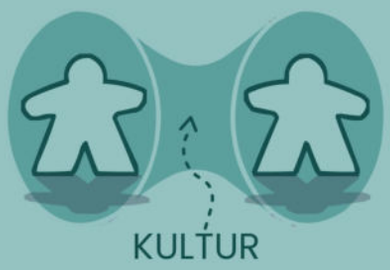
Modul 1

Kultur verstehen, weltoffene Zusammenarbeit gestalten



Dynamischer Kulturbegriff

Der Wandel des Kulturbegriffs: Von Geschlossen zu Offen



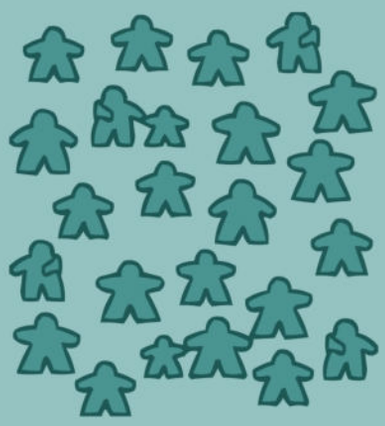
Ursprünglich aus dem Lateinischen "colere" (kultivieren, pflegen) abgeleitet, bezog sich Kultur zunächst auf die "Kultivierung des Bodens" und entwickelte sich zu einem umfassenderen Konzept, das "Kultivierung des Geistes" einschloss. Diese Entwicklung markiert den Beginn einer kontinuierlichen Ausweitung des Kulturbegriffs.



Der **enge Kulturbegriff** fokussierte auf Hochkultur mit Schwerpunkt auf Kunst, Musik und Literatur. Dieses Verständnis wurde mehr und mehr abgelöst von einem **erweiterten Kulturbegriff**, der alltägliche Praktiken und Interaktionen einschließt, und betont, dass Kultur in menschlichen Beziehungen entsteht. Die Weiterentwicklung zu einem **geschlossenen Kulturbegriff** und **offenen Netzwerken** macht ermöglicht die Perspektive von Kultur als kohärentes System oder einem dynamischen Beziehungsnetzwerk.

Wie wir Kultur sehen hängt vom Zoomfaktor ab:

Das "Zooming"-Konzept ermöglicht es, Kultur aus verschiedenen Blickwinkeln – von der Mikro- bis zur Makroebene – zu betrachten und so die Vielschichtigkeit menschlicher Beziehungen zu verstehen ohne unangemessen zu generalisieren.



Auf der **Makroebene** erscheint Kultur als homogenes Ganzes, das die gemeinsamen Züge einer Gruppe hervorhebt.



Die **Mesoperspektive** enthüllt die Vielfalt innerhalb der Einheit, indem sie die Untergruppen in dem homogenen Ganzen zeigt.



Die **Mikroebene** beleuchtet individuelle Einzigartigkeit und persönliche Geschichten, die die Vielfalt innerhalb der Kultur unterstreichen.

Der Kulturbegriff wie hier dargestellt und auch Zooming als Konzept gehen auf Jürgen Bolten zurück, ein Kultur- und Kommunikationswissenschaftler, der in der interkulturellen Trainingsforschung tätig war.

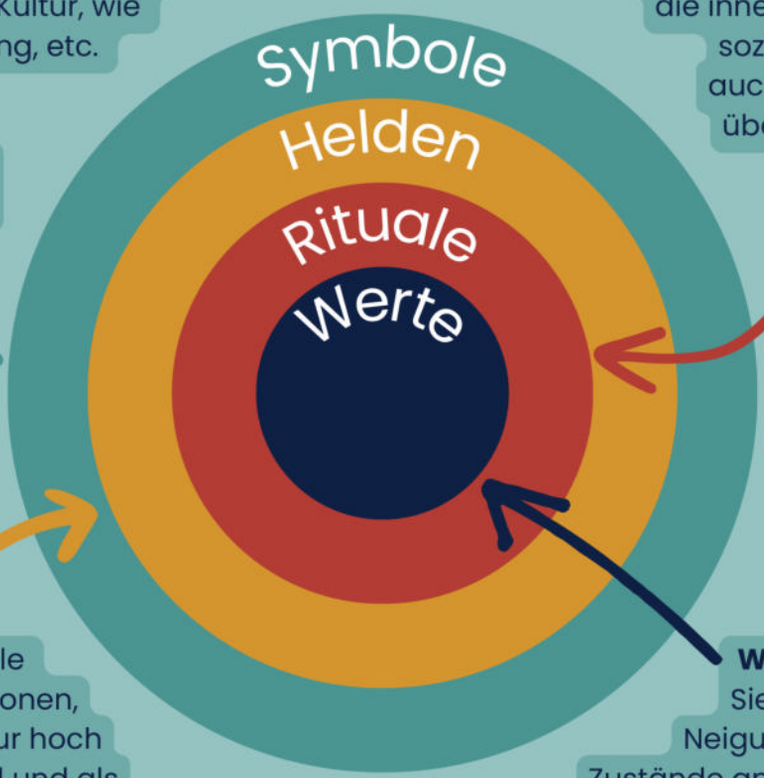
Die Kulturzwiebel

Ein Modell zur Darstellung von Kultur

Kultur ist ein komplexes Geflecht aus Verhaltensweisen, Normen und Werten die von Menschen geteilt werden. Es beeinflusst das Denken, Handeln und die Art wie Menschen die Welt um sie herum interpretieren. Das Kulturzwiebel-Modell ist ein bekannter Ansatz, um die Komplexität von Kulturen zu beschreiben.

Symbole sind die sichtbarsten Elemente einer Kultur, wie Sprache, Kleidung, etc. Sie sind leicht veränderlich und von außen wahrnehmbar.

Rituale sind kollektive Aktivitäten, die innerhalb einer Kultur als sozial notwendig gelten, auch wenn sie technisch überflüssig sein mögen.



Helden sind reale oder fiktive Personen, die in einer Kultur hoch angesehen sind und als Verhaltensmodelle dienen.

Werte bilden den Kern. Sie sind tief verwurzelte Neigungen, die bestimmte Zustände anderen vorziehen und unser Verhalten unbewusst leiten.

Diese Variante geht auf Geert Hofstede zurück. Es gibt aber auch andere Varianten. Gemeinsam ist allen Modellen der Versuch zu veranschaulichen, dass kulturelle Elemente in ihrer Greifbarkeit und Veränderlichkeit variieren: Äußere Schichten wie Symbole sind leicht erkennbar und wandelbar, während tiefer liegende Werte stabiler und weniger sichtbar sind.

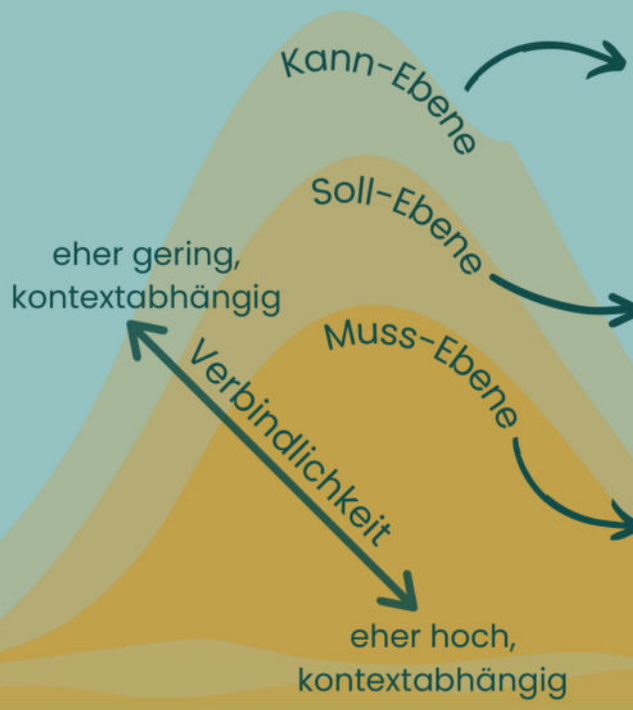
Reflektieren Sie: Welche Symbole, Helden, Rituale und Werte, die Ihnen in Ihrem Alltag wichtig sind, können Sie nennen? Fällt es Ihnen schwer, sich ein Beispiel auszudenken? Gibt es Ebenen bei denen es schwieriger ist? Warum?

Ein Bewusstsein über Unternehmenskultur ist zwingend erforderlich, um Prozesse der Unternehmensentwicklung aktiv zu gestalten. In **Modul 2** lernen Sie Aspekte der Unternehmens- und Kulturentwicklung kennen und wenden Sie an.

Das Sandberg-Modell

Ein Modell über dynamische Prozesse kultureller Entwicklung

Während das Zwiebelmodell eine Kultur in ihrem Ist-Zustand darstellt, verdeutlicht das Sandberg-Modell, wie Kulturen entstehen und sich Normen vertiefen, verfestigen und verstetigen. Es zeigt, dass Kultur dynamisch ist, mit neuen Verhaltensweisen, die sich zu festen Bestandteilen entwickeln. Das Modell bietet Einblicke in die Prozesse, die Kultur prägen, und betont, dass aktuelle kulturelle Ausprägungen aus langfristigen Entwicklungen entstanden sind.

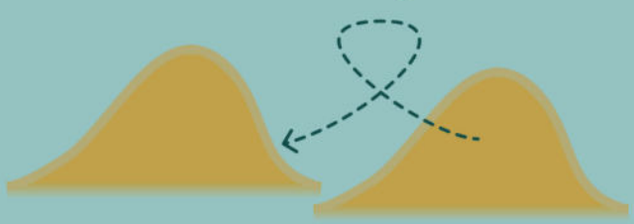


Die oberste Schicht symbolisiert kurzlebige Trends und ungeschriebene Regeln, vergleichbar mit Flugsand. Sie ist flexibel und schnell wandelbar.

Die mittlere Ebene umfasst allgemeingültige Verhaltensregeln und Leitlinien, die längerfristig Bestand haben, aber anpassungsfähig sind.

Die unterste und stabilste Ebene beinhaltet fest etablierte Normen und Gesetze, die das Fundament der Kultur bilden und relativ unveränderlich sind.

Kulturräume befruchten sich auch gegenseitig. Wie Flugsand können Elemente (z.B. Trends) von Kultur auf andere übertragen werden.



Ob sie sich festigen und in tiefere Schichten sinken bleibt zunächst ungewiss.

Im Sandberg-Modell steigt die Verbindlichkeit von Normen mit der Tiefe: Auf der Kann-Ebene sind Normen und Regeln flexibel und ändern sich schneller, werden "verweht". Richtung Soll- und Muss-Ebene nimmt die Verbindlichkeit zu.

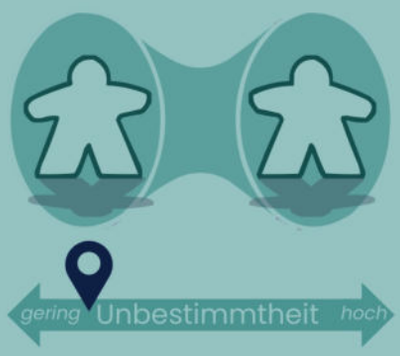
Dieses Modell, entwickelt von Prof. Dr. Jürgen Bolten, stellt den starren Vorstellungen von Kultur einen dynamischeren Ansatz entgegen.

Reflektieren Sie: Welche Normen gibt es aktuell in Ihrem Arbeitskontext, die eher weniger Verbindlich sind? Wie wurden diese eingeführt, wo kommen sie her? Welche sehr verbindlichen Normen fallen Ihnen ein?

Interkulturalität

Spektrum der Unbestimmtheit

Basierend auf dem dynamischen Kulturbegriff und Kulturanalysemodellen wie der Kulturzwiebel und dem Sandbergmodell, erkunden wir Interkulturalität. "Inter" deutet auf Interaktionsprozesse zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Lebenswelten hin. Das Ergebnis dieser Prozesse ist eine “Interkultur”. "Interkulturell" bezieht sich auf Ereignisse zwischen verschiedenen Kulturen. "Interkulturalität" steht für die Qualität dieser Beziehungen, einschließlich Verständnis, Lernen und Anpassung, die daraus entstehen.

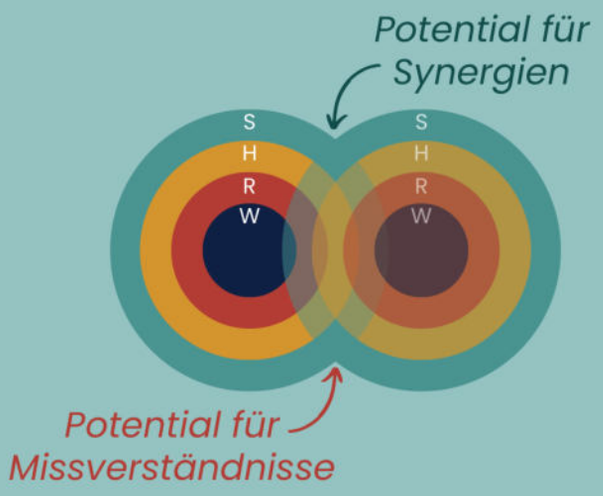


Kultur bietet uns einen Referenz-rahmen und den Eindruck von “Normalität”. Das Gefühl von Unbestimmtheit ist eher gering.

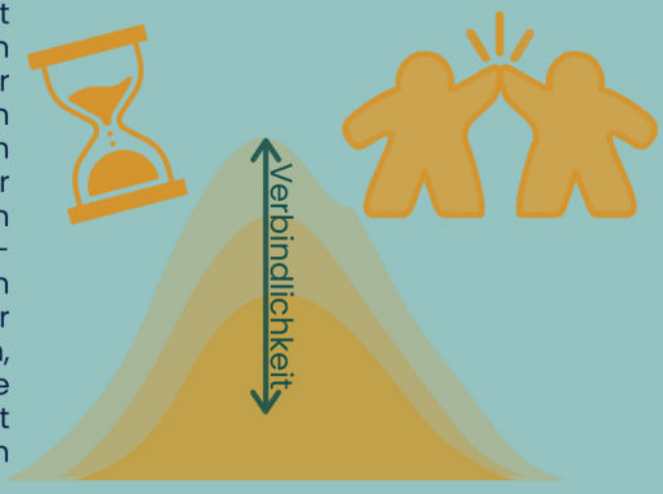


Interkulturelle Situationen sind geprägt durch einen eher hohen Grad an Unbestimmtheit.

Interkulturen sind das Ergebnis eines fortwährenden Aushandlungsprozesses, der über die Grenzen gewohnter Handlungsfelder hinausgeht. Dies kann zu neuen Synergien führen, birgt aber auch das Risiko von Missverständnissen.



Jede Begegnung ist zunächst eine interkulturelle Situation. Wie unbestimmt sie sich anfühlt hängt von vielen Faktoren ab und ist individuell verschieden. Ein klassisches Beispiel für inter-kulturelle Prozesse ist die Unbestimmtheit von Begrüßungsritualen, die von kulturellen Unterschieden und Variablen wie Alter oder Hierarchie beeinflusst werden, wenn Mitglieder aus zwei unterschiedlichen Lebenswelten aufeinander treffen. Mit der Zeit und der Anzahl der Interaktionen entsteht eine Verbindlichkeit der Rituale - sie sinken tiefer im Sandberg. Ähnlich verhält es sich bei der Bildung neuer Unternehmens-kulturen durch Fusionen, oder auf Team-Ebene durch die Aufnahme neuer Mitglieder. Die endgültige Kultur ist das Ergebnis eines gemeinsamen Entwicklungs-prozesses.



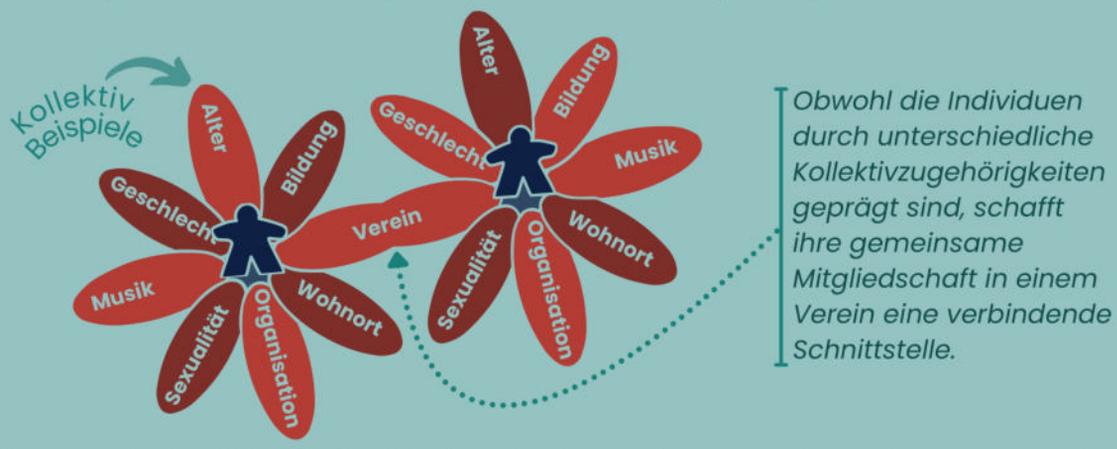
Aushandlungsprozesse als Teil interkultureller Prozesse können und sollen aktiv gestaltet werden. Die GAS Methode (Modul 1) kann eine Methode sein, um diese Aushandlung konstruktiv zu unterstützen. Sie wird später im Modul angewandt.

Ohne Kommunikation geht es nicht. Ob wir wollen oder nicht - Aushandlungsprozesse bedürfen der Kommunikation. In **Modul 3** setzen Sie sich gemeinsam mit dem Thema Kommunikation und Interkultur auseinander.

Konzept Multikollektivität

Mehrfachzugehörigkeit als Identitätsgestalter

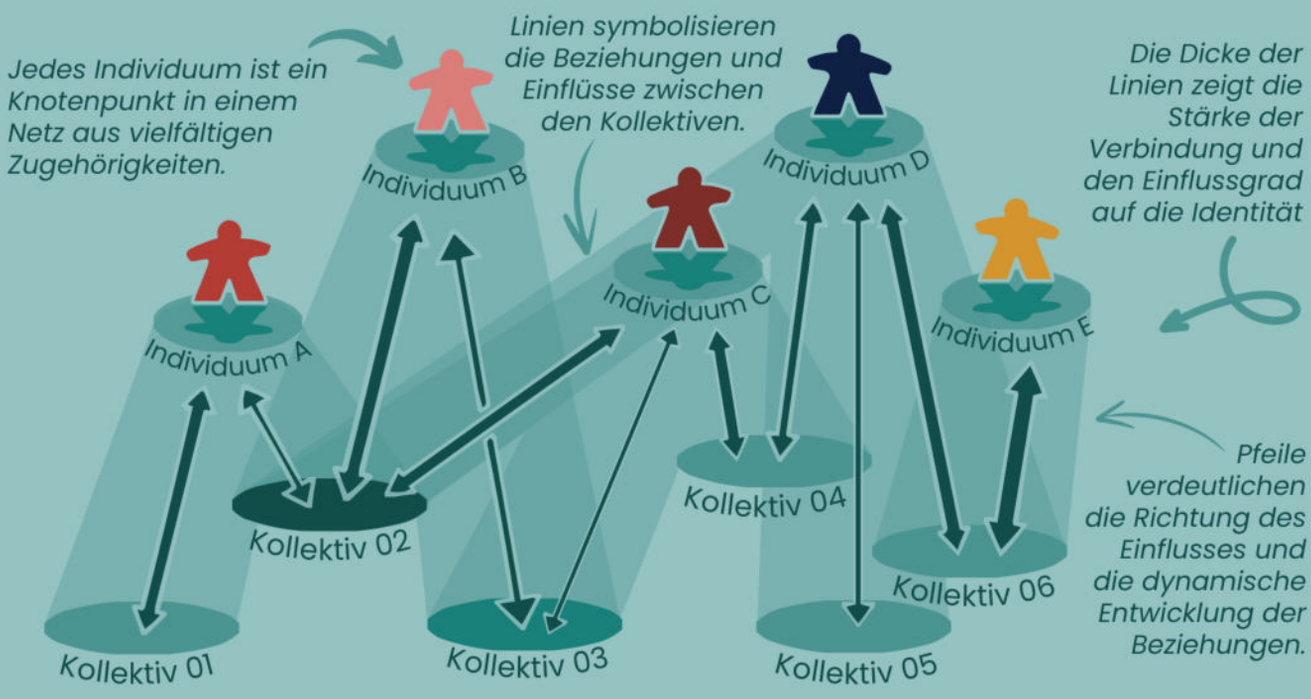
Multikollektivität verdeutlicht, wie vielfältige Gruppenzugehörigkeiten unsere Identität und Handlungen prägen, im Gegensatz zu eindimensionalen Kulturmodellen. Visualisiert als Blume, stehen wir im Zentrum (der Blüte) unserer Identität, verbunden mit diversen Kollektiven (den Blütenblättern) durch unsere vielfältigen Zugehörigkeiten.



Das Konzept der Multi**kollektiv**ität würdigt die Vielfalt menschlicher Kulturen und Identitäten. Sie hilft, über einfache Kategorien hinaus die wahre Diversität zu erkennen, was Verständnis, Zusammenarbeit und Innovation in unserer vernetzten Welt fördert.

Vernetzte Zugehörigkeit und ihr Einfluss von Identität

Die folgende Netzwerkgrafik illustriert die Komplexität und Dynamik der Multikollektivität. Jedes Individuum ist Teil eines umfassenden Geflechts, in dem unterschiedliche Zugehörigkeiten interagieren und sich gegenseitig beeinflussen. Sie zeigt, wie unsere vielschichtigen Verbindungen zu verschiedenen Kollektiven unsere Interaktionen innerhalb der Gesellschaft, also anderen Kollektiven, gestalten.



Reflektieren Sie: Welchen Kollektiven gehören Sie an? Inwieweit beeinflussen diese Kollektive Ihr Verhalten in Situationen in jeweils anderen Kollektiven? In welchen Kolektiven fühlen Sie sich kompetent - in welchen (noch nicht), warum?

Gruppenreflektion

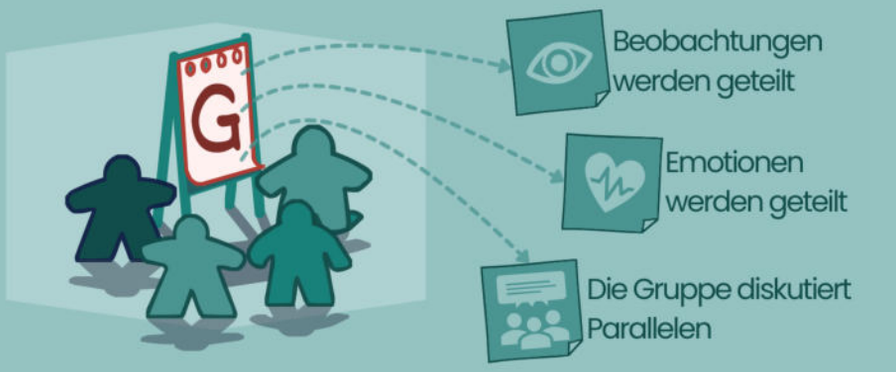
Aushandlungsprozesse gezielt angehen

Reflexionsprozesse, als Teil von bewusster Aushandlung, in Gruppen sind entscheidend für die Entwicklung interkultureller Kompetenzen. Die GAS-Methode bietet einen strukturierten Ansatz, um Gruppenprozesse zu reflektieren und Handlungssicherheit herzustellen. Sie ist eine einfache Art der Strukturierung von Gruppenprozessen und funktioniert am besten mit einer Moderationsrolle.

Gruppenreflexion, auch Debriefing genannt, folgt entweder auf konkrete Ereignisse (Erfahrungen) oder auf Phasen (Quartale, Sprints oder Ähnliches).

Die GAS-Methode (Gather, Analyse, Summerize) besteht aus drei Phasen, die in der Diskussion durchlaufen werden. Dabei kann es sein das von der einen wieder in die vorherige Phase gewechselt wird, wenn dies nötig ist.

Sammeln (Gather):
Die Teilnehmenden teilen ihre unmittelbaren Erfahrungen und Beobachtungen. Diese Phase dient als Grundlage für den Reflexionsprozess, ohne Bewertung oder tiefergehende Analyse.



Analysieren (Analyze):
In dieser Phase werden die gesammelten Erfahrungen untersucht, um Muster und Ursachen zu erkennen. Sie fördert das Verständnis der Erlebnisse und unterstützt die Identifikation von Lernmomenten.



Zusammenfassen (Summarize):
Die abschließende Phase, in der die wichtigsten Erkenntnisse gebündelt werden. Hier werden werden Ziele für die Zukunft konkretisiert und Entscheidungen für den Arbeitsalltag getroffen.



Reflektieren Sie: Bei welchen Gelegenheiten könnten Sie diese Technik einsetzen? Welche Hürden für eine Umsetzung sehen Sie? Was muss passieren, damit Sie als Gruppe auf diese oder ähnliche Weise in den Prozess gehen können?

Interkulturelle Kompetenz

Eine Kombination aus Fähigkeit(en) und Haltung

Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, in durch Unbestimmtheit geprägten (interkulturellen) Situationen effektiv und angemessen zu interagieren. Sie bleibt dynamisch und entwickelt sich fortwährend. Die "Lernspirale interkultureller Kompetenz" veranschaulicht diesen Prozess, indem sie zeigt, wie die vier Dimensionen ineinandergreifen.

Diese Dimension kombiniert tiefes Kulturverständnis mit praktischen Fähigkeiten wie effektiver Kommunikation und Überbrückung kultureller Differenzen.



Diese Dimension umfasst die kritische Selbstbetrachtung und das Lernen aus interkulturellen Erfahrungen, um Vorurteile zu erkennen und zu überwinden.

Diese Dimension beinhaltet Offenheit, Neugier und Respekt gegenüber anderen Kulturen, essentiell für das Lernen und Wertschätzen kultureller Unterschiede.

Diese Dimension zeigt die praktische Umsetzung interkultureller Kompetenz durch angemessenes und effektives Handeln in interkulturellen Kontexten.

Darstellung frei nach Darla Deardorff 2012

Es ist wichtig zu erkennen, dass diese Dimensionen kontextabhängig unterschiedlich stark entwickelt sein können. Je nach Situation und kulturellem Kontext kann es notwendig sein, bestimmte Aspekte stärker zu betonen oder weiterzuentwickeln, um effektive und angemessene interkulturelle Interaktionen zu ermöglichen.

Jürgen Bolten betont, dass interkulturelle Kompetenz keine eigenständige Kompetenz ist, sondern vielmehr - in der Bedeutung von lat. competere: "zusammenbringen" - die Fähigkeit, individuelle, soziale, fachliche und strategische Teilkompetenzen in ihrer bestmöglichen Verknüpfung auf interkulturelle Handlungskontexte beziehen zu können.

Quellen und Literatur

Auf dieser Seite finden Sie die Hauptquellen, auf die sich die ausgearbeitet Handoutseiten in diesem Modul beziehen. Das 👉 Symbol hebt besonders lesenswerte Texte hervor. Diese haben wir Ihnen auch auf der Glocal Campus Kursseite zur Verfügung gestellt. Die Quellen sind jeweils für jede Handout Seite separat aufgelistet.

Dynamischer Kulturbegriff

👉 Bolten, J. (2016). Interkulturelle Kompetenz – eine ganzheitliche Perspektive. Polylog, 36, 23.

👉 Bolten, J. (2013). Fuzzy Cultures: Konsequenzen eines offenen und mehrwertigen Kulturbegriffs für Konzeptualisierungen interkultureller Personalentwicklungs-maßnahmen. Zeitschrift für interkulturelle Germanistik. 4-10.

Die Kulturzwiebel

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2004). Cultures and Organizations: software for the mind. McGraw Hill Professional.

Das Sandberg-Modell

Bolten, J. (2014). The Dune Model – or: How to Describe Cultures. AFS icNews Link, NY.

Interkulturalität

👉 Bolten, J. (2012). Interkulturelle Kompetenz. Landeszentrale f. polit. Bild. Thüringen.

Konzept Multikollektivität

Rathje, S. (2014) Multikollektivität. Schlüsselbegriff der modernen Kulturwissenschaften, In: Wolting, S., & Hansen, K. P. (2014). Kultur und Kollektiv : Festschrift für Klaus P. Hansen / Stephan Wolting (Hg.), Wiss. Verl. Berlin.

Bolten, J. (2022). »Die feinen Relationen«: Multikollektivität oder Multirelationalität?: Eine Frage der Perspektive.

Gruppenreflektion

Crookall, D. (2023). Debriefing: A Practical Guide. In Springer Texts in Education (S. 115–214). Springer International Publishing.

Freytag, J. et al (2017). Improving patient safety through better teamwork: how effective are different methods of simulation debriefing? Protocol for a pragmatic, prospective and randomised study. BMJ open 7 (6)

Interkulturelle Kompetenz

👉 Deardorff, Darla & Jones, Elspeth. (2012). Intercultural competence: An emerging focus in international higher education.

Bolten, J. (2012). Interkulturelle Kompetenz. Landeszentrale f. polit. Bild. Thüringen.