläufige und logische Reaktionen auf das Verhalten des Gegenübers empfunden. Kumbier und Schulz von Thun gehen davon aus, dass interkulturelle Unterschiede besonders häufig zu solchen Teufelskreisen führen, weil das Verhalten von Angehörigen anderer Kulturen schnell als besonders befremdlich erscheint.<sup>12</sup> In der Interkulturellen Kommunikation entstehen so die **Interkulturellen Teufelskreise**.

Kulturelle  
Unterschiede und  
Teufelskreise der  
Kommunikation

Hernandez erläutert einen Interkulturellen Teufelskreis am Beispiel einer deutsch-mexikanischen Paarbeziehung.<sup>13</sup> Hintergrund der Konflikte dieses Paares ist vor allem der unterschiedliche Zeitbegriff in der deutschen bzw. der mexikanischen Kultur. In Deutschland ist es üblich, die eigene Zeit zu planen und sich für bestimmte Aufgaben sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich Termine zu setzen. Vor allem, wenn solche Termine auch Andere betreffen, versucht man sie möglichst genau einzuhalten. Gelingt das einmal nicht, fühlt man sich selbst unwohl und entschuldigt sich bei seinen Partner/-innen. Andererseits erwartet man ganz selbstverständlich, dass auch die Anderen ihre Termine einhalten. Klappt das einmal nicht, wird normalerweise eine plausible Entschuldigung erwartet. Kommt keine Entschuldigung oder ist diejenige oder derjenige als notorisch unpünktlich bekannt, hat er oder sie vor allem im beruflichen, aber auch im privaten Bereich in Deutschland mit Ärger zu rechnen. Im besten Fall wird er oder sie in herablassender Art angesehen, weil die wichtige Kulturtechnik »Pünktlichkeit« nicht beherrscht wird.

In Mexiko und in vielen anderen Kulturen wird der Zeitaspekt normalerweise anders geregelt. Dort sind Termine und Zukunftspläne nur Leitlinien: Ein konsequentes Einhalten ist in der Regel nicht vorgesehen. Besonders im privaten Bereich ist es unüblich, Termine und Pläne zu machen und sich daran zu halten. Damit einher geht nicht nur im Privat- sondern auch im Berufsleben eine große Flexibilität, sich an die Bedürfnisse oder Erfordernisse des Augenblicks anzupassen.

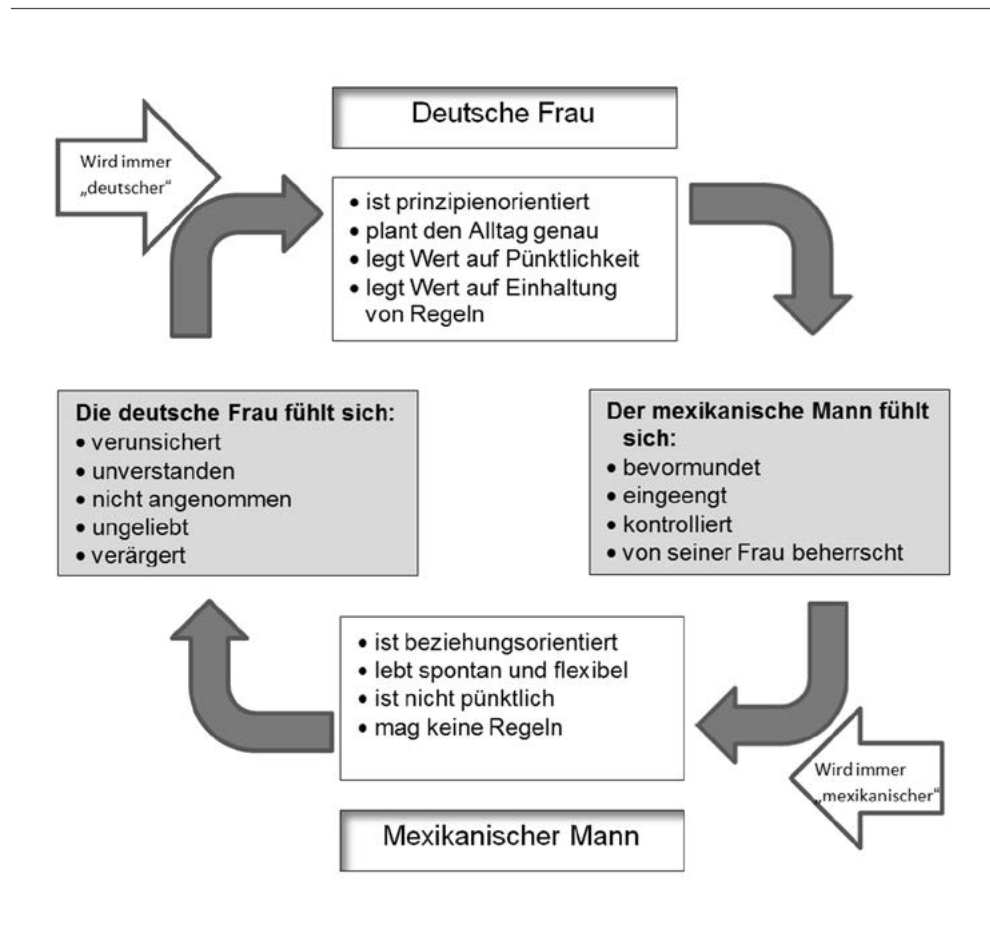
Wenn diese unterschiedlichen »deutschen« und »mexikanischen« Zeitorientierungen aufeinandertreffen – hier in der Gestalt eines deutsch-mexikanischen Paares – dann kann es sehr schnell zu einem Interkulturellen Teufelskreis kommen, in dem jede Seite ihre kulturellen Orientierungen immer absoluter setzt und sich selbst bestätigt, je mehr die andere Seite ihnen zuwider handelt. Eine typische Situation kann z.B. sein: Vor einem lang geplanten Theaterbesuch erscheint der

12 vergl.: ebenda S. 22/23

13 vergl.: Hernandez, Natalie Martinez: Sorry, Schatz, aber ich verstehe nur Spanisch.  
In: Schulz v. Thun/Kumbier, Interkulturelle Kommunikation, a. a. O. S. 140-142

Mann nicht zur verabredeten Zeit zu Hause, weil er den Besuch bei einem Freund zu lange ausgedehnt hat. Die Aufführung kann deswegen nur noch unter großem Stress und Hektik erreicht werden.

Folgendes Schaubild zeigt den Teufelskreis:



Ein Verhindern solcher Interkultureller Teufelskreise oder ein Ausbrechen aus ihnen ist nur möglich, wenn **beide Seiten** nicht die völlige Anpassung der anderen Seite an ihre Orientierungen verlangen, sondern bereit sind, die kulturbedingten Orientierungen der anderen Seite zu verstehen und Kompromisse zu entwickeln.

### 3.4 Werte- und Entwicklungsquadrat

Ein Ausbrechen aus dem Denken in den starren Gegensätzen »Anpassung – Abschottung«, »Deutsche Kultur – Nicht-Deutsche Kultur«, »Richtig – Falsch«, »Gut – Schlecht« usw. ist leichter, wenn ein weiteres Kommunikationsmodell betrachtet wird, das sogenannte **Werte- und Entwicklungsquadrat**.

Die Grundregel des Werte- und Entwicklungsquadrats lautet: Jeder Wert kann dann seine beste Wirkung entfalten, wenn er sich in ausgehaltener Spannung

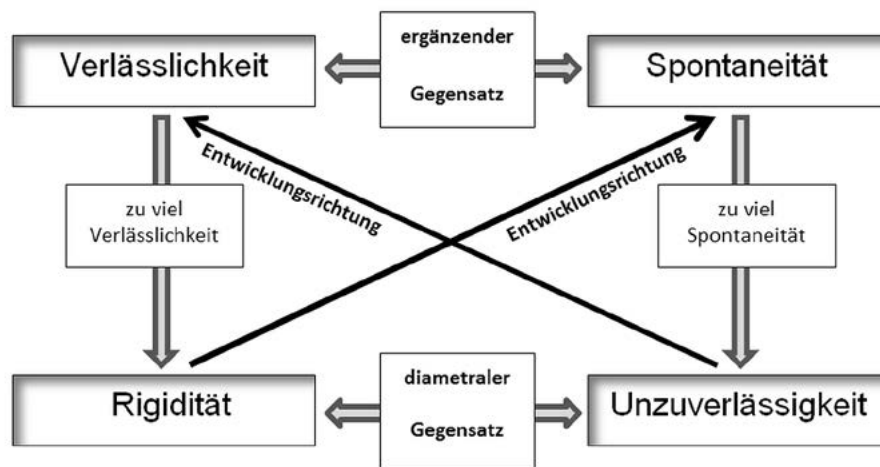


zu einem positiven Gegenwert, einer »Schwestertugend« befindet. Ohne diese Balance verkommt ein Wert zu seiner entwerteten Übertreibung. So ist neben Sparsamkeit auch Großzügigkeit notwendig, um nicht ein Geizhals zu werden und umgekehrt bewahrt die Balance mit der Sparsamkeit den Großzügigen vor der Verschwendung.

Das von Helwig<sup>14</sup> entwickelte Modell des Wertequadrats hat Schulz von Thun<sup>15</sup> für die Belange der zwischenmenschlichen Kommunikation und die Persönlichkeitsentwicklung mit dem Entwicklungsgedanken verbunden. Mit Hilfe des kombinierten Werte- und Entwicklungsquadrates ist es möglich, Wertvorstellungen und persönliche Maßstäbe in dynamischer Balance zu halten und sie in konstruktiver Weise wirksam werden zu lassen. Dieses Modell hat den Vorteil, dass sehr schnell und deutlich erkannt werden kann, wo die Gefahren der persönlichen Präferenzen liegen und in welche Richtung eine Weiterentwicklung sinnvoll ist.

Dieses Modell lässt sich auch im Bereich der interkulturellen Kommunikation verwenden. Wenn das Beispiel von oben – verlässliche/rigide deutsche Ehefrau und spontaner/unzuverlässiger mexikanischer Ehemann – weiter verwendet wird, ergibt sich hinsichtlich des Werte- und Entwicklungsquadrats folgendes Bild:

Werte- und Entwicklungsquadrat im interkulturellen Zusammenhang



Die Entwicklungsrichtung findet sich in den Diagonalen. Die deutsche Ehefrau übertreibt in diesem Beispiel den Wunsch nach Verlässlichkeit und wird in der abwertenden Zuspitzung zur »rigiden Deutschen«.

14 Helwig, Paul: Charakterologie. Ernst Klett Verlag, 1936.

15 Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek bei Hamburg, 1989

Sie bräuchte also – darauf deutet ihr Pfeil der notwendigen Entwicklung – mehr Spontaneität. Andererseits sollte ihr Ehemann, der »unzuverlässige Mexikaner«, sich um größere Verlässlichkeit bemühen, um ein ausgewogeneres Verhältnis von Spontaneität und Verlässlichkeit zu erreichen.

Dies lässt sich auch auf Kulturen übertragen: In Kulturen, die zur Rigidität neigen, ist mehr Spontaneität erstrebenswert, und in Kulturen, in denen es im Alltag viel Unzuverlässigkeit und Chaos gibt, ist mehr Verlässlichkeit ein erstrebenswertes Ziel. In den meisten Kulturen ist man sich dieser Erfordernisse durchaus bewusst. In der Türkei gibt es ein eigenes Sprichwort für diese Entwicklungsrichtung: **»Beginne eine Sache wie ein Türke und beende sie wie ein Deutscher!«**

ÜBUNG



**AUFGABE**

- › Wählen Sie eine der 5 Kulturdimensionen nach Hofstede (Hohe – geringe Machtdistanz, starke – schwache Unsicherheitsvermeidung, Maskulinität – Femininität, Individualismus – Kollektivismus, Langzeitorientierung – Kurzzeitorientierung) aus, finden Sie deren jeweilige entwertete Übertreibung heraus, und bestimmen Sie daraus die nötige Entwicklungsrichtung.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3.5 Inneres Team

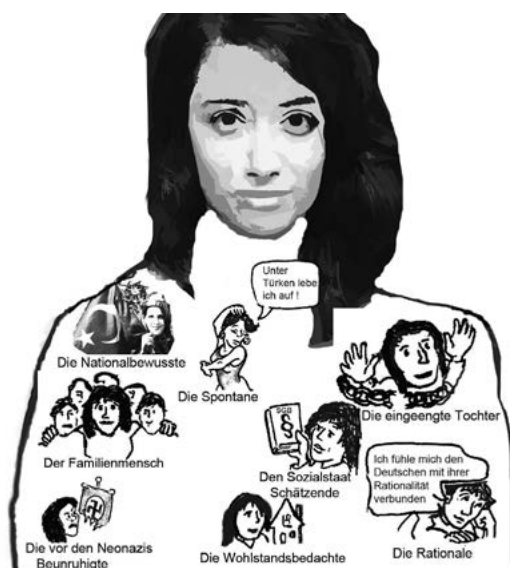
Meist sind die sinnvollen Entwicklungsrichtungen bereits in den einzelnen Personen vorhanden bzw. bekannt und zwar als sogenanntes »Inneres Team«.

Das Innere Team ist ein Modell<sup>16</sup>, welches von Schulz von Thun entwickelt wurde. Er will damit zeigen, dass es in jedem Menschen, egal aus welcher Kultur er oder sie stammt, unterschiedlichste und sich sogar widersprechende Wünsche, Bedürfnisse, Meinungen, Ideale, Überzeugungen usw. gibt. Sie sind meist nicht oder nur zu einem geringen Teil nach außen hin sichtbar. Wir haben alle **mehrere Seelen in unserer Brust**. Schulz von Thun personalisiert diese Seelen-Anteile, diese sich in den Köpfen der Individuen abspielenden unterschiedlichen Bedürfnisse, um sie besser erkennbar und bearbeitbar zu machen.

Im Falle der deutschen Ehefrau eines mexikanischen Ehemannes (Kapitel 3.4.) wird zu diesem inneren Team eine sicherheitsbewusste Planerin gehören, die versucht, ihr »Team« zu dominieren. Wahrscheinlich wird aber auch eine lebenslustige spontane Mexikanerin dazugehören, ein Nähe suchender Familienmensch, eine im mexikanischen Mann die Exotik suchende Frau, eine Buchhalterin, die den Familienetat plant, und noch viele andere. Alle können sich mehr oder weniger stark zu Wort melden oder werden mehr oder weniger zur Seite geschoben oder in den Vordergrund gerückt. Jedes Teammitglied schafft es mehr oder weniger, sich bei der »Teamleiterin« Gehör zu verschaffen, die dann das Ergebnis nach außen hin bekannt gibt und vertritt. Dies ist die Persönlichkeit, die Andere erleben.

Das innere Team einer jungen türkischstämmigen Frau könnte z.B. aus den Teammitgliedern bestehen, die auf diesem Bild dargestellt sind.

Das Innere Team im interkulturellen Zusammenhang



Nach:  
 Rez, Helmut/Kraemer,  
 Monika/  
 Kobayashi-Weinsziehr,  
 Reiko: Warum Karl und  
 Keizo sich nerven  
 In: Kumbier/Schulz von  
 Thun: Interkulturelle  
 Kommunikation.  
 a. a. O. S. 28-72

16 Vergl.: Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 3 – Das 'innere Team' und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek 1998

Auch Kulturen sind so darstellbar, als ob sie aus einer Vielzahl von einzelnen Teammitgliedern bestehen, welche die unterschiedlichsten kulturellen Prägungen besitzen. So wie ein gutes Essen aus einer Vielzahl unterschiedlicher Zutaten in unterschiedlichen Mengen besteht, die schließlich alle zusammen ein spezifisches Rezept ergeben, genauso verhält es sich im Prinzip auch mit Kulturen.



LERNZIELE

## 4. PROBLEME DER INTERKULTURELLEN KOMMUNIKATION

### DER / DIE LERNENDE SOLL

12. einige Fallstricke der Interkulturellen Kommunikation benennen können;
13. wissen was »reflektierter Ethnozentrismus« bedeutet;
14. typische Ursachen Interkultureller Konflikte kennen.

---

### 4.1 Fallstricke der Interkulturellen Kommunikation

#### 4.1.1 Missverständnisse aus Unwissenheit und Engstirnigkeit

Einer der Faktoren, die zwangsläufig zu Schwierigkeiten in der Interkulturellen Kommunikation führen oder diese gänzlich verhindern, ist, wenn die andere Kultur ausschließlich aus den Maßstäben der eigenen Kultur heraus interpretiert wird. Es interessiert dann nicht, dass viele Phänomene in der anderen Kultur eine andere Bedeutung als in der eigenen Kultur haben. In der Öffentlichkeit sich an den Händen haltende Männer in Indien oder in arabischen Ländern sind z.B. nicht homosexuell, sondern verstehen sich einfach nur gut. Bei Burger King zu essen ist z.B. in Kairo u.a. ein Statussymbol, in New York einfach ein schnelles Essen und in Frankreich ein Zeichen für den Verfall der einheimischen Esskultur.

#### 4.1.2 Idealisierung oder Herabsetzung

Oft werden eigene Wunschvorstellungen in fremde Kulturen projiziert: »die friedfertigen Buddhisten«, die »fleißigen Deutschen«, der »romantische Latin-Lover« u.ä. Hier gerät oft außer Acht, dass es »die« guten Menschen nirgends gibt, sondern dass es in jeder Kultur Menschen mit positiven und negativen Verhaltensweisen gibt. Idealisierungen sind vor allem deshalb gefährlich, weil sie in der Realität enttäuscht werden und dann die Tendenz haben, ins Gegenteil umzuschlagen.

Herabsetzung ist dieser Gegensatz zur Idealisierung. Die andere Kultur wird herabgesetzt, verteufelt und/oder verächtlich gemacht: »die deutschen Kartoffelfresser«,

die »Schurkenstaaten«, »die fanatischen Muslime«, die »Macho-Südländer«, »die schießwütigen Amerikaner«, oder was es sonst noch an negativen Zuschreibungen für einzelne Kulturen gibt.

#### **4.1.3 Stereotypen**

Beim Denken in Stereotypen wird Kultur als ein monolithisches Gebäude gesehen, in dem alle ihr Angehörigen gleich sind. Es wird nicht wahrgenommen, dass es sich nur um eine statistisch wahrscheinliche Verteilung innerhalb unterschiedlicher Persönlichkeiten handelt, die auch nur sehr grobe Wahrscheinlichkeitserwartungen erlaubt: Die einzelnen, der anderen Kultur angehörigen Individuen werden bei solchem Denken gar nicht mehr wahrgenommen, sondern es werden nur noch »die« Deutschen, »die« Türken, »die« Chinesen, »die« Juden usw. gesehen. Deshalb kann es auch nicht der Sinn eines Interkulturellen Trainings sein, Aussagen und Erwartungen über »die« Türken, Araber, Polen, Russen usw. in der Art einer »Gebrauchsanweisung« zu vermitteln. Viel wichtiger ist es, Sensibilität für kulturelle Einflüsse im Verhalten der Anderen und Rücksicht auf deren kulturell bedingte Wahrnehmungen und Erwartungen zu entwickeln. Das ist natürlich auch vom Interkulturellen Gegenüber wünschenswert.

#### **4.1.4 Rassismus**

Rassismus grenzt andere allein schon wegen körperlicher Merkmale aus: Eine dunkle Haut, krause Haare, eine lange und/oder gebogene Nase genügen hier schon. Zudem wird die eigene Kultur, bzw. das, was dafür gehalten wird, überhöht und andere Kulturen werden als »unzivilisiert« und minderwertig betrachtet. Alles, was nicht in die eigenen Standards passt, wird abgelehnt. Der vermutete oder tatsächliche Abstand der Anderen zum eigenen Aussehen, Verhalten und Denken wird als Gradmesser für deren Minderwertigkeit gewertet. Rassismus führt fast zwangsläufig zu interkultureller Gewalt.

#### **4.1.5 »Reflektierter Ethnozentrismus« als Alternative**

Die Umwelt wird immer aus der Sicht des eigenen kulturellen Lebenszusammenhangs gesehen, der für jeden Menschen das Zentrum der Welt ist. Denken, Fühlen und Handeln von Individuen ist immer wesentlich von den Normalitätserwartungen der eigenen Kultur bestimmt. In diesem Sinne sind alle Menschen Ethnozentristen: Sie deuten und bewerten die Vorstellungen und Handlungen von Fremden mit Hilfe ihrer eigenen Standards.

Definition »Reflektierter Ethnozentrismus« bedeutet, sich über die eigenen kulturellen Muster klar zu werden und sich bewusst zu machen, woher ablehnende und abwertende Gefühle gegenüber anderen kommen können. Von diesem Ausgangspunkt sollte es dann das Ziel sein, »Schritt für Schritt daran zu arbeiten, Offenheit, Verständnis und Kooperationsbereitschaft zu entwickeln.«<sup>17</sup>

---

## 4.2 Interkulturelle Konflikte

Interkulturelle Konflikte haben meist eine oder mehrere der folgenden Ursachen:

- › Unterschiede in Sprache und Körpersprache
- › Unterschiede in der Konfliktkultur, d.h. unterschiedlicher Umgang mit Emotionen und den Formen der Konfliktbearbeitung
- › Unterschiede in den kulturellen Werten und Normen
- › Machtasymmetrien aufgrund von Kultur
- › Kultur als Strategie

### 4.2.1 Kulturelle Unterschiede als Konfliktursache

Kulturelle Unterschiede können zu Kommunikationsstörungen und Missverständnissen führen, die einen Konflikt nach sich ziehen. Unterschiede in Sprache und nonverbalem Verhalten spielen hier eine große Rolle. Gesten, wie Kopfschütteln oder ein hochgestreckter Daumen, können in anderen Kulturkreisen gegensätzliche oder unangebrachte Bedeutungen haben und somit zu Fehlinterpretationen führen. Allerdings reichen Missverständnisse und bloße Unterschiede im Normalfall nicht aus, um größere Konflikte hervorzurufen. Meist müssen zusätzliche Erfahrungen von Missachtung und Entwürdigung aufgrund asymmetrischer Verhältnisse dazu kommen, bis anhaltende Konflikte entstehen.

Kulturunterschiede allein machen noch keine Konflikte  
 Konflikte sollten deshalb nicht nur auf Kulturunterschiede zurückgeführt werden. Dies birgt nämlich die Gefahr, Kulturunterschieden eine zu große Bedeutung beizumessen. Stattdessen dürfen mögliche andere Konfliktursachen nicht vergessen werden.

### 4.2.2 Kulturelle Unterschiede in der Konfliktbearbeitung

Kultur muss nicht unbedingt die **Ursache für einen Konflikt** sein, sie kann allerdings sehr großen Einfluss auf die Art der **Konfliktbearbeitung** haben. Besonders deutlich ist dies dann, wenn die Konfliktparteien keine gemeinsame Sprache sprechen und Übersetzungen notwendig werden. Dies gilt sowohl für nonverbales Verhalten wie auch für den Umgang mit Emotionen.

---

17 Sterzenbach, Gregor: Techniken des Interkulturellen Umgangs. In: Roth, Juliana/ Köck, Christoph (Hg.): Interkulturelle Kompetenz. München 2011, S.50-63; hier S. 50

Je nach Kultur gibt es unterschiedliche Arten, wie Konflikte gesehen werden und wie mit ihnen umgegangen wird. Hier sind vor allem folgende Fragen wichtig:

- › Bis wann handelt es sich in den Augen der einzelnen Konfliktparteien um einen Meinungsunterschied, und ab wann handelt es sich um einen Konflikt?
- › Steht das Konfliktergebnis oder der Konfliktprozess im Mittelpunkt?
- › Sollen »hierarchische« oder »konsensuale« Entscheidungen herbeigeführt werden?
- › Werden Konflikte öffentlich oder privat ausgetragen?
- › Finden formelle oder informelle Prozesse statt?
- › Wird eine direkte oder indirekte Verhandlung bzw. Konfrontation gesucht?

Bei den Konfliktlösungsstrategien sollten die Hofstede'schen Kulturdimensionen einbezogen werden, nämlich:

- › Geht es bei dem Konflikt eher um Individuen oder um Gruppen?
- › Geht es darum, ein Sachproblem zu lösen oder eine Beziehung zwischen Individuen oder Gruppen zu gestalten, bzw. muss vor einer Problemlösung erst eine Beziehung hergestellt werden?
- › Sind die Konfliktparteien wegen ihrer kulturellen Prägungen eher auf gleichberechtigt ausgehandelte oder eher auf hierarchisch durchgeführte Konfliktlösungsstrategien angewiesen?
- › Geht es bei dem Konflikt und seiner Bewältigung eher um ein Aufrechterhalten oder Durchsetzen von Traditionen oder um ein Durchsetzen von notwendigen Veränderungen?

**AUFGABE: DISKUTIEREN SIE FOLGENDE SITUATION:**

- › Jugendliche Angehörige einer bestimmten Gruppe verüben immer wieder Straftaten, unter anderem auch schwere Gewalttaten gegen andere Mitglieder ihrer eigenen Gruppe. Nun wendet sich ein offenbar sehr einflussreiches älteres Mitglied dieser Gruppe an die Polizei und bietet an, die Jugendlichen zu disziplinieren und zu vermitteln, wenn er frühzeitig in Ermittlungen der Polizei eingeschaltet wird. Wie soll sich die Polizei verhalten?

---



---



---



---



---



**ÜBUNG**

#### 4.2.3 Die Gefahr der Kulturalisierung

Bei der bloßen Betrachtung unterschiedlicher Positionen der Konfliktparteien besteht die Gefahr, diese nur ihrer unterschiedlichen Kultur zuzuschreiben und so kulturelle Unterschiede zu stark zu betonen. Dadurch werden andere Konfliktursachen nicht erkannt und es wird sehr schwer, Gemeinsamkeiten der Konfliktparteien herauszuarbeiten. Daher ist es besonders wichtig, aus eventuellen kulturellen Unterschieden nur diejenigen herauszufiltern, die für den Konflikt auch tatsächlich relevant sind. Das sind z.B. sprachliche Unterschiede, die in jedem Falle überwunden werden müssen, oder Unterschiede, die das Thema des Konfliktes bestimmen, wie beispielsweise Konflikte, die mit religiösen Überzeugungen zu tun haben.

#### 4.2.4 Machtasymmetrien aufgrund von Kultur

Kulturelle Unterschiede sind meist von ungleicher Machtverteilung der jeweiligen Gruppen begleitet. Alteingesessene haben normalerweise mehr Macht als Neu-Hinzugekommene, oder Menschen mit deutscher Staatsangehörigkeit und in zweiter Linie mit EU-Staatsangehörigkeit haben durchschnittlich in der Gesellschaft mehr Macht als Menschen ohne diese. Bei Konflikten sind diejenigen mit mehr Macht automatisch in der besseren Position. Dies kann zu einer Verschärfung von Konflikten führen, wenn diejenigen mit mehr Macht ihre Machtposition ausnützen, oder wenn diejenigen mit weniger Macht umso verbissener an ihrer Position festhalten.

Für eine Konfliktlösung müssen solche Machtasymmetrien identifiziert, benannt und ernst genommen werden.

#### 4.2.5 Kultur als Strategie

Häufig ist nicht die unterschiedliche Kultur das Konflikthafte, sondern deren Instrumentalisierung zur argumentativen Verteidigung eigentlich individueller Interessen. Dies kann in verschiedener Weise geschehen:



Foto: H. G. Kleff





#### 4.2.6 Kultur als Thema des Konfliktes

Wenn die Kultur selbst, zum Beispiel in Form von gegensätzlichen Werten und Normen, die Ursache, beziehungsweise Thema eines Konfliktes ist, ist es oft sehr schwer »gerechte Lösungen« zu erarbeiten.

Das Grundgesetz und die Allgemeinen Menschenrechte haben immer Vorrang

Es sollte dann vor allem das Ziel sein, Respekt und Verständnis für die Werte des jeweils anderen zu schaffen, indem beispielsweise übergeordnete Gemeinsamkeiten herausgestellt werden. Verbieten z.B. Eltern aus religiösen Gründen die Teilnahme ihrer Tochter am Schwimmunterricht, welcher aber aus Sicht der Lehrkraft verpflichtend ist, so kann für beide das übergeordnete Wohl des Kindes als Kommunikationsgrundlage dienen. Darauf aufbauend muss versucht werden, Verständnis für die jeweiligen Begründungen der unterschiedlichen Positionen zu wecken. Manchmal sind Konflikte dieser Art nicht lösbar, vor allem, wenn eine Seite Positionen vertritt, die weder mit dem Grundgesetz, noch mit den allgemeinen Menschenrechten vereinbar sind. Dann haben das Grundgesetz oder die Menschenrechte eindeutig Vorrang und müssen auch durchgesetzt werden.

#### ÜBUNG



#### AUFGABE: FINDEN SIE BEISPIELE:

- › Finden Sie Beispiele dafür, wo unterschiedliche Kultur als solche, bzw. mit ihr zusammenhängende Werte und Normen, zum Konflikt führen oder geführt haben.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



1. Nennen Sie einige der Gruppen, die im Laufe der letzten Jahrhunderte nach Berlin und Brandenburg eingewandert sind.
2. Was waren die wesentlichen Gründe für ihre Einwanderung?
3. Wer ist mit »Gastarbeiter« gemeint, wer mit »Vertragsarbeiter«?
4. Wie hoch ist ungefähr der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an der gesamten Bevölkerung Berlins?
5. Welches sind die wesentlichen Ziele des Berliner Partizipations- und Integrationsgesetzes (PartIntG), und für wen gilt dieses Gesetz?
6. Was ist »Kultur«?
7. Welches sind die Unterscheidungsmerkmale von Kulturen nach Hofstede und Lewis?
8. Welche Bedeutung können die gängigen Kommunikationsmodelle »Eisbergmodell« und »4-Seiten-Modell« für die Interkulturelle Kommunikation haben?
9. Was ist ein »Interkultureller Teufelskreis«?
10. Stellen Sie das »Wertequadrat« in einem interkulturellen Zusammenhang dar.
11. Stellen Sie das »Innere Team« in einem interkulturellen Zusammenhang dar.
12. Nennen Sie einige Fallstricke der Interkulturellen Kommunikation.
13. Was bedeutet »reflektierter Ethnozentrismus«?
14. Nennen Sie typische Ursachen Interkultureller Konflikte.



- 
1. **Nennen Sie einige der Gruppen, die im Laufe der letzten Jahrhunderte nach Berlin und Brandenburg eingewandert sind.**  
Im 17. Jahrhundert kamen vor allem französische Hugenotten, Juden, Holländer und Böhmen nach Berlin und im 19. Jahrhundert vor allem Polen. In den 60er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts kamen vor allem Arbeitskräfte aus der Türkei und dem ehemaligen Jugoslawien nach Berlin.

---

  2. **Was waren die wesentlichen Gründe für ihre Einwanderung?**  
Wesentliche Gründe für ihre Einwanderung waren Verfolgung und Armut in ihrer Heimat und der Arbeitskräftebedarf Berlins.

---

  3. **Wer ist mit »Gastarbeiter« gemeint, wer mit »Vertragsarbeiter«?**  
»Gastarbeiter« wurden die ausländischen Arbeitskräfte genannt, die in den 1960er und 1970er Jahren nach West-Berlin und Westdeutschland angeworben wurden; »Vertragsarbeiter« nannte man die nach Ost-Berlin und Ostdeutschland angeworbenen ausländischen Arbeitskräfte.

---

  4. **Wie hoch ist ungefähr der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an der gesamten Bevölkerung Berlins?**  
Der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund beträgt im Jahr 2014 bereits mehr als 25 Prozent der Berliner Bevölkerung.

---

  5. **Welches sind die wesentlichen Ziele des Berliner Partizipations- und Integrationsgesetzes (PartIntG), und für wen gilt dieses Gesetz?**  
Wesentliche Ziele des Berliner Partizipations- und Integrationsgesetzes sind, den Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst Berlins zu erhöhen und insgesamt die interkulturelle Kompetenz der Beschäftigten zu erhöhen.

---

  6. **Was ist »Kultur«?**  
Kultur ist alles, was nicht Natur ist. Es handelt sich dabei um materielle Dinge, wie Kleidung und Speisen, ebenso wie um geistige Produkte des Menschen wie Werte, Normen, Sprache, Gesetze, Literatur, Musik usw. Außerdem ist Kultur immer erlernt.




---

**7. Welches sind die Unterscheidungsmerkmale von Kulturen nach Hofstede und Lewis?**

Die Unterscheidungsmerkmale von Kulturen nach Hofstede sind: Das Ausmaß der Machtdistanz und der Unsicherheitsvermeidung, das Verhältnis von Individualismus zu Kollektivismus und von Maskulinität zu Femininität, sowie das Ausmaß von Langzeit- bzw. Kurzzeitorientierung in der jeweiligen Gesellschaft. Das Unterscheidungsmerkmal von Kulturen nach Lewis ist, ob die jeweilige Kultur eher linear-aktiv, multi-aktiv oder re-aktiv orientiert ist.

---

**8. Welche Bedeutung können die gängigen Kommunikationsmodelle »Eisbergmodell« und »4-Seiten-Modell« für die Interkulturelle Kommunikation haben?**

Das Eisbergmodell soll darauf hinweisen, dass jede Kultur neben ihren sichtbaren Bestandteilen (oberhalb der Wasseroberfläche) noch viel größere unsichtbare Bestandteile hat.

Das 4-Seiten-Modell soll darauf hinweisen, dass in der interkulturellen Kommunikation auf allen 4 Ebenen viel größere Möglichkeiten für Missverständnisse vorhanden sind als in der monokulturellen Kommunikation.

---

**9. Was ist ein »Interkultureller Teufelskreis«?**

»Interkulturelle Teufelskreise« entstehen, wenn Kommunikationspartner/-innen aus unterschiedlichen Kulturen gegenseitig ihre jeweils kulturspezifischen Erwartungen und Bedürfnisse an ihr Gegenüber richten, diese/-r solchen Ansprüchen aber nicht gerecht werden können oder wollen. Nachfolgend verstärken sich in einem Teufelskreis die gegenseitigen Erwartungen und Enttäuschungen.

---

**10. Stellen Sie das »Wertequadrat« in einem interkulturellen Zusammenhang dar.**

Das Wertequadrat bedeutet, dass jeder positive Wert einen positiven Gegen-Wert, eine »Schwesterntugend« hat. Jeder positive Wert kann allerdings auch negativ übertrieben und damit entwertet werden. Wer zur negativen Entwertung der/des eigenen positiven Werte/s neigt, sollte versuchen sich in Richtung des positiven Gegen-Wertes zu entwickeln. Das Wertequadrat weist im interkulturellen Kontext darauf hin, dass auch ganze Kulturen versuchen, negative Übertreibungen ihrer zentralen Werte auszubalancieren.

---




---

**11. Stellen Sie das »Innere Team« in einem interkulturellen Zusammenhang dar.**

Das »Innere Team« weist darauf hin, dass es in jedem Menschen eine Vielzahl unterschiedlicher und sich auch oft widersprechender Wünsche, Meinungen, Ideale usw. gibt, die koordiniert werden müssen und die erst zusammen die individuelle Persönlichkeit ausmachen. Zugleich weist dies Modell darauf hin, dass innerhalb eines Individuums auch solche »Teammitglieder« eine besondere Rolle spielen können, die nicht zum »Typischen« der jeweiligen Kultur gehören und dass Kulturen selbst auch immer aus verschiedensten Teammitgliedern bestehen, die erst zusammen die spezifische Kultur ausmachen.

---

**12. Nennen Sie einige Fallstricke der Interkulturellen Kommunikation.**

Fallstricke der Interkulturellen Kommunikation können sein: Missverständnisse aus Unwissenheit und Engstirnigkeit, Idealisierung oder Herabsetzung anderer Kulturen und Denken in Stereotypen, sowie Rassismus.

---

**13. Was bedeutet »reflektierter Ethnozentrismus«?**

»Reflektierter Ethnozentrismus« bedeutet, sich über die eigenen kulturellen Muster und die Ursachen ablehnender und abwertender Gefühle gegenüber Angehörigen anderer Kulturen klar zu werden. Erst danach lässt sich daran arbeiten, interkulturelle Offenheit, Verständnis und Kooperationsbereitschaft zu entwickeln.

---

**14. Nennen Sie typische Ursachen Interkultureller Konflikte.**

Typische Ursachen interkultureller Konflikte sind: Unterschiede in der Sprache und der Körpersprache, Unterschiede in der Konfliktkultur, d.h. unterschiedlicher Umgang mit Emotionen und den Formen der Konfliktbearbeitung, Unterschiede in den kulturellen Werten und Normen, asymmetrische Machtverteilung zwischen Angehörigen unterschiedlicher Kulturen und der bewusste Einsatz einer unterschiedlichen Kultur als Konfliktstrategie.

---

## 7. LITERATURVERZEICHNIS

AMT FÜR STATISTIK BERLIN-BRANDENBURG:

Einwohnerinnen und Einwohner im Land Berlin am 31. Dezember 2014  
(Statistischer Bericht A I 5-hj 2/14). Potsdam Februar 2015

BAYAS, AHMET: Das Türkei-Bild der Deutschen und das Deutschland-Bild der Türken. In: Der Bürger im Staat. Heft 1/2000

BOLTEN, JÜRGEN: Interkulturelle Kompetenz.  
Landeszentrale für Politische Bildung Thüringen. Erfurt 2007

SENATSVERWALTUNG FÜR INTEGRATION, ARBEIT UND SOZIALES:  
Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration (Hg.).  
Das Berliner Integrationskonzept. Handlungsfelder, Ziele, Leitprojekte. Berlin 2007

EMRE, GÜLTEKIN: 300 Jahre Türken an der Spree. Berlin 1983

FISCHER, GERHARD: Die Hugenotten in Berlin. Berlin 1985

HELWIG, PAUL: Charakterologie. Ernst Klett Verlag. 1936

HERNANDEZ, NATALIE MARTINEZ: Sorry, Schatz, aber ich verstehe nur Spanisch. In: Schulz v. Thun; Kumbier, Dagmar: Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. Reinbek 2006, S. 140-142

HOFSTEDE, GEERT: Culture's consequences:  
International differences in work-related values. Beverly Hills 1980

KUMBIER, DAGMAR; SCHULZ VON THUN:  
Interkulturelle Kommunikation aus kommunikations-psychologischer Perspektive.  
In: Schulz v. Thun; Kumbier, Dagmar: Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. Reinbek 2006, S. 12-14

KUMBRUCK, CRISTEL; DERBOVEN, WIBKE: Interkulturelles Training.  
Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit.  
Heidelberg 2005

LEWIS, RICHARD. D.: Handbuch internationale Kompetenz.  
Frankfurt am Main 2000

ROCKMANN, ULRIKE: Wer sind und wo leben die Zuwanderer in Berlin?  
Amt für Statistik Berlin Brandenburg. 30. März 2011

ROTH, JULIANA; KÖCK, CHRISTOPH (HG.): Interkulturelle Kompetenz.  
München 2011

SCHULZ VON THUN, FRIEDEMANN: Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek bei Hamburg, 1989

SCHULZ VON THUN, FRIEDEMANN: Miteinander reden 3. Das 'innere Team' und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek 1998

SCHULZ VON THUN, FRIEDEMANN; KUMBIER, DAGMAR:  
Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. Reinbek 2006

STERZENBACH, GREGOR: Techniken des Interkulturellen Umgangs.  
In: Roth; Köck (Hg.): Interkulturelle Kompetenz, a.a.O. S.50-62

STRAUB, JÜRGEN; NOTHNAGEL, STEFFI; WEIDEMANN, ARNE:  
Interkulturelle Kompetenz lehren: Begriffliche und theoretische Voraussetzungen.  
In: Straub, Jürgen; Nothnagel, Steffi; Weidemann, Arne (Hrsg.): Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz? Bielefeld 201





## **IMPRESSUM**

Erste Auflage 2014  
Zweite Auflage 2016

Verwaltungsakademie Berlin  
Ausbildungszentrum  
Turmstraße 86  
10559 Berlin  
› (030) 90229 – 8080 | Service-Telefon  
› [service@vak.berlin.de](mailto:service@vak.berlin.de)  
› [www.vak.berlin.de](http://www.vak.berlin.de)

## **REDAKTION UND KOORDINATION**

Anne Pfänder, ABZ 2, VAK Berlin

## **GESTALTUNG UND SATZ**

C.CONCEPT . Catherina Deinhardt  
[www.cconcept-gestaltung.de](http://www.cconcept-gestaltung.de)

[www.vak.berlin.de](http://www.vak.berlin.de)



Die Verwaltungsakademie Berlin ist der zentrale Bildungsdienstleister für die Verwaltung des Landes Berlin. Als Exzellenz-Zentrum für lebenslanges Lernen steht die Verwaltungsakademie für

- › Aktive Begleitung von Veränderungsprozessen
- › Impulse, Qualität, Praxisnähe
- › Kundenorientierung, Flexibilität, Professionalität
- › Mitarbeiterorientierung, Transparenz, Teilhabe
- › Aktualität, Interaktivität, Mobilität
- › Verbindung von Erfahrung und Innovation

Erfahren Sie mehr über unser Veranstaltungsangebot und kontaktieren Sie unsere Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner. Wir beraten Sie gerne persönlich und individuell.

[www.vak.berlin.de](http://www.vak.berlin.de)



VERWALTUNGSAKADEMIE BERLIN  
GEGRÜNDET 1919