

## GEÜBTE GESPRÄCHE

### *A. Bedeutung des Impulsbeitrags*

In einer Zeit voranschreitender Globalisierung und Multikulturalisierung der Gesellschaft kommt dem erfolgreichen Umgang mit kultureller Vielfalt eine entscheidende Bedeutung zu. Die Zusammensetzung der Bevölkerung in den Kommunen verändert sich. Die Kommunen müssen auf diese Veränderungen mit einer Anpassung ihrer Angebotsstruktur reagieren. Sie müssen einen Dialog mit *allen* Teilen ihrer Bevölkerung aufrecht erhalten. Dazu müssen sie Qualitätsmerkmale bzgl. des Umgangs mit anderen Kulturen für ihre Dienstleistungen und Institutionen entwickeln.

Die Kommunen müssen im Rahmen ihrer Planungsverantwortung sicherstellen, daß die gleichberechtigte Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen an den öffentlichen Angeboten gewährleistet wird. Besonders ist darauf zu achten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zeit, Instrumente und Methoden zur interkulturellen Qualifizierung zur Verfügung zu stellen. Für die Entwicklung einer selbstbewußten und weltoffenen Identität in der Städteregion Ruhr im Jahre 2030 stellen interkulturelle (Handlungs-)Kompetenzen eine grundlegende Voraussetzung dar. Leitbilder der Städteregion Ruhr sollten deshalb sowohl bei der Formulierung grundlegender Werte wie bei der Vorgabe der globalen Ziele ein eindeutiges Bekenntnis zur interkulturellen Öffnung und Orientierung der städtischen Verwaltungen ablegen. Diese abstrakten Festlegungen sind in einem Maßnahmenkatalog zu konkretisieren, in dem die interkulturellen Ziele für eine bessere Ausrichtung der kommunalen Dienste auf die ausländische Wohnbevölkerung beschrieben sind (u.a. Stadt Essen 1999, 203-217).

### *B. Aufgabenstellung des Impulsbeitrags*

Schwierigkeiten, Mißverständnisse, aber auch die besonderen Potentiale von interkultureller Kommunikation und Kooperation werden zumeist ausschließlich auf



grundlegende kulturelle Unterschiede zurückgeführt. Es wird davon ausgegangen, daß die unterschiedliche kulturelle Herkunft der beteiligten Personen deren Erleben und Handeln entscheidend prägt und so zu verschiedenartigen Situationsdeutungen führt. Demgegenüber bin ich der Ansicht, daß der Erfolg und Mißerfolg interkultureller Begegnungen nicht nur von dem Grad der kulturellen Differenz abhängt. Das Erleben und Verstehen von „Fremdem“ in interkulturellen Situationen stellt sich meines Erachtens vielmehr als Prozeß dar, bei dem verschiedene Einflußgrößen aufeinander einwirken. Diese Einflußgrößen gilt es in dem Impulsbeitrag herauszustellen und dabei auf die verschiedenen Rationalitäten von Akteuren aufmerksam zu machen.

Dies entspricht der in der Vorhabensbeschreibung gestellten Aufgabe zu ergründen, welche Abgrenzungen, Ausgrenzungen und Grenzüberwindungen für die Identität der Menschen im Ruhrgebiet relevant sind, und daraus Visionen für die Wahrung oder Überwindung von Grenzen zu entwickeln, die gewährleisten, daß das Ruhrgebiet in Deutschland und im Ausland als attraktiver Möglichkeitsraum wahrgenommen wird. Eine Vision zur Attraktivitätssteigerung nach innen und außen wäre sicherlich folgende: Eine Städtereion Ruhr, die sich nicht allein durch Offenheit und passive Toleranz, sondern durch ein bewußtes Miteinander und einen kompetenten Dialog auszeichnet und interkulturelle Kompetenz als regionales Merkmal etabliert. Unter interkultureller Kompetenz verstehe ich hier Qualitäten und Kompetenzen, über die Menschen als Privatpersonen oder als Repräsentanten von Institutionen verfügen, und die erfolgreiches Handeln über (interkulturelle) Grenzen hinweg ermöglichen.

Der Impulsbeitrag *Anleitungen für Gespräche über Grenzen* versteht sich als ein kleiner Baustein in einem umfassend zu gestaltenden Programm zur Vermittlung interkultureller Sensibilität und Kompetenz. Im folgenden werde ich zunächst den Begriff der interkulturellen Kompetenz in seinen verschiedenen Dimensionen beleuchten und ihn in Teilkompetenzen untergliedern. Dabei werde ich aufzeigen, welche Rolle der interkulturellen Sensibilität bei der Entwicklung und Aneignung interkultureller Kompetenz zukommt sowie die unterschiedlichen Entwicklungsphasen der interkulturellen Sensibilität zu klassifizieren. In einem weiteren Schritt wird dargestellt, welche wichtigen wissenschaftlichen Arbeiten und Ansätze mein theoretisches Verständnis von interkultureller Kommunikation beeinflußt haben und auf welchem Kul-



turbegriff sie im einzelnen basieren. Dabei werde ich zeigen, wie sich parallel zur Forschung verschiedene Ausprägungen interkultureller Trainings entwickelt haben.

Für den Impulsbeitrag wurde der sogenannte „Kulturassimilator“ als Trainingsmethode gewählt, dessen theoretischer Hintergrund hier darzustellen ist. Ich werde im einzelnen auf seine Entstehungsgeschichte, die mit ihm verbundenen Zielsetzungen, die Konstruktion der einzelnen Übungen und die Gesamtkonzeption des Trainings eingehen und beschreiben, welche Lerneffekte bzw. Wirkungen man mit dieser Methode erzielen kann. Dabei werde ich ausführlich auf den attributionstheoretischen Ansatz eingehen, der der Kulturassimilator-Methode zugrunde liegt, und dabei zwischen eigenkulturellen und isomorphen Attributionen differenzieren, bevor ich den Unterschied zwischen kulturspezifischen und kulturallgemeinen Assimilatorübungen verdeutliche. Im Anschluß werde ich darauf eingehen, wie der Impulsbeitrag konkret gestaltet wurde, welche Art von Fallbeispielen herangezogen wurden, welche technischen Hilfsmittel zum Einsatz kamen und wie der räumliche Aufbau gestaltet war.

### *C. Theoretische Grundlagen*

Einleitend ist der Begriff der interkulturellen Kompetenz näher zu bestimmen: Interkulturelle Kompetenz basiert auf sozialer oder kommunikativer Kompetenz und läßt sich in unterschiedliche Teilkompetenzen untergliedern. Diese werde ich kurz vorstellen, um dann näher auf die Teilkompetenz der interkulturellen Sensibilität einzugehen. Grundlage dafür wird das von Bennett entworfene Entwicklungsmodell sein. Der Begriff der interkulturellen Kompetenz baut nach dem Linguisten Müller-Jaquier (Leiter des Instituts für Interkulturelle Kommunikation an der Technischen Universität Chemnitz) auf sozialer Kompetenz auf. Um eine allgemeine Definition von kultureller Kompetenz zu geben, greift Müller-Jaquier auf die Definition von sozialer Kompetenz des amerikanischen Psychologen Lee zurück:

„Social competence is [...] proposed as a dynamic process that draws on the individual's cognitive, linguistic, and social capabilities. It is the translation of these capabilities into functionally appropriate interpersonal strategies for use in particular situational and / or sociocultural contexts. It implies adaptive as well as assertive actions with regard to the environment. It is knowing how to use one's existent knowledge. Social competence is, therefore, the ability to draw on one's capabilities and



social knowledge and combine them for lines of action or strategies in functionally appropriate ways. Hence, the more lines of action or strategies the individual possesses, the more choices he or she has in dealing with the environment. This in turn gives the individual greater flexibility in responding. As the individual develops, the integration and coordination of these strategies will result in increasingly complex strategies“ (Lee, zit. nach Müller 1993, 68).

Soziale Kompetenz ist für Lee demnach ein dynamischer Prozeß, in dem kognitive, sprachliche und soziale Fähigkeiten in funktionsfähige Handlungen für bestimmte Situationen oder soziokulturelle Kontexte übersetzt werden sollen. Je größer das Verhaltensrepertoire einer Person ist, desto komplexere Handlungsstrategien kann sie verfolgen. Nach Moosmüller, der in München Interkulturelle Kommunikation lehrt, baut der interkulturelle Kompetenzbegriff auf der kommunikativen Kompetenz nach Del Hymes und John Gumperz auf. Moosmüller bezeichnet sie als die „Ethnographen der Kommunikation“ (Moosmüller 1996, 272). Er definiert kommunikative Kompetenz als die „allgemeine linguistische, soziale und psychische Fähigkeit einer Person, mit Individuen und Gruppen, die einer anderen Kultur angehören, erfolgreich zu kommunizieren“ (Moosmüller 1996, 272).

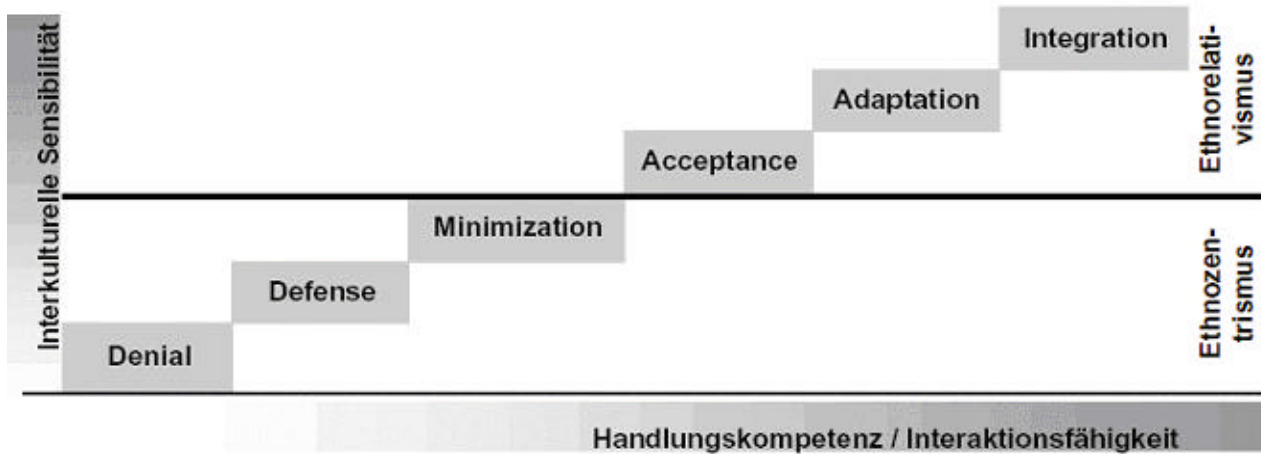
Der oben zitierte Satz von Lee macht deutlich, daß soziale Kompetenz kommunikative Kompetenz beinhaltet, deswegen sehe ich in den Darstellungen von Müller-Jacquier und Moosmüller keinen Widerspruch. Allerdings braucht man kommunikative Kompetenz nicht nur im Gespräch mit Angehörigen anderer Kulturen, wie dies bei Moosmüller anklingt. Interkulturelle Kompetenz wird häufig in Teilkompetenzen untergliedert. Analog zu der Differenzierung kulturallgemeiner und kulturspezifischer Trainingsansätze unterscheidet beispielsweise Moosmüller zwischen kulturallgemeiner und kulturspezifischer interkultureller Kompetenz, erklärt aber, daß dies seiner Meinung nach eine rein analytische Trennung sei (Moosmüller 1996, 273). Eine etwas stärker differenzierte Unterscheidung trifft Jürgen Beneke. Er unterteilt interkulturelle Kompetenz in drei Teilkompetenzen: Interkulturelle Sensibilität, interkulturelle Handlungskompetenz und Regionalkompetenz (Beneke 1994, 67). Interkulturelle Sensibilität beschreibt er als „[...] Lernfähigkeit für unscharf definierte, neue Situationen und damit als eine Verhaltensdisposition“ (Beneke 1994: 67). Eine interkulturell handlungskompetente Person kann seiner Meinung nach aus ihrem Repertoire an Verhaltensweisen diejenigen auswählen, die jeweils situationsangemessen sind, ohne daß



sich „Ich-Verlustängste“ einstellen. Interkulturelle Handlungskompetenz sei die Fähigkeit zur [...] „kulturadaptiven Variation wichtiger Verhaltensparameter wie etwa Führungsstil oder Arbeitsmethodik“ (Beneke 1994, 67). Eine solche Person entwickle ihr Verhaltensrepertoire ständig weiter. Regionalkompetenz schließlich ist die

„[...] besondere Eignung für die kulturellen Gegebenheiten einer bestimmten, eingegrenzten Region, beispielsweise Frankreich oder Thailand. Sie beschreibt eine ‚ausschnittartige‘, sektorale Eignung für Kulturräume, die sich entweder durch Erfahrung herausgebildet hat oder das Ergebnis einer vorgängigen Verhaltensdisposition ist.“ (Beneke 1994: 67)

Weitere Frage ist, ob sich interkulturelle Kompetenz in Phasen entwickelt und ob sich verschiedene Grade von interkultureller Sensibilität unterscheiden lassen. Milton Bennett, Leiter des bekannten „Intercultural Communication Institute“ in Portland, Oregon, entwickelte ein Stufenmodell für unterschiedliche Entwicklungsstadien der Bewußtheit von kulturellen Unterschieden, welche eine Person durchlaufen kann. Er bezeichnet sein Modell als phänomenologisch in dem Sinne, daß es die subjektive Erfahrung von Differenz des „learner“ beschreibt. Er stellt die Entwicklung interkultureller Sensibilität als kognitiven Differenzierungsprozeß dar (Bennett 1993, 21–72). Das Modell unterscheidet zwei Stufen, die „ethnocentric“ und die „ethnorelative stages“. Dabei definiert Bennett „ethnocentric“ als „assuming that the worldview of one’s culture is central to all reality“ (Bennett 1993, 30). Menschen, die sich auf dieser Stufe befinden, verleugnen entweder die Existenz von kultureller Differenz oder die kulturellen Unterschiede werden im Vergleich zu allgemein menschlichen Ähnlichkeiten als unbedeutend empfunden. Bennett unterscheidet drei Formen der „ethnocentric“-Stufe: „Denial“, „Defense“ und „Minimization“; diese werde ich im folgenden näher beschreiben.



**Abbildung 1: Milton Bennetts Entwicklungsmodell der interkulturellen Sensibilität**

Die erste Form – „Denial“ – verleugnet die Existenz von kultureller Differenz. Sie tritt in Form von „Isolation“ oder „Separation“ auf. Bennett geht in Bezug auf die Isolationsform nicht davon aus, daß es heute noch Gegenden gibt (außer vielleicht bei einigen ethnischen Gruppen am Amazonas), die kulturell homogen und von anderen Gruppen isoliert sind. Die Isolierung kommt vielmehr durch die selektive Wahrnehmung zustande. Er führt dazu ein Beispiel von einem Amerikaner an, der nach Japan gereist ist und dort feststellte: „Tokyo is just like home [...] Well, there are lots of cars, big buildings, and McDonalds“ (Bennett 1993: 31). Dieser Kommentar belegt für Bennett, daß dieser Person Kategorien zur Wahrnehmung kultureller Differenzen fehlen. Sie nehme nur das wahr, was ihr bereits bekannt sei. Diese Stufe berge außerdem die Gefahr, nur sehr große Kategorien von kultureller Differenz zu erkennen. Beispielsweise können viele noch den Unterschied zwischen Asiaten und Europäern erkennen, aber nicht zwischen ethnischen Gruppen innerhalb der ‚asiatischen Kultur‘ differenzieren. Personen im Stadium der Separationsform ziehen aktiv physische oder soziale Grenzen, um nicht mit kultureller Differenz konfrontiert zu werden.

„Separation“ ist nach Bennett eine entwickeltere Form des „Denial“, da hier schon gewisse Formen kultureller Differenz wahrgenommen werden und dadurch eine er-



ste Kategorienbildung stattfindet. Menschen auf der „Denial“-Stufe suchen nicht aktiv nach Auseinandersetzung, sondern möchten einfach in Ruhe gelassen werden. Nach dieser Stufe der Verleugnung kommt die „Defense-“, d.h. Abwehrstufe. Menschen, die auf dieser Entwicklungsstufe stehen, sehen kulturelle Differenz als Gefahr an. Diese Stufe tritt wiederum in drei Varianten auf.

In der „Denigration“-Form wird die Differenz als etwas Negatives bewertet. Abwertende Sprüche bezüglich einer Kultur können als Indikator für diese Stufe gelten. In der „Superiority“-Form wird der eigene kulturelle Status sehr hoch bewertet, was nach Bennett aber nicht gleichzeitig mit einer Abwertung einer anderen Kultur einhergehen muß. Hierzu führt er das Beispiel von „Black pride“-Gruppen, Feministinnen und manchen nationalistischen Strömungen an. Menschen dieser Stufe haben eine kulturevolutionäre Perspektive, da es für sie entwickeltere und weniger entwickelte Kulturen gibt. Als dritte mögliche Form der Abwehrstufe gibt er die „Reversal“-Form an. Bei dieser Form werten Menschen ihre eigene Kultur ab und erhöhen die neu kennengelernte. Die letzte Stufe der „ethnocentric stages“ nennt Bennett „Minimization“. Menschen dieser Entwicklungsstufe erkennen zwar kulturelle Unterschiede, bewerten sie aber als unbedeutend, da es ihrer Meinung nach menschliche Universalien gibt. Diese Ansicht haben häufig Menschen, die der dominanten Gruppe der Gesellschaft angehören, da die universalistischen Annahmen häufig auf der „dominanten Kultur“ basieren.

Bennett unterscheidet zwischen physischem und transzendtem Universalismus. Die Anhänger der ersten Form sind der Ansicht, daß alle Menschen durch ihre physiologische Ähnlichkeit die gleichen Bedürfnisse haben und sich auf dieser Grundlage verstehen können. Diese Position wird häufig von naturwissenschaftlich orientierten Menschen eingenommen. Die Anhänger des transzendenten Universalismus glauben an ein transzendentes Prinzip, das für alle Menschen gilt, beispielsweise nach dem Motto: „We are all God’s children“ (Bennett 1993, 43). Bennett erläutert, daß minimierende Positionen verführerisch seien, da sie durch die Betonung menschlicher Gemeinsamkeiten weltoffen und philanthropisch wirkten.

Die zweite Ebene, neben der ethnozentrischen, stellt für Bennett die ethnorelative Ebene dar. Auch sie unterteilt er in drei Stufen: „Acceptance“, „Adaptation“ und „In-



tegration“. Allen ethnorelativen Stufen ist die Annahme gemeinsam, daß das einzelne Verhalten nur im kulturellen Kontext verstanden werden kann. Es gibt kein richtiges oder falsches, besseres oder schlechteres Verhalten, sondern Verhalten in anderen Kulturen ist einfach anders. Kulturelle Differenz wird auf der Stufe der Akzeptanz nicht mehr als Bedrohung empfunden, sondern als eine Bedingung menschlichen Lebens respektiert und weder negativ noch positiv bewertet.

Bennett unterscheidet zwei Formen dieser Entwicklung: Erstens Respekt vor kultureller Differenz in Verhalten, Sprache und verbalen und nonverbalen Kommunikationsstilen und zweitens Respekt vor unterschiedlichen Werten. Die eigene Weltsicht wird als relatives kulturelles Konstrukt angesehen. Ab der Stufe der Adaptation erlangen die Menschen vermehrt die Fähigkeit, sich auf Menschen anderer Kulturen zu beziehen und mit ihnen zu kommunizieren. Additiv können nun Fähigkeiten entwickelt werden, um auf unterschiedliche Weltsichten angemessen zu reagieren. Die eigene kulturelle Identität wird dadurch jedoch nicht ersetzt. Bennett grenzt den Adaptationsbegriff bewußt von dem der Assimilation ab: Assimilation bedeutet für ihn die Absorption der eigenen Identität durch eine neue Kultur.

Er unterscheidet zwei Entwicklungsphasen in dieser Stufe, von denen er die erste als Empathie und die zweite als Pluralismus bezeichnet. Den Empathiebegriff definiert er folgendermaßen: „Empathy [...] describes an attempt to understand by imagining or comprehending the other's perspective. Empathy is ethnorelative in that it demands a shift in frame of reference [...]“ (Bennett 1993, 53). Dieser Wechsel der Perspektive ist für Bennett ein Hinweis auf eine relativ hohe Stufe der interkulturellen Entwicklung. Allerdings berge diese Stufe das Problem der „mutual empathy“: „[...] what happens when one person attempts to shift to another cultural perspective at the same time the other person is doing the same?“ (Bennett 1993, 54). Die Phase der Empathie sei immer zeitlich beschränkt, da eine Person nur für eine bestimmte Zeit den Perspektivenwechsel vornehme.

Bei der pluralistischen Phase sind die „cultural frames“ internalisierter; dies kann Bennetts Meinung nach nur erreicht werden, wenn man mehrere Jahre in einem anderen Land gelebt hat. Der Pluralismus ist ein Teil der Identität geworden. Minderheiten, die ihre eigene Kultur entfalten und zugleich erfolgreich in der dominanten Kultur



leben können, sind ein Beispiel für diesen Pluralismus. Dieser kann aber auch eher zufällig erworben worden sein, ohne die vorherigen Stufen durchlaufen zu haben. Pluralismus beinhaltet nicht generell die Fähigkeit, sich an fremde Kulturen anzupassen. Bennett gibt auch hierfür ein Beispiel an: „I have observed Americans who were bicultural with Japanese be very insensitive to Arabs, and I have seen Arabs who were perfectly bicultural with Americans not have the slightest inclination to relate respectfully to a Japanese“ [...] (Bennett 1993, 57). Pluralismus kann nach Bennett also zweierlei bedeuten: Erstens eine Erhöhung von interkultureller Sensibilität durch die Internalisierung unterschiedlicher Weltansichten und zweitens eine Erhöhung der Anzahl von Kulturen, mit denen man sich identifiziert, was keine generellen adaptiven Fähigkeiten gegenüber kultureller Differenz beinhaltet.

Auf der letzten Entwicklungsstufe, der Stufe der Integration, ist der Ethnorelativismus in die Identität integriert. Die Herkunftskultur gilt nicht mehr als Bezugssystem. Bennett drückt dies so aus: „The integration stage describes the attempt to integrate disparate aspects of one identity into a new whole remaining culturally marginal“ (Bennett 1993, 60). Der Mensch definiert seine Beziehung zum kulturellen Kontext selbst. Auch hier unterscheidet Bennett zwischen zwei Phasen: der kontextuellen Evaluation und der konstruktiven Marginalität. Bei der kontextuellen Evaluation werden im Kontext auch ethische Aspekte bei einer Entscheidungsfindung berücksichtigt. Der „konstruktive Außenseiter“ macht nach Bennett die konstante Erfahrung des Schaffens der eigenen Wirklichkeit. Er stellt sich außerhalb aller kulturellen Bezugssysteme. Bennett betont, daß auch auf dieser letzten Stufe das Lernen niemals aufhört.

Kurz zusammengefaßt zeigt das Modell, daß auf der ersten, ethnozentrischen Stufe kulturelle Unterschiede verleugnet, abgewehrt und trivialisiert werden. Auf der anschließenden ethnorelativen Entwicklungsstufe werden sie anerkannt, respektiert und schließlich in das persönliche Bezugssystem integriert. Faßt man die Ausführungen der verschiedenen Autoren zusammen, kristallisiert sich eine Reihe von zentralen Bestandteilen interkultureller Kompetenz heraus: Empathie, Ambiguitätstoleranz, Verhaltensflexibilität, Zielorientierung, Kontaktfreudigkeit, Polyzentrismus und meta-kommunikative Kompetenz, die ich hier kurz erläutere (Jeserich und Fritz 2001, 73):



- *Kontaktfreudigkeit* kann als Fähigkeit beschrieben werden, soziale Kontakte aktiv zu erschließen und bestehende Beziehungen aufrechtzuerhalten.
- *Ambiguitätstoleranz* ist die Neigung, sich in unsicheren, mehrdeutigen oder komplexen Situationen wohl bzw. zumindest nicht beeinträchtigt zu fühlen.
- *Empathie* ist die Fähigkeit, Bedürfnisse und Handlungsabsichten von Interaktionspartnern zu erkennen und situationsadäquat darauf zu reagieren.
- *Verhaltensflexibilität* ist die Fähigkeit, sich schnell auf veränderte Situationen einzustellen und darin auf ein breites Verhaltensrepertoire zurückzugreifen zu können.
- *Zielorientierung* ist die Fähigkeit, auch unter erschwerten Bedingungen zielstrebig auf die Erreichung der gestellten Aufgaben hinzuarbeiten.
- *Polyzentrismus* ist die Vorurteilsfreiheit gegenüber anderen Meinungen, Einstellungen und Handlungsmustern, insbesondere fremdkultureller Prägung.
- *Metakommunikative Kompetenz* ist die Fähigkeit, in schwierigen Gesprächssituationen steuernd einzugreifen und Kommunikationsstörungen zu beheben.

Nach diesem Überblick über die Dimensionen und die verschiedenen Ausprägungen interkultureller Kompetenz und Sensibilität soll nun eine kleine Auswahl von zentralen Werken aus der Fülle wissenschaftlicher Literatur zu interkultureller Kommunikation und interkulturellen Trainingsmethoden vorgestellt werden.

#### *D. Forschungsliteratur zu interkultureller Kommunikation und interkulturellen Trainingsmethoden*

Die Literatur zum Thema interkulturelle Kommunikation ist sehr umfangreich. Daher will ich hier beispielhaft mit den Werken von Edward T. Hall, Geert Hofstede und Alexander Thomas die drei Autoren vorstellen, die zu den renommierten und am meisten rezipierten Wissenschaftlern auf diesem Forschungsfeld zählen.



## 1. Edward T. Hall: „microcultural analysis“

Der amerikanische Anthropologe Edward T. Hall gilt als der Pionier der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit interkultureller Kommunikation und als Begründer des interkulturellen Trainings. Er verkörpert auch die anfängliche Verbindung der Anthropologie mit der Theorie der Interkulturellen Kommunikation. Seine zentralen Werke sind „Silent Language“ (1959), „Hidden Dimension“ (1966) und „Beyond Culture“ (1976). Ein eher autobiographisches Buch ist „Anthropology of everyday life“ (1992). Zwei Ereignisse haben seinen Werdegang und sein Denken entscheidend geprägt: erstens die Jahre 1933–1937, in denen er in einem Hopi- und Navajo-Reservat arbeitete und zweitens seine Arbeit am „Foreign Service Institute“ (FSI) in den 1950er Jahren. Laut Hall hat die Zeit im Hopi- und Navajo-Reservat sein Leben verändert: „I would learn firsthand about the details and complexities of one of the world’s most significant problems: intercultural relation“ (Hall 1992, 76). Seine Arbeit bestand darin, Straßen- und Dammarbeiten zu leiten. In seiner Freizeit begann er, sich für die Denk- und Verhaltensweisen der Hopi und Navajo zu interessieren. Hall erwähnt in seiner Biographie besonders Lorenzo Hubbell, einen weißen Ladenbesitzer im Reservat. Durch ihn lernte er viel über

„[...] the unstated dimensions of culture – the culture of everyday life, the culture of real life as distinguished from theory and classroom anthropology [...]. It was at our coffee meetings that Lorenzo would brief me on the ins and outs of trading with the Navajo and the Hopi“ [...] (Hall 1992, 102).

In der ersten Hälfte der 1950er Jahre arbeitete Hall am Foreign Service Institute. Es wurde 1946 gegründet, um Diplomaten und Entwicklungshelfer auf ihren Auslandsaufenthalt vorzubereiten und auch später vor Ort zu betreuen. In den Anfangsjahren lag der Schwerpunkt auf der Verbesserung der Sprachkenntnisse und Landeskunde. Dabei konnte auf ein Sprachkursprogramm zurückgegriffen werden, das 1939 von Linguisten für das Militär entwickelt wurde, um „politically useful languages“ (Leeds-Hurwitz 1990, 265) zu unterrichten. Das Neue an dieser Methode bestand darin, daß der Schwerpunkt auf mündlichen Sprachfertigkeiten lag, und der Lehrer ein Muttersprachler war. An dem Institut arbeiteten vorwiegend Linguisten, mit denen sich Hall rege austauschte. Hall leitete und konzipierte ein Trainingsprogramm für Entwicklungshelfer. Er stellte bald fest, daß die Trainingsteilnehmer kein Interesse an all-



gemeinen Kulturerörterungen hatten, sondern konkrete Hilfestellungen im Umgang mit Menschen aus anderen Ländern forderten. Daraufhin entwickelte er das Konzept der „microcultural analysis“.

Dies basiert auf der Annahme, daß man nicht die ganze Kultur kennen muß, um eine Alltagssituation erfolgreich zu bestehen. Diese Erkenntnis hatte er bereits während seiner Zeit im Hopi- und Navajo-Reservat gewonnen. Nach Hall unterscheiden sich Kulturen in bestimmten Aspekten der Kommunikation, die er Proxemik, Zeitwahrnehmung, Körpersprache und nichtverbales Verhalten nennt. Seine „microcultural analysis“ stellt er ausführlich in seinen Büchern „The Silent Language“ und „The Hidden Dimension“ dar. Diese Titel verdeutlichen, daß Hall in seinen Büchern verborgene Aspekte wie die nonverbale Kommunikation behandelt, die eine Kommunikationssituation beeinflussen. Hall betont: „If this book [„The Silent Language“] has a message, it is that we must learn to understand the ‚out of awareness‘ aspects of communication. We must never assume that we are fully aware of what we communicate to someone else“ (Hall 1959, 52). Welche weiteren Absichten er mit seinem Buch „The Silent Language“ verfolgte, erklärt er in einem Interview mit Kathryn Sorrell folgendermaßen:

„Well, I didn’t write it just for my colleagues. In other words, I wouldn’t have known how to write it for my colleagues because the material in there is not theoretical material. But it had this other base, namely, that there are cultural systems. Culture is complex. It is made up of a number of different kinds of systems. And once you do that you can analyze time, and you can analyze space which I later did. But trying to talk about the whole thing is just too complex. I had been explaining culture to these people [trained at the FSI] for several years who were going overseas so I had a pretty good feeling for what people could understand. [...] In essence, we were trying to make culture real“ (Sorrells 1998, 6).

„Microcultural analysis“ basiert auf einem Kulturbegriff, der eng mit Kommunikation verknüpft ist. Kultur setzt sich für Hall aus den unterschiedlichen Arten zusammen, wie Informationen zwischen Menschen fließen können. Hall interessiert dabei, „[...] how this information was processed, reproduced, transmitted, and organized ... Culture is communication and no communication by humans can be divorced from culture“ (Hall 1992: 212). Sein Kulturbegriff ist durch die Arbeit mit Linguisten am FSI geprägt.



Eine weitere Grundlage seines Kulturbegriffs ist die Biologie. Er erläutert in dem oben bereits zitierten Interview:

„And in the back of the Silent Language, I have a section in there that describes what essentially, according to our [G. Trager's and Hall's] criteria is culture. First it had to be rooted in biology. There is no break with the past. Culture is not made up but something that evolves which is human. It had to be something which involves an entire system. And, even though it involves a whole system, you could break it down into parts and analyze it [...]. See, I began with this idea that it has to be rooted in biology, rooted in the past, so I started with animal studies and the handling of space. Territory in Bird Life [by H. E. Howard] was a very important book in my thinking“ (Sorrells 1998, 8).

Halls Konzepte für den Umgang mit und die Wahrnehmung von Raum, Zeit und Kontext werden auch heute noch in interkulturellen Trainings benutzt. Für den Raumaspekt benutzt er den Begriff „proxemic“ und beschreibt ihn in seinem Werk „Hidden Dimension“. Dabei geht es darum, wie Menschen mit Raum umgehen, z.B. wieviel körperliche Distanz zwischen Menschen noch als angenehm empfunden wird. Hall unterscheidet auch zwischen „high context“- und „low context“-Ländern. In „low context“-Ländern wie z.B. den USA werde bei einem Gespräch alles explizit gesagt, währenddessen in „high-context“-Ländern wie z.B. China viele Informationen implizit mitgeteilt würden. Bei der Zeitwahrnehmung unterscheidet Hall zwischen monochroner und polychroner Zeitauffassung. Deutschland ist demnach ein Land mit monochroner Zeitauffassung, wo eine Tätigkeit nach der anderen bearbeitet wird. Ein spontaner Besuch werde als störend empfunden, da man die Arbeit unterbrechen müsse und der Zeitplan nicht eingehalten werden könne. In polychron geprägten Ländern, z.B. in vielen afrikanischen Staaten, werden mehrere Tätigkeiten gleichzeitig erledigt. Der Zeitplan sei dort flexibel.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß Hall sich beim Vergleich von zwei Kulturen vor allem für die Interaktion von Menschen dieser Kulturen interessiert. Er betrachtet die jeweiligen Kulturen nicht mehr als Ganzes (Makroanalyse), sondern konzentriert sich auf einzelne Aspekte (Mikroanalyse), da seiner Ansicht nach für die „face to face“-Interaktion Wissen über einen bestimmten Aspekt der anderen Kultur ausreicht. Hall verknüpft das Kulturkonzept mit Kommunikation und stellt die These auf, daß beide Konzepte Muster besitzen, die analysierbar und erlernbar sind.



## 2. Geert Hofstede: Kultur als „software of the mind“

Der Niederländer Geert Hofstede ist einer der am meisten rezipierten Wissenschaftler im Bereich der interkulturellen Kommunikation. In den 1980er Jahren war er Professor für Organisationsanthropologie und Internationales Management an der Universität Maastricht. Promoviert hat er im Fach Sozialpsychologie. In Maastricht gründete er 1980 das „Institute for Research on Intercultural Cooperation“ (IRIC). Ich beziehe mich im folgenden bei der Beschreibung seines Kulturbegriffs und des darauf aufbauenden Dimensionenmodells auf die deutsche Übersetzung seines Bestsellers „Culture’s Consequences“. Die englische Ausgabe erschien 1980 und war für eine wissenschaftliche Leserschaft geschrieben. Vier Jahre später wurde eine überarbeitete Fassung veröffentlicht, in der die Auflistung seines Datenmaterials und statistische Belege für seine Argumente zum größten Teil weggelassen wurden. Die deutsche Übersetzung erschien 1997 mit dem Titel „Lokales Denken, globales Handeln“ (Hofstede 1997).

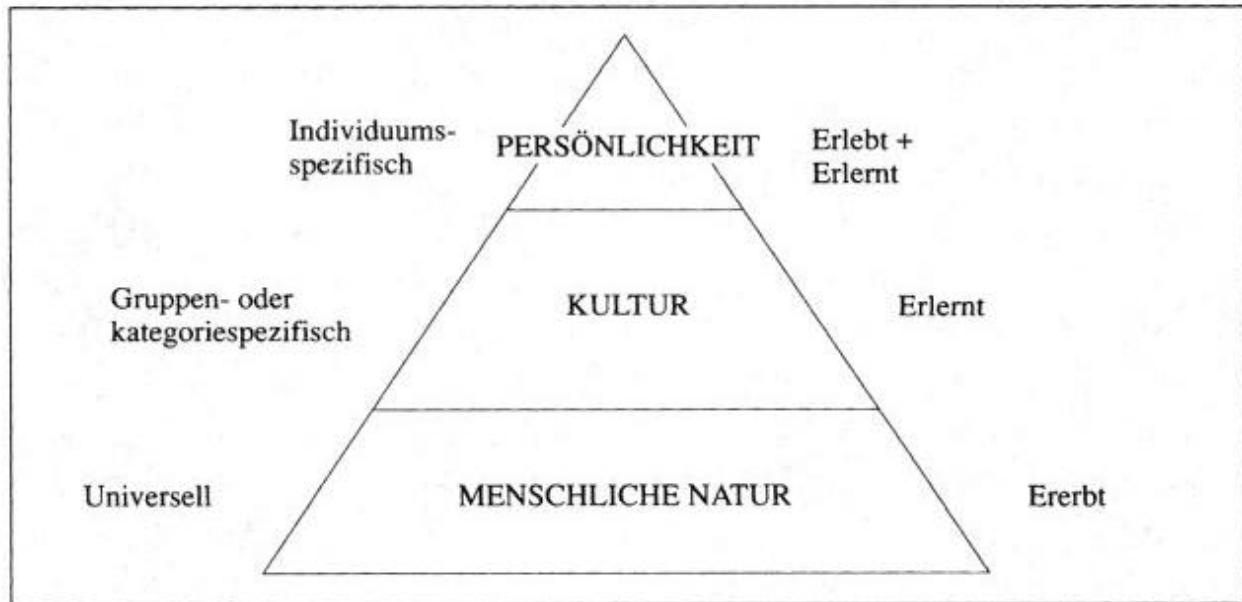
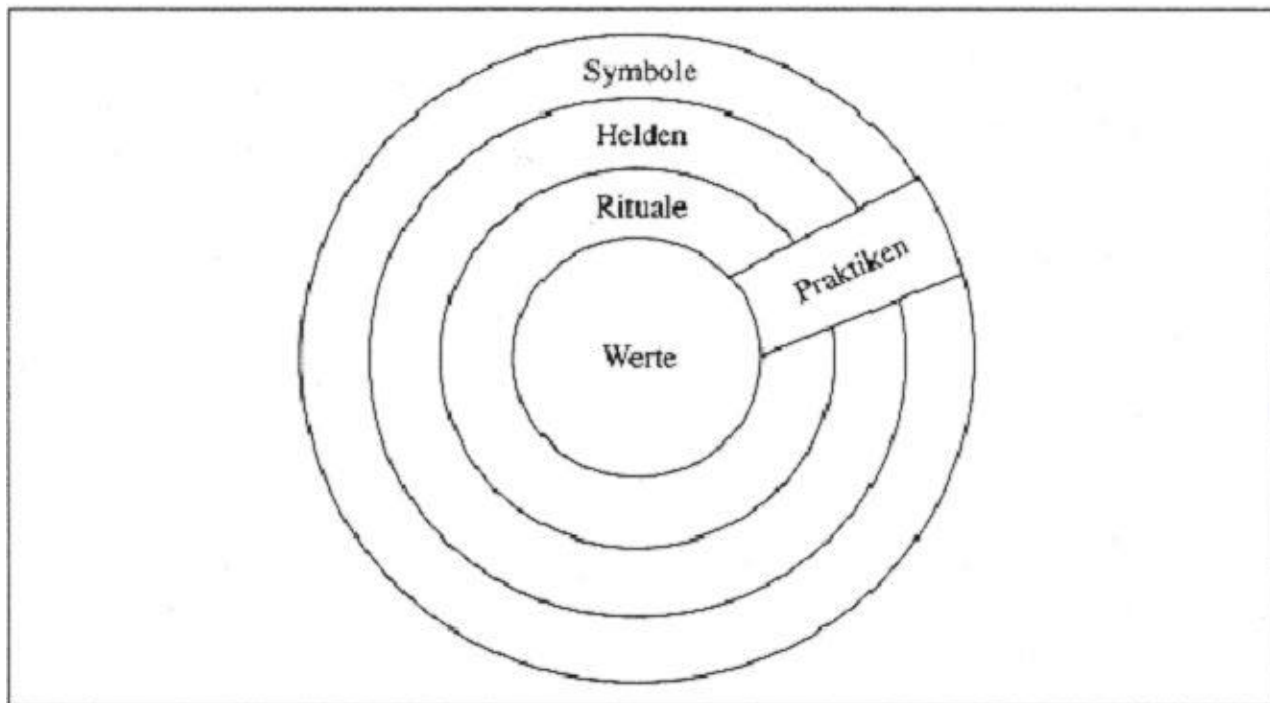


Abbildung 2: Hofstedes Ebenen der „mentalen Programmierung“



Hofstede definiert Kultur als „[...] kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“ (Hofstede 1997, 4). „Mentale Programme“ sind für ihn Denk-, Fühl- und Handlungsmuster. Die „mentale Programmierung“ beginnt für ihn im sozialen Umfeld, z.B. in der Familie oder Schule. Hofstede unterscheidet drei Ebenen der „mentalen Programmierung“. Die unterste Ebene der ‚Programmierung‘ geschieht durch die menschliche Natur, sie ist ererbt und universell. Die mittlere Ebene bildet die Kultur, die erlernt und gruppen- oder kategorienspezifisch ist. Die Spitze des Dreiecks bildet die individuumsspezifische Persönlichkeit, die sowohl ererbt als auch erlernt ist.



**Abbildung 3: Hofstedes Zwiebelmodell**

Kulturelle Unterschiede lassen sich für Hofstede an verschiedenen Symbolen, Helden, Ritualen und Werten ablesen, die die unterschiedlich tiefen Manifestationen von Kul-



tur bilden. Dies veranschaulicht er an seinem weitverbreiteten „Zwiebelmodell“, in dessen Kern die Werte stehen. Die äußeren drei Ringe faßt er unter dem Begriff der Praktiken zusammen. Die Werte sind also „umschlossen“ von einem zweiten Ring der Rituale, dann kommt der Ring der Helden, und die letzte ‚Schale der Zwiebel‘ bilden die Symbole. Sie sind für einen außenstehenden Beobachter sichtbar im Gegensatz zu deren kultureller Bedeutung, die stark von den Werten geprägt ist. Dabei definiert Hofstede Werte als „[...] die allgemeine Neigung, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen“ (Hofstede 1997, 9).

Hofstede führte 1968 und 1972 eine empirische Studie mit IBM-Mitarbeitern und -Mitarbeiterinnen in 50 Ländern durch, in der insgesamt 116.000 Personen befragt wurden. Die Fragebögen bestanden aus 100 Fragen zu erwünschten Werten, die den Arbeitsbereich betrafen. Er betont, daß es bei der Interpretation der Aussagen von Menschen über deren Werte wichtig sei, zwischen „[...] dem Wünschenswerten und dem Erwünschten zu unterscheiden: die Vorstellung der Leute von einer idealen Welt und ihre konkreten Wünsche für sich selbst“ (Hofstede 1997, 10). Das Datenmaterial wurde statistisch mit der Methode der Faktorenanalyse ausgewertet. Dabei kristallisierten sich vier Kulturdimensionen heraus: Machtdistanz, Individualismus, Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung; nach einer erneuten Studie kam noch die fünfte Dimension der konfuzianischen Dynamik hinzu. Dimension definiert Hofstede als „ein[en] Aspekt einer Kultur, der sich im Verhältnis zu anderen Kulturen messen läßt“ (Hofstede 1997, 17).

Die Bezeichnungen der Dimensionen hat Hofstede verschiedenen Teilbereichen der Sozialwissenschaften entnommen. Beispielsweise stammt der Begriff der Machtdistanz vom niederländischen Sozialpsychologen Mauk Multer. Er bezeichnet die Art und Weise, wie eine Gesellschaft mit Ungleichheit umgeht. Hofstede drückt das so aus: „Machtdistanz kann also definiert werden als das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, daß Macht ungleich verteilt wird“ (Hofstede 1997, 32). Der Machtdistanzindex wurde mit Hilfe von drei Fragen ermittelt. Eine richtete sich z.B. an nichtleitende Angestellte und lautete: „Wie häufig taucht Ihrer Erfahrung nach folgendes Problem auf: ‚Die Mitarbeiter haben Angst, dem Vorgesetzten zu zeigen, daß sie nicht seiner Meinung sind?‘ “ Als Antwort stand eine Punkteskala von eins („sehr



oft“) bis fünf („sehr selten“) zur Verfügung. Die Machtindexwerte der 50 Länder werden in einer Tabelle, in der jedem Land eine Position zugewiesen wird, angeordnet (Hofstede 1997, 30). Das Land mit dem höchsten Machtindexwert ist demnach Malaysia, mit dem niedrigsten Österreich. Deutschland ist auf Position 42, also ein Land mit eher geringer Machtdistanz. In diesen Ländern sollte die Abhängigkeit des Mitarbeiters von seinem Vorgesetzten begrenzt sein und ein „konsultativer Stil“ bevorzugt werden. Im Gegensatz dazu sollten in Ländern mit großer Machtdistanz Statusunterschiede akzeptiert werden.

Die zweite Dimension „Individualismus versus Kollektivismus“ beschreibt das Verhältnis des Einzelnen zur Gruppe. Hofstede Definition: „Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: man erwartet von jedem, daß er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen“ (Hofstede 1997, 66). Nach seiner Rechnung ist der Individualismus in den USA am höchsten ausgeprägt – in Guatemala dagegen der Kollektivismus. Deutschland erreicht den fünfzehnten Platz unter den individualistisch orientierten Ländern. Hofstede stellt einen Zusammenhang zwischen dieser Dimension und der Machtdistanz fest: Je höher der Machtdistanzindex eines Landes desto niedriger der dort ausgeprägte Individualismus.

Die dritte Dimension bildet die Dichotomie Maskulinität versus Femininität. Charakteristisch für ‚maskuline‘ Länder ist nach Hofstede, daß die Rolle der Geschlechter klar gegeneinander abgegrenzt ist. Nach seinen Ergebnissen gilt das beispielsweise für Japan und Österreich. In diesen Ländern haben Männer „bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen“ (Hofstede 1997, 113). In ‚femininen‘ Ländern sind die Geschlechterrollen nicht klar festgelegt, dies soll in Norwegen oder Schweden der Fall sein. Er rechtfertigt die Dimensionsbezeichnung folgendermaßen: „Meine Wahl dieser Begriffe basiert auf dem Ist-Zustand in praktisch allen Gesellschaften und nicht darauf, wie dieser Zustand sein sollte“ (Hofstede 1997, 109). Hier ist es nötig zu bemerken, daß der erwähnte ‚Ist-Zustand‘ natürlich nur den „War-Zustand“ zum Zeitpunkt der Erhebung reflektieren kann, also Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre.



„Unsicherheitsvermeidung“ nennt Hofstede seine vierte Kulturdimension und definiert sie als den „Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen“ (Hofstede 1997, 156). Länder mit hoher Unsicherheitsvermeidung besitzen laut Hofstede deshalb viele Regeln und größere Zukunftsängste. Beispiele sind Griechenland und Portugal. Jamaika und Singapur dagegen sollen gut mit Unsicherheit umgehen können. Deutschland belegt unter 50 Ländern Rang 29 beim Unsicherheitsvermeidungsindex.

Hofstede führt im englischen Original nur vier Dimensionen an. In der überarbeiteten deutschen Version fügt er noch die Dimension der „konfuzianischen Dynamik“ an, die der kanadische und seit 1971 in China lebende Sozialwissenschaftler Michael Bond herausarbeitete. Bond wollte der westlichen Verzerrung – der Fragebogen wurde bei der IBM-Studie nur von westlichen Wissenschaftlern entwickelt – mit einer chinesischen Wertestudie entgegenwirken. Der dort verwendete Fragebogen wurde von Bond und chinesischen Sozialwissenschaftlern entwickelt und in 23 Ländern mit jeweils 100 Studenten und Studentinnen (50 Männern und 50 Frauen) durchgeführt. Diese Dimension beschreibt langfristige versus kurzfristige Orientierungen. Bond nannte sie „konfuzianisch“, da die Werte an beiden Polen aus den Lehren des Konfuzius zu stammen scheinen. In langfristig orientierten Ländern werden Werte wie Ausdauer, Einhaltung einer gesellschaftlichen Statusordnung, Sparsamkeit und Schamgefühl für wichtig erachtet. In kurzfristig orientierten Ländern seien Werte wie Respekt vor der Tradition, Erwidern von Grüßen und Gefälligkeiten und persönliche Standhaftigkeit hochgeschätzt (Hofstede 1997, 233).

### **3. Alexander Thomas: Kultur als Orientierungssystem**

Ein in der deutschsprachigen Literatur zu interkulturellen Trainingsmethoden vielzitatierter Autor ist Alexander Thomas. Er ist seit 1979 Professor für Psychologie in Regensburg. Sein Spezialgebiet in der Abteilung für Sozial- und Organisationspsychologie ist die Interkulturelle Psychologie. Thomas veröffentlicht sowohl Literatur zu Grundlagenforschung, z.B. eine Einführung in die kulturvergleichende Psychologie (Thomas 1993), als auch zur angewandten Psychologie, genauer zur Austauschforschung (z. B. Thomas 1985 und 1991) und zu interkulturellen Managementtrainings (z. B. Thomas und Hagemann 1996). Er entwickelte außerdem zwei Kulturassimilatoren



(zum Begriff vgl. S. 26) für China und die USA, die in interkulturellen Trainings eingesetzt werden können. Ich werde im folgenden seinen Kulturbegriff und sein Kulturstandardmodell beschreiben. Thomas' Kulturbegriff verbindet kognitionspsychologische mit handlungstheoretischen Aspekten. Er definiert Kultur wie folgt:

„Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzung zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung“ (Thomas 1993, 380).

Merkmale eines Orientierungssystems sind für Thomas die Kulturstandards:

„Zentrale Merkmale einer Kultur lassen sich als sog. ‚Kulturstandards‘ definieren. Unter Kulturstandards werden alle Arten des Wahrnehmens, Denkens und Handelns verstanden, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden. Eigenes und fremdes Verhalten wird auf der Grundlage dieser Kulturstandards beurteilt und reguliert [...]. Die individuelle und gruppenspezifische Ausprägung von Kulturstandards kann innerhalb eines gewissen Toleranzbereichs variieren, doch werden Verhaltensweisen und Einstellungen, die außerhalb der Grenze liegen, abgelehnt und sanktioniert. Zentrale Kulturstandards einer Kultur können in einer anderen völlig fehlen oder nur von peripherer Bedeutung sein. Verschiedene Kulturen können ähnliche Kulturstandards aufweisen, denen aber unterschiedliche Gewichtung und unterschiedlich weite Toleranzbereiche zugewiesen werden. Kulturstandards und ihre handlungsregulierende Funktion werden nach erfolgreicher Sozialisation vom Individuum innerhalb der eigenen Kultur nicht mehr bewußt erfahren. Erst im Kontakt mit fremdkulturell sozialisierten Partnern können die Kulturstandards und ihre Wirkungen in Form kritischer Interaktionssituationen bemerkt werden“ (Thomas 1993, 381).

Das Konzept der Kulturstandards stammt von Ward Goodenough, einem zentralen Vertreter der kognitiven Anthropologie. Er definiert Kultur als ein ideelles System, das dem Individuum Standards für die Orientierung und Entscheidungsfindung bereitstellt (Goodenough 1961 und Thomas 1991). Die Dimensionen von Hofstede haben große Ähnlichkeiten mit dem im deutschsprachigen Raum diskutierten Konzept der Kulturstandards. Beispielsweise werden bei beiden Modellen kulturelle Unterschiede



auf nationaler Ebene betrachtet und angenommen, daß Kultur durch die Sozialisation erlernt wird. Für Thomas gibt es allerdings keine bestimmte Anzahl von Kulturstandards wie bei Hofstedes Dimensionenmodell.

Im folgenden soll anhand der Studie „Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards“ von Thomas (Thomas 1996) gezeigt werden, wie dieser im Vergleich zu Hofstede Kulturstandards herausarbeitet. Thomas führte teilstrukturierte Interviews mit Managern, Fremdsprachenkorrespondenten und Studenten im jeweiligen Gastland nach jeweils ein- bis dreimonatiger Aufenthaltsdauer durch. Die Befragten wurden gebeten, häufig vorkommende aufgabenbezogene Begegnungssituationen zu schildern, in denen ihre ausländischen Partner in einer unerwarteten Art und Weise reagierten. Zusätzlich sollten sie problemlose Interaktionsituationen beschreiben. Die Schilderungen wurden anschließend einer Inhaltsanalyse unterzogen, um Kulturstandards zu ermitteln. Danach fand eine kulturphilosophische und kulturhistorische Verankerung der Kulturstandards durch Sinologen und chinesische Wissenschaftler statt. Das gewonnene Material wurde in mehreren Kulturassimilatoren (vgl. S. 26) verarbeitet. Es wurde ein Kulturassimilator für die Vorbereitung deutscher Manager für den Einsatz in China und umgekehrt für chinesische Manager, die sich auf Deutschland vorbereiten, entwickelt und jeweils ein Instrument für deutsche Studenten und deutsche Fremdsprachenkorrespondenten, die nach China reisen. Beispiele für chinesische Kulturstandards sind „soziale Harmonie“, „Hierarchieorientierung“ und „Gesicht wahren“ (Thomas 1996, 113–129).

Ein Unterschied zwischen Kulturdimensionen und Kulturstandards besteht also darin, daß die Kulturdimensionen von Hofstede statistisch errechnet wurden und Thomas Kulturstandards aus der Inhaltsanalyse kritischer Interaktionssituationen, die ihm in teilstrukturierten Interviews erzählt wurden, gewann. Die Ergebnisse dieser Studien fließen in Contrast Culture Trainings ein, deren Ziel es ist, anhand eigener und fremder Kulturstandards Unterschiede bewußt werden zu lassen. Die Trainer aus dem Zielland sollen die Kulturstandards in Rollenspielen mit den Teilnehmern verdeutlichen. Anschließend wird analysiert, wie die unterschiedlichen Kulturstandards aufeinander gewirkt haben. Wenn beispielsweise der deutsche Teilnehmer im Rollenspiel zu dominant ist, z.B. die Gesprächsführung übernimmt, obwohl der ausländische Trainer im Kontext dieses Rollenspiels die Chefposition besitzt, kann das an der un-



gleichen Akzeptanz von Hierarchie liegen und markiert einen Unterschied im Umgang mit Macht und Hierarchie.

Nach diesem Einblick in wesentliche Ansätze einiger wichtiger Autoren auf dem Gebiet der interkulturellen Kommunikation, gehe ich nun auf Beiträge ein, die sich mit der Entwicklung der interkulturellen Trainings befassen. Der Geschichte interkultureller Trainings und der entsprechenden Forschung ist nicht nur in den USA sondern auch in Deutschland schwach dokumentiert. In der Literatur wird sie häufig nur mit wenigen Sätzen skizziert und auf Globalisierungsprozesse zurückgeführt. Eine Ausnahme stellen die Aufsätze von Wendy Leeds-Hurwitz (1990) und William B. Hart (1997) dar und in denen näher auf die Entwicklungsgeschichte der interkulturellen Trainingsmethoden eingegangen wird. Beide bezeichnen Hall als den Gründervater der interkulturellen Trainings, wobei sie die Geschichte der Trainings sehr stark aus der fachlichen Perspektive des Faches „Interkulturelle Kommunikation“ betrachten. Allerdings gab es schon vor dem Entstehen dieses Faches Auslandsvorbereitungen, beispielsweise für Missionare oder das Militär im Zweiten Weltkrieg.

Das Interesse für interkulturelle Kommunikation und damit für interkulturelle Trainingsmethoden entstand in den 1950ern in den USA. Bis zum Zweiten Weltkrieg war das Thema für die amerikanische Regierung und Wissenschaft nicht sonderlich interessant, da die USA außenpolitisch relativ isoliert war. Die außenpolitische Rolle der USA änderte sich mit dem 2. Weltkrieg:

„[...] at the end of World War II the United States was the largest economy still left intact and thus began to offer assistance to rebuild Europe as part of the Marshall Plan. With the success of the Marshall Plan, U.S. leaders began to offer the U.S.’s economic and scientific expertise to aid non-Western developing countries“ (Hart 1997, 4-5).

Bei der Durchführung von Entwicklungshilfeprojekten mußten US-Amerikaner feststellen, daß viele Projekte und diplomatische Beziehungen ineffektiv waren. Dies lag ihrer Meinung nach an den kommunikativen und kulturellen Mißverständnissen. Sie stellten fest: „People in the U.S. had become ‚cultural illiterates‘ “ (Hart 1997, 5). Das „Foreign Service Institute“ (FSI) des U.S. Department of State versuchte, daran etwas zu ändern. Am FSI wurden Diplomaten und Entwicklungshelfer auf ihren Auslandseinsatz vorbereitet. Man verbesserte dort die sprachlichen Kenntnisse der Diplomaten



und zusätzlich boten Anthropologen, darunter auch Hall, allgemeine Kurse zur Analyse menschlicher Gesellschaften an. Die Teilnehmer äußerten ihre Unzufriedenheit mit dem Kursangebot. Sie hielten die theorielastigen Inhalte für Zeitverschwendung und forderten statt dessen konkrete Hinweise, wie mit Menschen einer bestimmten Kultur umzugehen sei. Die Kursinhalte sollten praxisorientierter gestaltet werden.

Daraufhin entwickelte Hall die „microcultural analysis“. Er erarbeitete bestimmte Aspekte der Kommunikation heraus, wie Stimmlage, Gestik, Zeit und räumliche Beziehung, die kulturell differieren und sich auf die konkrete interkulturelle Interaktion auswirken. Dieser Theorie liegt implizit zugrunde, daß man Kulturen ähnlich wie eine Sprache lernen kann. Man brauche dafür nicht die Komplexität der fremden Kultur zu erfassen, denn: „[...] the majority of information potentially available about a culture was not really essential in situations of face to face interaction with members of that culture: only a small percentage of the total need to be known, although that portion was critical“ (Leeds-Hurwitz 1990, 269). Das Konzept der „microcultural analysis“ hielt er Ende der 1950er Jahre in seinem Buch „The Silent Language“ fest (vgl. S. 11).

Das Forschungsgebiet der Interkulturellen Kommunikation kam u.a. durch die praktische Anwendung anthropologischen und linguistischen Wissens der 1940er und 1950er Jahre zustande. In den 1960er Jahren wurden die Trainingsmethoden weiterentwickelt und verstärkt angewandt. Die Zielgruppe wurde erweitert: Nicht nur Diplomaten, Soldaten, Entwicklungshelfer und Missionare nahmen an den Trainings teil, sondern auch Studenten, Peace Corps-Freiwillige und die lukrative Gruppe der Geschäftsleute. Diese Entwicklung hing zum einen mit der Internationalisierung der Wirtschaft zusammen, genauer mit dem Erfolg der Wirtschaft Japans und der OPEC-Länder, was zugleich Auswirkungen auf die US-amerikanische Wirtschaft hatte. Zum anderen besteht ein Zusammenhang mit unterschiedlichen Bewegungen der 1960er Jahre, wie dem Feminismus, der Bürgerrechtsbewegung und der Friedensbewegung. Es war die Zeit, in der die kulturelle Vielfalt betont und gleichzeitig Autonomie und Gleichheit verlangt wurden. Beispielsweise hatte der damalige US-Präsident Kennedy sich zum Ziel gesetzt, das Verhältnis zwischen der „Ersten“ und der „Dritten“ Welt zu verbessern, was u.a. 1961 zur Gründung der „Peace Corps“ führte.



Die 1970er Jahre können als das Jahrzehnt der Institutionalisierung der Interkulturellen Kommunikation zur Wissenschaftsdisziplin bezeichnet werden. Es wurden die ersten Kurse an der Universität angeboten, Zeitschriften erschienen zu diesem Thema und es gründeten sich Vereinigungen, unter anderem auch SIETAR (Society for Intercultural Education, Training and Research) im Frühjahr 1975. Ende der 1970er Jahre begannen die „Interculturalists“ sich vermehrt theoretisch mit diesem Thema zu beschäftigen. Sie setzten sich damit auseinander, was interkulturelle Kommunikation überhaupt bedeutet und was dieses Feld beinhaltet. Eine Vorreiterrolle spielte dabei William Gudykunst, der Anfang der 1980er das erste Buch zu „Theorien der Interkulturellen Kommunikation“ herausgab (Gudykunst 1983). Diese theoretischen und praxisbezogenen Konzepte wurden in den 1980er und 1990er Jahren weiterentwickelt.

Über die Entwicklung der interkulturellen Trainings im deutschsprachigen Raum fehlt bislang eine wissenschaftlich fundierte Darstellung. Jedoch läßt sich vermuten, daß interkulturelle Trainings erst seit Ende der 1980er Jahre verstärkt in Deutschland durchgeführt wurden. Eine Vorreiterrolle spielt auch hier die Entwicklungszusammenarbeit (Adelmann 1999), jedoch läßt sich an den Gründungsdaten verschiedener Organisationen und Hochschulfächer ein im Vergleich zu den USA verspätetes Interesse ablesen: Der Studiengang „Interkulturelle Kommunikation“ in München wurde erst 1996 gegründet. Interkulturelle Trainings basieren auf den Konzepten des interdisziplinären und angewandten Wissenschaftsfaches Interkulturelle Kommunikation. Fächer wie Kommunikationswissenschaft, Interkulturelle Psychologie und Pädagogik, aber auch die Kulturanthropologie liefern Grundlagen zu diesem Fach. Der Ethnologe Klaus Roth beschreibt den Gegenstand dieses Faches wie folgt: Interkulturelle Kommunikation ist die „Wissenschaft von den kommunikativen Interaktionen und Bedeutungsvermittlungen zwischen Menschen unterschiedlicher Kultur, von der Wahrnehmung und der Hermeneutik des Fremden und vom Umgang mit kultureller Differenz“ (Roth 1996, 20). Dieses Fach kann man als angewandte Forschung beschreiben, da es „Kommunikationsvorgänge in concreto“ (Rehbein 1985, 8) untersucht und daraus Verbesserungsvorschläge für die interkulturelle Kommunikation abgeleitet werden. Dabei sind die Schlüsselprobleme „fehlgeschlagene Kommunikation und Mißverständnisse“ (Rehbein 1985, 9).



In interkulturellen Trainings versucht man genau diesen Mißverständnissen zuvorzukommen, indem „Angehörige verschiedener Gruppen auf die erwartbaren kulturspezifischen Differenzen in der Kommunikation systematisch vorbereitet werden“ (Rehbein 1985, 12). Der Kommunikationswissenschaftler Volker Hinnenkamp schlägt zur Beschreibung der interkulturellen Kommunikation folgende Arbeitsdefinition vor: „verbal and nonverbal face-to-face contact of people coming from different backgrounds with regard to socialization **and** [H.i.O.] language“ (Hinnenkamp 1987, 138). Die Auswahl der Trainingsinhalte sollte sich laut Hinnenkamp in erster Linie an den Teilnehmern orientieren. Grundsätzlich sollten Bereiche angesprochen werden, in denen kulturelle Differenzen besonders gravierend sind – häufige Quellen von Mißverständnissen. Folgende Aspekte seien z.B. für den Arbeitsalltag relevant: Werte, nonverbale Kommunikation, soziale Verhaltensregeln und soziale Beziehungen.

Wie definieren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler den Zweck, der mit interkulturellen Trainings verfolgt wird? Das generelle Ziel eines Trainings fassen Brislin und Yoshida folgendermaßen zusammen: „The goal of these programmes [cross-cultural training programs] is to assist people in making adjustments to other cultures so that they work effectively and participate as respected contributors to their communities“ (Brislin und Yoshida 1994, 3). Die Autoren benutzen hier nicht den Begriff ‚intercultural‘, sondern sprechen von ‚cross-cultural‘, doch meiner Ansicht nach sind diese Begriffe weitgehend synonym. Interkulturelle Trainings wollen demnach Orientierungshilfen für fremde Kulturen bieten, effektives Handeln fördern und möglichen Mißverständnissen in einer interkulturellen Kommunikation zuvorkommen. Die Psychologen Alexander Thomas und Katja Hagemann definieren die Zielsetzung interkultureller Trainings wie folgt:

„Allgemein umfaßt interkulturelles Training alle Maßnahmen, die darauf abzielen, einen Menschen zur konstruktiven Anpassung, zum sachgerechten Entscheiden und zu effektivem Handeln unter fremdkulturellen Bedingungen und in kulturellen Überschneidungssituationen zu befähigen“ (Thomas und Hagemann 1996, 174).

Interkulturelle Trainings richten sich an unterschiedliche Zielgruppen, z.B. an Militärangehörige, Diplomaten, Austauschstudenten, an Entwicklungshelfer, an Missionare, Manager und Angestellte, die häufig Kontakt mit Menschen aus fremden Ländern ha-



ben, wie Hotelpersonal und Angestellte im Gesundheitswesen. Ein Großteil der Angebote besteht aus auslandsvorbereitenden Trainings. Darüber hinaus werden prozeßbegleitende Gruppen- oder Einzelcoachings, Kurse für einheimisches Personal und Rückkehrerkurse, Trainings zur Optimierung multinationaler Arbeitsteams angeboten. Thomas und Hagemann nennen noch weitere Anwendungsbereiche für interkulturelle Trainings im Wirtschaftsbereich: Kurse für Mitarbeiter in Marketing und Produktmanagement, für internationale Verhandlungen und „joint ventures“ und zur Unterstützung für Mitarbeiter in der Öffentlichkeitsarbeit, die an der Selbstdarstellung international operierender Unternehmen arbeiten (Thomas und Hagemann 1996, 193–197). Die Trainingsdauer reicht von einem Tag bis zu einer Woche. Es werden auch prozeßbegleitende längerfristige Coachings angeboten.

### *E. Impulsgestaltung*

Nachdem einige grundlegende Werke zum Thema „interkulturelle Kommunikation“ vorgestellt wurden und eine Einführung in die verschiedenen interkulturellen Trainingsmethoden gegeben wurde, möchte ich nun auf die von mir gewählte Trainingsmethode eingehen und begründen, warum meine Wahl auf diese Methode gefallen ist. Außerdem werde ich darstellen, auf welche Weise die Methode auf der Ankerveranstaltung konkret umgesetzt worden ist. Die vierte Ankerveranstaltung war an eine breite Öffentlichkeit gerichtet und hat auf vielfältige künstlerische Weise – mit Bildern, Musik, Theater und Film – die Komplexität und Vielfalt regionalspezifischer Identitäten und Grenzen präsentiert sowie dargestellt, welche Formen des Umgangs mit den Grenzen man beobachten kann. Diese künstlerische Art der Präsentation hatte für die Besucherinnen und Besucher zweifelsohne eine hohe Attraktivität. Hinsichtlich der wissenschaftlichen Beiträge war der Anspruch formuliert worden, sie so zu konzipieren, daß ihre Darbietungsform und ihre Inhalte für die breite Öffentlichkeit leicht verständlich sind. Angesichts dieser Rahmenbedingungen war für den zu bearbeitenden Bereich eine Form zu wählen, die

- eine variable Teilnehmeranzahl zuläßt,
- den unterschiedlichen Zeitbudgets, die die Teilnehmer mitbringen, Rechnung trägt,



- unterschiedliche Wissensstände bei den Teilnehmern über die spezifischen und allgemeinen Besonderheiten in der interkulturellen Kommunikation toleriert und
- dennoch durch aktives Mitdenken und Handeln zu einer Auseinandersetzung mit dem Thema „interkulturelle Kommunikation“ anregt.

Dafür schien mir die Kulturassimilator-Methode in optimaler Weise geeignet zu sein.

## 1. Allgemeine Beschreibung der Kulturassimilator-Methode

Der Kulturassimilator wurde Anfang der 1960er von Fiedler, Osgood, Storulow und Triandis an der University of Illinois entwickelt, als das Office of Naval Research dem Forscherteam die Aufgabe stellte, die Interaktion in kulturell heterogenen Gruppen zu untersuchen und daraus praktische Trainingsmethoden für eine effizientere Kommunikation abzuleiten (Albert 1995, 157, Triandis 1995, 179). Trainingsprogramme wie der Kulturassimilator (engl. *culture assmilator* oder *intercultural sensitizer [ICS]*) haben zum Ziel, Menschen auf interkulturelle Settings vorzubereiten, damit sie

- effektiver kommunizieren lernen,
- besser mit unvermeidbaren Streßsituationen umzugehen lernen, die interkulturelle Begegnungen begleiten,
- lernen, persönliche Beziehungen mit Menschen mit fremdkultureller Herkunft aufzubauen und zu erhalten und
- fähig sind, die ursprüngliche Aufgabe in der neuen, ungewohnten Umgebung zu erfüllen (vgl. Cushner und Brislin 1996, 3–4).

Der Kulturassimilator benutzt kurze Geschichten, sogenannte *critical incidents*, um Konflikte zwischen Individuen aus verschiedenen Kulturen aufzuzeigen (Bhawuk 2001, 143). *Critical incidents* sind Situationen, in denen Personen aus verschiedenen Kulturen interagieren, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Am Schluß der Geschichte ist der kulturelle Konflikt sichtbar: Der Leser kann aus einer Liste von vier Alternativen diejenige Erklärung des Problems (Attribution) auswählen, die seiner Meinung nach das Problem am besten aus der Sicht der anderen Kultur beschreibt.



## 2. Attributionstheoretischer Ansatz

In allen Alltagssituationen urteilen Menschen über ihre Interaktionspartner, halten diese z.B. für kompetent, naiv oder machtgierig. Die Forschung spricht in diesem Zusammenhang von Kausalattributionen (Albert 1993, 186–188). Eine Kausalattribution ist ein Urteil, das sich auf die Frage bezieht, „weshalb sich Personen auf eine bestimmte Art und Weise verhalten?“. Wenn man das Verhalten anderer analysiert, ist man versucht, einer Person konstante Eigenschaften zuzuschreiben und vergißt dabei, die situativen Faktoren zu berücksichtigen. Insbesondere bei interkulturellen Begegnungen ist die Gefahr groß, diesen Fehler zu begehen. In einem interkulturellen Setting ist die Wahrscheinlichkeit einer fehlerhaften Deutung der Situation höher, da einerseits viele Attributionen gemacht werden müssen, andererseits aber meist wenig Information über die andere Kultur vorliegen. Um zu realistischeren Attributionen zu gelangen, müssen die *situativen* Faktoren miteinbezogen werden. Situative Faktoren liegen außerhalb des Individuums, sie sind kein Teil seiner Persönlichkeit oder Charakterstruktur. Situative Faktoren beinhalten u.a. die Präsenz anderer Personen, die das Verhalten des Individuums beeinflussen; die Abwesenheit eines unterstützenden Systems bei Problemen oder Erfahrungen, die Personen früher im Leben machten usw. (Samovar und Porter 2000, 9–11).

Für das Verständnis über die Intention einer Person sind also Kenntnisse über den Kontext, in dem eine Handlung erfolgt, vonnöten. Dieser Kontext wird nach einem bestimmten kulturellen Bedeutungssystem interpretiert. Deshalb scheint das Wissen über die jeweilige Kultur wichtig, um die Motivation eines anderen Menschen beurteilen zu können. In verschiedenen Kulturen sind die Vorstellungen über angemessenes Verhalten sehr unterschiedlich, weshalb es schnell geschehen kann, daß das Verhalten von Menschen aus fremdkultureller Herkunft als „unanständig“, „falsch“ oder „dumm“ bezeichnet wird (Triandis 1983, 82–90). Negative Erfahrungen der Interaktionspartner in interkulturellen Settings können bei diesen die Entwicklung von negativen Stereotypisierungen diskriminierenden Umgangsweisen und auch Fremdenfeindlichkeit zur Folge haben. Interkulturelle Trainingsprogramme zielen hingegen darauf ab, die Teilnehmer zu schulen, isomorphe Attributionen zu machen (Albert 1995, 158). Sie sollen lernen, ähnliche oder gleiche Kausalattributionen über Per-



Personen fremdkultureller Herkunft zu machen, die diese Personen selber über sich und ihre Beweggründe machen würden.

Auch in der Kulturassimilator-Methode stellt dies ein wesentliches Ziel dar. Dadurch, daß die Teilnehmer ein Feedback auf die von ihnen ausgewählten Antwortoption erhalten, beginnen sie, eine andere Kultur und deren Bedeutungssystem zu verstehen und lernen so immer häufiger die plausibelsten Antwortoptionen zu bestimmen. Wird eine anfängliche Attribution durch eine neue ersetzt, spricht man von Reattribution. Bei den interkulturellen Trainings, die auf dem attributionstheoretischen Ansatz basieren, lassen sich kulturspezifische und kulturallgemeine Methoden unterscheiden (Bhawuk 2001, 143–146). Die kulturspezifischen Assimilatoren z.B. sind besonders hilfreich, wenn es um ein bestimmtes Zielland geht, in das jemand zu reisen beabsichtigt. Die im Impulsbeitrag verwendete kulturallgemeine Assimilatormethode hingegen geht davon aus, daß interkulturelle Erfahrungen bei allen Menschen ähnliche Auswirkungen haben: Gefühle der Entwurzelung; Schwierigkeiten, Beziehungen im neuen Land zu knüpfen etc. Deshalb werden die Übungsteilnehmer auf Erfahrungen vorbereitet, die sie vermutlich überall machen werden oder können.

Dennoch ist der kulturallgemeine Assimilator kein Ersatz für spezifische Informationen über eine bestimmte Kultur, bietet jedoch den Vorteil, daß kulturelle Vielfalt in der Gesellschaft allgemein und spezifische interkulturelle Interaktionssituationen anhand der Übungen (vgl. Impulsbeitrag *Anleitungen für Gespräche über Grenzen*) auf eine leicht verständliche Weise kommuniziert werden. Er eignet sich des weiteren sehr gut als Basistraining, welches durch spezifisches Wissen ergänzt werden kann. Die Kulturassimilator-Methode ist eine der am besten evaluierten Trainingsmethoden (Albert 1995, 165). Zu den Lernerfolgen dieser Methode zählen der bessere Umgang mit Streßsituationen, die erfolgreiche Ausführung der Arbeitsaufgaben, die Vermeidung von Stereotypen und Vorurteilen und die Entwicklung von interkultureller Sensibilität und Handlungskompetenz.

### **3. Konkrete Ausgestaltung des Impulsbeitrags**

Auf der Ankerveranstaltung 4 wird die Kulturassimilator-Methode in Form von interaktiven Übungen an drei miteinander vernetzten Computerterminals eingesetzt.



Die Besucher der Veranstaltung werden aufgefordert, an diesen Terminals ihre interkulturelle Kompetenz zu „testen“. Die Terminals werden an markanten Stellen am Veranstaltungsort plaziert und führen als eine Art „roter Faden“ die Teilnehmer in den Raum, in dem die weiteren wissenschaftlichen Impulsbeiträge des Förderturms der Visionen ausgestellt werden. In den Übungen werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit speziellen Aufgaben bzw. Fallbeispielen konfrontiert mit dem Ziel, ihre Wahrnehmung für interkulturelle Kommunikationssituationen zu schärfen. Sie werden aufgefordert, ihre Erfahrungen im Umgang mit Differenz und die von ihnen eingesetzten kommunikativen Strategien in unterschiedlichen Aushandlungs- und Konfliktsituationen zu reflektieren. Ziel dieser Übung es u.a., die Teilnehmer aus einer passiven, konsumierenden in eine handelnde, reflektierende Rolle zu versetzen. Die zwei Kernaspekte in der konkreten Ausgestaltung des Impulsbeitrages bilden die Software, mit der die Kulturassimilator-Methode multimedial dargeboten wurde, und die critical incidents (Bhawuk 2001, 143) in den einzelnen Übungen. Letztere beziehen sich auf Ereignisse, die auch in der Städteregion Ruhr stattfinden könnten. Das Antwortverhalten der Teilnehmer wird anonymisiert aufgezeichnet, um die Möglichkeit einer anschließenden Auswertung zu schaffen.

Im folgenden will ich nur die nötigsten Informationen über die technischen Merkmale der Software weitergeben und mich statt dessen darauf konzentrieren, wie die Programmsoftware konkret aussieht. Die Terminals wurden mit einem speziellen Bildschirmschoner ausgestattet. Dieser zeigt auf ansprechende Weise den Titel der vierten Ankerveranstaltung und präsentierte als Puzzle gestaltete Begriffspaare, die mit Identitäten und Grenzen zu tun haben sowie die Logos des Projekts „Städteregion Ruhr 2030“ und der Fördergeber. Nachdem die teilnehmende Person sich an den Terminal gesetzt und die Mouse bewegt haben, schaltet sich automatisch die Einstiegsseite ein. Auf der Einstiegsseite werden die Teilnehmer nach einer kurzen Programmeinführung gefragt, ob dies ihre Erstanmeldung sei. Falls dies zutrifft, werden sie aufgefordert einen „Nickname“, d.h. einen fiktiven Teilnehmernamen für die Übung einzugeben. Mit diesem Namen kann sich der Teilnehmer, nachdem er die Übungseinheit an diesem Terminal abgeschlossen hat, an dem weiteren Terminal einloggen und die Übungen weiterführen. Die Daten über den Teilnehmer werden vom zentralen Server aus anhand des Nickname verwaltet und aufgezeichnet. Der Einstieg



wird mit der Eingabe von Geschlecht, Alter, Herkunft und Bildungsgrad des Teilnehmers abgeschlossen.

An jedem Terminal werden drei bis vier Übungen angeboten. Das Fortschreiten im Gesamtprogramm ist nur durch die richtige Beantwortung einer Übung möglich. Nach jeder Übungsfrage werden vier Antwortmöglichkeiten zur Auswahl gestellt. Bei Auswahl der falschen Antwortoption erscheint eine kurze Erklärung, warum diese Antwort weniger wahrscheinlich ist. Die teilnehmende Person wird anschließend wieder auf die vorhergehende Frageseite verwiesen. Bei einer richtigen Antwort erscheint eine Erklärung, warum dies die treffende bzw. wahrscheinlichste Antwort ist, und der Teilnehmer wird mit einem Button auf die folgende Frage bzw. auf das Ende der Übungseinheit an diesem Terminal hingewiesen. Anhand eines „Lageplans“ wird der Teilnehmer abschließend auf die weiteren Standorte der Terminals am Veranstaltungsort hingewiesen.

Im Hintergrund läuft immer ein Steuer- und Kontrollprogramm mit. Dies ist eine Art Rahmensoftware, die für die Funktionstüchtigkeit des Netzwerks, den Informationsaustausch zwischen den Terminals und die Aufzeichnung und Verwaltung der Daten zuständig ist. Sie erfüllt Koordinierungsfunktionen, die für das Funktionieren der Software wichtig sind, und ist zugleich eine Datenbank, die das Antwortverhalten der teilnehmenden Personen, in einem sogenannten „Log-File“ auf dem Server aufzeichnet und später auf Anfrage der Administratoren wiedergeben kann. Das Programm vermag über die Aufzeichnung und Wiedergabe hinaus die Daten in einem weiterverwendbaren Datenbankformat abzuspeichern.

## *F. Ergebnis*

Das Ziel dieses Impulsbeitrages bestand darin, auf die Faktoren aufmerksam zu machen, die das Erleben und Verstehen von „Fremdem“ in interkulturellen Situationen beeinflussen. *Anleitungen für Gespräche über Grenzen* kann dabei sicherlich nur ein kleiner Baustein in einem umfassend zu gestaltenden Programm der Vermittlung interkultureller Sensibilität und Kompetenz sein. Nachdem eingangs der Begriff der interkulturellen Kompetenz in seinen verschiedenen Dimensionen beleuchtet und in weitere Teilkompetenzen untergliedert wurde, ging es darum aufzuzeigen, welche



Rolle der interkulturellen Sensibilität bei der Entwicklung und Aneignung interkultureller Kompetenz zukommt, und unterschiedliche Entwicklungsphasen der interkulturellen Sensibilität zu klassifizieren. Anschließend wurden die wichtigsten wissenschaftlichen Arbeiten und Ansätze vorgestellt, auf denen mein theoretisches Verständnis von interkultureller Kommunikation basiert und die die Entwicklung interkultureller Trainings entscheidend geprägt haben. Ein weitere Aufgabe dieses Beitrags bestand darin, die Trainingsmethode zu erklären, die für den Impulsbeitrag auf der Ankerveranstaltung 4 ausgewählt und weiterentwickelt wurde. Hier wurde der attributionstheoretische Ansatz beschrieben, auf dem die Kulturassimilator-Methode basiert, bevor dann die Konstruktion der einzelnen Übungen und die Gesamtkonzeption des Trainings erläutert wurde.

Die Gespräche mit Personen, die den Kulturassimilator benutzt hatten und die Auswertung des aufgezeichneten Nutzerverhaltens, haben mittlerweile gezeigt, daß sich multimediale Instrumente gut für interkulturelle Trainings eignen. Auch hat sich die Erwartung bestätigt, daß die Kulturassimilator-Methode angebracht ist, um mit einer variablen Teilnehmeranzahl zu agieren und dabei flexibel auf die unterschiedlichen Zeitbudgets der Teilnehmer zu reagieren. Mit dieser Methode ist es zudem gelungen, die Teilnehmer zu einer aktiven Auseinandersetzung mit dem Thema „interkulturelle Kommunikation“ zu motivieren, obwohl dabei auf unterschiedliche Wissensstände Rücksicht zu nehmen war. Unter anderen Rahmenbedingungen, wie z.B. in Seminaren und Workshops zu interkulturellem Training, empfiehlt es sich allerdings, die Methode des Kulturassimilators mit anderen Methoden wie z.B. Rollenspielen zu kombinieren. Außerdem bieten die critical incidents, mit denen der Kulturassimilator arbeitet, gute Ausgangspunkte für offene Diskussionen und Selbstreflexionen.

In dieser erweiterten und kombinierten Form ist die Kulturassimilator-Methode eine durchaus praktikable Methode, die für die interkulturelle Personalentwicklung in der Verwaltung gewinnbringend eingesetzt werden kann. Um weitere Fortbildungsinhalte zu erarbeiten und gleichzeitig die Methode des Kulturassimilators situationsadäquat weiterzuentwickeln, bietet es sich an, die Studie von Sorg (2002) als Ausgangspunkt zu nehmen. In dieser Untersuchung wurden auf der Basis von der qualitativen Interviews mit Mitarbeitern und Klienten der öffentlichen Verwaltung und auf der Grundlage von teilnehmender Beobachtung im Parteiverkehr Kommunikations-



prozesse in der interkulturellen Verwaltungspraxis analysiert. Das Schwergewicht lag dabei auf Strategien der erfolgreichen interkulturellen Kommunikation. Die fortentwickelte Kulturassimilator-Methode kann meines Erachtens als integrierter Baustein der interkulturellen Personalentwicklung zu einer Attraktivitätssteigerung der Region beitragen, die die interkulturelle Öffnung zu einem zentralen Ziel ihrer Verwaltung erklärt und interkulturelle Kompetenz als regionales Merkmal etabliert.

### *G. Maßgebliche Literatur (Auswahl)*

- Adelmann 1999 = Karin Adelmann. 1999. „40 Jahre DSE: Von der Entkolonisierung zur Personellen Zusammenarbeit.“ *E+Z – Entwicklung und Zusammenarbeit* (Nr. 7/8): 206–211.
- Albert 1983 = Rosita Daskal Albert. 1983. „The Intercultural Sensitizer or Culture Assimilator: A Cognitive Approach.“ In: Landis und Brislin 1983: 186–217.
- Albert 1995 = Rosita Daskal Albert. 1995. „The Intercultural Sensitizer / Culture Assimilator as a Cross-Cultural Training Method.“ In: Fowler 1995: 157–167.
- Beneke 1994 = Jürgen Beneke. 1994: „Das Hildesheimer Profil Interkultureller Kompetenz (HPIK). Vorschläge für ein Assessment Center.“ In: Institut für Auslandsbeziehungen 1994: 65–72.
- Bennett 1993 = Milton J. Bennett. 1993. „Towards ethnorelativism: a developmental model of intercultural sensitivity.“ In: Paige 1993: 21–72.
- Bergemann und Soursisseux 1996 = Niels Bergemann und Andreas Soursisseux (Hrsg.). *Interkulturelles Management*. Heidelberg: Physica.
- Bhawuk 2001 = Dharm P. S. Bhawuk. 2001. "Evolution of culture assimilators: toward theory-based assimilators." *International Journal of Intercultural Relations* 25: 141–163.
- Brislin und Yoshida 1994 = Richard W. Brislin und Tomoko Yoshida. 1994. "The Content of Cross-Cultural Training: An Introduction." In: Brislin und Yoshida 1994: 1–14.



Brislin und Yoshida 1994 = Richard W. Brislin und Tomoko Yoshida (Hrsg.). 1994. *Improving Intercultural Trainings. Modules for Cross-Cultural Training Programs*. Thousand Oaks – London – New Delhi: Sage Publications.

Cushner und Brislin 1996 = Kenneth Cushner und Richard W. Brislin. 1996. *Intercultural interactions: A practical guide*. Thousand Oaks – London – New Delhi: Sage Publications.

Fowler 1995 = Sandra M. Fowler (Hrsg.). 1995. *Intercultural Sourcebook. Cross-Cultural Training Methods*. Vol. 1. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.

Goodenough 1961 = Ward Goodenough. 1961. "Comments on Cultural Evolution." *Daedalus* 90: 521–528.

Gudykunst 1983 = William B. Gudykunst. 1983. *Intercultural communication theory: current perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hall 1959 = Edward T. Hall. 1959. *The Silent language*. New York: Anchor Books.

Hall 1966 = Edward T. Hall. 1966. *The Hidden Dimension*. New York: Anchor Books.