



Regina Kempen
Svenja Schumacher
Anna Maria Engel
Lisa Hollands

Interkulturelle Trainings planen und durchführen

Grundlagen und Methoden

Interkulturelle Trainings planen und durchführen

**Regina Kempen
Svenja Schumacher
Anna Maria Engel
Lisa Hollands**

Interkulturelle Trainings planen und durchführen

Grundlagen und Methoden



Dr. Regina Kempen, geb. 1985. Studium der Psychologie in Freiburg. 2016 Promotion. Aktuell wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Würzburg und – mit Schwerpunkt Interkulturelle Wirtschaftspsychologie – an der Universität Osnabrück. Außerdem Leitung der Weiterbildung „Interkulturelle TrainerIn“ an der Universität Osnabrück und freiberufliche Tätigkeit als Organisationsberaterin und Trainerin für interkulturelle Kompetenz.

M. Sc. Svenja Schumacher, geb. 1989. Studium der Psychologie an der Universität Osnabrück und der University of Westminster, London. Aktuell wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Osnabrück mit Schwerpunkt Interkulturelle Wirtschaftspsychologie, Tätigkeit als Dozentin in der Weiterbildung „Interkulturelle TrainerIn“ an der Universität Osnabrück und freiberufliche Organisationsberaterin sowie interkulturelle Trainerin.

Dipl.-Psych. Anna Maria Engel, geb. 1986. Studium der Psychologie an der Universität Osnabrück. 2012–2017 Projektkoordinatorin des Interkulturellen Mentorings der Universität Osnabrück. 2013 – 2015 wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Begabungsförderung. Aktuell Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin im LearningCenter der Hochschule Osnabrück, Dozentin in der Weiterbildung „Interkulturelle TrainerIn“ an der Universität Osnabrück und freiberufliche Organisationsberaterin sowie Trainerin für interkulturelle Kompetenz, Selbstmanagement und Resilienz.

M. Sc. Lisa Hollands, geb. 1991. Studium der Psychologie an der Universität Osnabrück und der San Diego State University, Kalifornien. Seit 2017 Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Wirtschaft und Ethik der Universität Vechta und freiberufliche Organisationsberaterin und Trainerin in den Bereichen Selbstmanagement, Nachhaltigkeit und interkulturelle Kompetenz.

Wichtiger Hinweis: Der Verlag hat gemeinsam mit den Autorinnen bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autorinnen bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der/die Nutzer_in verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 0
Fax +49 551 999 50 111
verlag@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © Unsplash.com/Jessica Ruscello
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar
Format: PDF

1. Auflage 2020

© 2020 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-3029-4; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-3029-5)

ISBN 978-3-8017-3029-1

<https://doi.org/10.1026/03029-000>

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	9
2	Kulturverständnis und Interkulturelle Kompetenz	11
2.1	Kultur	12
2.1.1	Holistische Perspektive	12
2.1.2	Analytische Perspektive	13
2.1.3	Integration der holistischen und analytischen Perspektive	13
2.2	Exemplarische Kulturmodelle	14
2.2.1	Das Zwiebelmodell	14
2.2.2	Das Pyramidenmodell	16
2.2.3	Das Eisbergmodell	17
2.3	Kulturdimensionen	19
2.3.1	Kulturdimensionen nach Hall	20
2.3.2	Kulturdimensionen nach Hofstede	23
2.3.3	Die GLOBE-Studie	24
2.4	Kulturmodelle im weiteren Sinne	25
2.4.1	Die Ebenen von Kultur nach Erez und Gati	26
2.4.2	Das KPS-Modell	27
2.4.3	Das Schnittmengenmodell	28
2.4.4	Der (umgekehrte) Kulturschock	29
2.5	Interkulturelle Kompetenz	32
2.5.1	Strukturelle Perspektive	32
2.5.2	Prozessperspektive	35
2.5.2.1	Das Modell der Entwicklung interkultureller Sensibilität nach Bennett (1986)	35
2.5.2.2	Das Prozessmodell der interkulturellen Kompetenz nach Deardorff (2006)	36
2.6	Stereotype und Vorurteile	38
3	Erfolgsfaktoren interkultureller Trainings	42
3.1	Auftragsklärung	43
3.2	Einbettung und Passung der Methoden	45
3.3	Transfersicherung	49

4	Lernpsychologische Grundlagen interkultureller Trainings: Didaktische Modelle	51
4.1	Das PITT-Modell	54
4.2	Die WERT-Methodik	55
4.3	Das Sandwich-Prinzip	57
4.4	Die Themenzentrierte Interaktion	59
4.5	Umsetzung der didaktischen Modelle: Beispiel für einen Trainingsplan	62
4.5.1	Anwendung des PITT-Modells und der WERT-Methodik	64
4.5.2	Anwendung des Sandwich-Prinzips	64
4.5.3	Anwendung der themenzentrierten Interaktion	65
5	Methoden interkultureller Trainings	70
5.1	Übungen für den Einstieg	70
5.1.1	Kennenlernen	71
5.1.1.1	Auf und Ab	72
5.1.1.2	Bingo	74
5.1.1.3	Das Dreieck der Gemeinsamkeiten	76
5.1.1.4	Das Mitbringsel	78
5.1.1.5	Regenbogenfische	80
5.1.1.6	Kunterbunt – Welch eine Vielfalt!	81
5.1.1.7	Pinocchio	83
5.1.2	Erwartungsabfrage	84
5.1.2.1	Bildergalerie	84
5.1.2.2	Erwartungsverwerter	86
5.1.2.3	Impulsbegriff	88
5.1.3	Gruppeneinteilung	90
5.1.3.1	Puzzlespaß – setzt euch zusammen!	90
5.1.3.2	Quasselsalat	92
5.1.3.3	Zu Tisch, bitte! – kosher כשר & halal حلال	94
5.2	Übungen für den Hauptteil	96
5.2.1	Energizer	98
5.2.1.1	Die Post geht ab	98
5.2.1.2	Elefantenwaschen	100
5.2.1.3	Kulturball	101
5.2.2	Icebreaker	103
5.2.2.1	Das Zauberviereck	103
5.2.2.2	Streichhölzerübung	105
5.2.2.3	Tanzraum	106
5.2.2.4	Typisch ...!	108
5.2.2.5	Die Wahl-Nuss	110
5.2.2.6	Was sehe ich? Was denke ich?	112

5.2.3	Strukturierter Austausch	114
5.2.3.1	Aufstellung	114
5.2.3.2	Speed-Dating	116
5.2.3.3	Vier Ecken	118
5.2.3.4	Walk 'n' Write	120
5.2.3.5	World Café	122
5.2.4	Rollenspiele und Simulationen	124
5.2.4.1	Abgestempelt	124
5.2.4.2	Albatros	126
5.2.4.3	Begegnung der Kulturen	129
5.2.4.4	Das Flughafenspiel	133
5.2.4.5	Global Playing	136
5.2.4.6	Gruppencode	138
5.2.4.7	Konversationsknigge	141
5.2.4.8	Moonies & Sunnies	145
5.2.4.9	Reise nach Sharahad	147
5.2.5	Planspiel	150
5.2.6	Critical Incidents	153
5.2.7	Cultural Assimilator	157
5.2.8	Selbsteinschätzungsfragebogen	160
5.2.9	Introspektion	162
5.2.9.1	Diskriminierung im Alltag	162
5.2.9.2	Handel der Wertvorstellungen	164
5.2.9.3	Mein Ausweis	170
5.2.9.4	Mein Portrait	171
5.2.9.5	Was mir lieb und teuer ist	173
5.2.9.6	Werteauktion	176
5.2.9.7	Wertequadrat	178
5.2.10	Perspektivwechsel	180
5.2.10.1	Die Karten werden neu gemischt	180
5.2.10.2	Die Überfahrt	182
5.2.10.3	In der Mitte der Gesellschaft	185
5.2.10.4	Mein Rahmen	188
5.2.10.5	Wunderkammer	190
5.2.10.6	Taxiübung	192
5.3	Übungen für den Abschluss	196
5.3.1	Take-Home	196
5.3.1.1	Ein Geschenk für dich	196
5.3.1.2	Rückendusche	198
5.3.1.3	Wunschbaum oder Baum der Erkenntnis	199
5.3.2	Feedback	201

5.3.2.1	Fingerfeedback	201
5.3.2.2	Hands up	203
5.3.2.3	Papierkorb und Schatzkästlein	204
5.3.2.4	Streichholzfeedback	206
5.3.2.5	Viel oder wenig	207
5.3.2.6	Wetterbericht	209
6	Anwendung in der Praxis: Beispielhafte Trainingskonzepte	211
6.1	Interkulturelles Training zur Vorbereitung von Auslandsfreiwilligen	211
6.2	Interkultureller Teamworkshop „Erfolgreich in der interkulturellen Zusammenarbeit“	220
6.3	Interkulturelles Mentoring-Programm „Kulturen begegnen“	233
6.4	Train the Trainer	245
	Literatur	262
	Anhang	269
	Methodenverzeichnis	271
	Übersicht über die Materialien auf der CD-ROM	276

Die CD-ROM enthält PDF-Dateien zahlreicher Materialien, die bei der Durchführung der Übungen verwendet werden können. Die PDF-Dateien können mit dem Programm Acrobat® Reader (eine kostenlose Version ist unter <https://acrobat.adobe.com/de/de/acrobat/pdf-reader.html> erhältlich) gelesen und ausgedruckt werden.

1 Einleitung

Interkulturelle Trainings boomen. Ob zur generellen Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten, zur Unterstützung und Begleitung multikultureller Arbeitsgruppen, zur Vorbereitung von Auslandsaufenthalten oder zur Unterstützung von Fachkräften oder Ehrenamtlichen im Umgang mit Migrant_innen und Geflüchteten – interkulturelle Trainings finden in vielfältigen Kontexten Anwendung. Für die Planung, Durchführung und Auswertung sind dabei verschiedene Aspekte zentral. Neben fundierten inhaltlichen Konzepten zum Verständnis von Kultur und interkultureller Kompetenz sowie persönlicher und fachlicher Qualifikation der Trainer_innen spielt eine gelungene didaktische Planung sowie der adäquate und zielgruppenspezifische Einsatz verschiedener Trainingsmethoden eine entscheidende Rolle.

Das Ziel dieses Buches ist es, Schritt für Schritt durch die Planung und die Durchführung eines interkulturellen Trainings zu führen. Dazu gilt es zunächst, das theoretische Fundament zu legen und die zentralen Inhalte eines interkulturellen Trainings zu bestimmen. Themen wie Kulturverständnis, Kulturmodelle, kulturelle Dimensionen oder interkulturelle Kompetenz werden daher in diesem Buch kompakt und anwendungsbezogen dargestellt (vgl. Kap. 2). Darüber hinaus werden verschiedene Erfolgsfaktoren interkultureller Trainings benannt (vgl. Kap. 3), die in der Planung berücksichtigt werden sollten. Was macht beispielsweise eine gute Auftragsklärung aus? Wie kann der Transfer eines Trainings unterstützt werden? In der Schritt-für-Schritt-Planung eines interkulturellen Trainings kommt außerdem etablierten didaktischen Modellen eine besondere Bedeutung zu (vgl. Kap. 4). Erst mithilfe dieser Modelle werden einzelne Methoden in ein stimmiges Gesamtkonzept integriert.

Den Hauptteil bildet die praxisnahe Darstellung verschiedener etablierter und neuerer Methoden, die in interkulturellen Trainings zum Einsatz kommen (vgl. Kap. 5). Auf einen Blick werden die dazu notwendige Vorbereitung, die erforderlichen Rahmenbedingungen (z.B. Material, Gruppengröße etc.), die konkrete Durchführung und die Auswertung im Detail präsentiert. Im Sinne eines „Methodenkoffers“ bietet diese Zusammenstellung eine bunte Auswahl von in der Praxis erprobten Methoden und Übungen für unterschiedliche Trainingsphasen. Angehende und erfahrene Trainer_innen sowie andere Interessierte sind eingeladen,

sich aus dieser Auswahl selbst ein – für sie, die Zielgruppe und den Trainingskontext – passendes Trainingskonzept zusammenzustellen.

Um diese individuelle Zusammenstellung der Trainingsmethoden zu erleichtern, finden sich abschließend beispielhafte interkulturelle Trainingskonzepte aus unterschiedlichen Anwendungskontexten (vgl. Kap. 6). Neben den vermittelten Inhalten und den verwendeten Methoden wird dabei insbesondere auch auf konkrete Erfahrungen im Prozess und „Lessons Learned“ aus der praktischen Durchführung eingegangen.

Dieses Buch soll Freude an verschiedenen Methoden interkultureller Trainings vermitteln und zu Kreativität und Ausprobieren im Umgang mit den beschriebenen Methoden und Inhalten anregen. Im Feld ähnlicher Manuale und Trainingsleitfäden hebt es sich dabei durch verschiedene Merkmale ab:

1. Der Fokus liegt auf den *psychologischen Aspekten der Interkulturalität*. So basiert das hier beschriebene Verständnis von Kultur und interkultureller Kompetenz auf Erkenntnissen der interkulturell-psychologischen Forschung. Auch die Darstellung der zentralen didaktischen Modelle greift lernpsychologische Grundlagen auf.
2. Das Buch verbindet einen *wissenschaftlichen Anspruch* mit einer *klaren Praxisorientierung*. Das dargestellte Kulturverständnis berücksichtigt dabei den aktuellen Forschungsstand und bietet Trainer_innen gleichzeitig eine zusammenfassende Darstellung notwendiger Inhalte, um interkulturelle Trainings inhaltlich anspruchsvoll und theoretisch fundiert zu gestalten.
3. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der *strukturellen Einbettung* der einzelnen Methoden. Dazu ist die Auflistung der Methoden nicht nur konsequent anhand des Trainingsprozesses strukturiert, sondern darüber hinaus auch mit möglichen Lernzielen versehen, die sich aus den Facetten interkultureller Kompetenz ergeben.
4. Es werden verschiedene *erfolgskritische Momente* zur Gestaltung interkultureller Trainings in den Vordergrund gestellt. Dabei kommt der *Passung der Methoden* zur jeweiligen Zielgruppe, zum individuellen Trainingsauftrag und zum entsprechenden Trainingssetting eine besondere Rolle zu.

Dieses Buch soll eine kompakte Einstiegslektüre, praxisnahe Anleitung, umfassende Methodenfundgrube, anregende Inspiration und ein verlässliches Nachschlagewerk sein.

2 Kulturverständnis und Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz wird zunehmend bedeutsamer, um in der heutigen Lebens- und Arbeitswelt erfolgreich zu agieren. Durch Globalisierung und Internationalisierung sowie wachsende Migrationstendenzen wird das Umfeld, in dem wir uns bewegen, zunehmend kulturell diverser (Adler & Gundersen, 2008; Hoskins & Sallah, 2011; Johnson, Lenartowicz & Apud, 2006; Stehr, 2011) und birgt damit neue Herausforderungen. Insbesondere im Arbeitskontext verfolgen Unternehmen zunehmend internationale Ziele und die kulturelle Diversität in der Belegschaft nimmt zu (Adler & Gundersen, 2008). Dies führt auch zu stärkerer Zusammenarbeit in multikulturellen Teams, welche unter den richtigen Bedingungen eine bessere Problemlösefähigkeit zeigen sowie kreativer, innovativer und anpassungsfähiger sein können als monokulturelle Teams (z. B. Stahl, Maznevski, Voigt & Jonsen, 2009; Watson, Kumar & Michaelsen, 1993). Das kann sich wiederum positiv auf die Leistung der einzelnen Mitarbeitenden und des Teams insgesamt auswirken (van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Die vielen unterschiedlichen Perspektiven in einem multikulturellen Team bergen aber auch Herausforderungen. So kann es unter anderem zu vermehrten Konflikten und Kommunikationsmissverständnissen (Adler & Gundersen, 2008) sowie zu einem verringerten Zusammengehörigkeitsgefühl und unzureichender Weitergabe von Informationen kommen (Srikanth, Harvey & Peterson, 2016). Um solche negativen Konsequenzen möglichst zu vermeiden, ist insbesondere die interkulturelle Kompetenz der Teammitglieder und der Führungskraft wichtig für den Erfolg der gesamten Gruppe.

Interkulturelle Kompetenz hat jedoch nicht nur im Arbeitsumfeld an Relevanz gewonnen, sondern auch in der Bildung (z. B. an Hochschulen und Universitäten; Schumann, 2007) und in vielen anderen Bereichen des alltäglichen Lebens (Thomas, 2009). Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, zunächst zu definieren, wie Kultur und interkulturelle Kompetenz verstanden werden. Die hier vorgestellten Modelle und theoretischen Grundlagen von Kultur und interkultureller Kompetenz sollen daher zunächst einen Eindruck vermitteln, was aus psychologischer Sicht unter dem Konzept Kultur verstanden werden kann. Zudem können diese Modelle in interkulturellen Trainings eingesetzt werden, um eine Annäherung an das Thema Kultur im Allgemeinen zu ermöglichen und schließlich auch die eigene kulturelle Identität zu reflektieren. Die in Kapitel 5 beschriebenen Methoden interkultureller

Trainings lassen sich mit diesen Modellen verknüpfen. Hier werden Anregungen dazu gegeben, welches Modell sich im Anschluss an welche (erfahrungsorientierte) Methode theoretisch einbetten lässt. Auch die in Kapitel 6 beschriebenen Beispiele für interkulturelle Trainings veranschaulichen den Einsatz dieser Modelle und wie diese im Training eingesetzt werden können, um sich dem Begriff Kultur zu nähern und den Teilnehmenden eine Möglichkeit zu geben, ihre eigene kulturelle Prägung sowie die Prägung anderer besser zu verstehen.

2.1 Kultur

Die Bandbreite der verschiedenen Verständnisse des Kulturbegriffs darzustellen oder Kultur abschließend zu definieren, übersteigt bei weitem den Anspruch dieses Buches. Im vorliegenden Beitrag soll vielmehr der Fokus auf ein (wirtschafts-)psychologisches Verständnis von Kultur gelegt werden – ohne dabei andere wertvolle Perspektiven zu negieren.

Zum besseren Verständnis der Entstehung von Kultur soll hier einleitend auf Parsons' (1951) Konzept des Strukturfunktionalismus verwiesen werden. Vereinfachend reduziert lässt sich mit Parsons der Grundgedanke eines *funktionalistischen Kulturbegriffs* ableiten. In diesem Verständnis entsteht die Kultur einer Gruppe als Reaktion auf Anforderungen aus ihrer Umwelt. Kultur ist damit eine Anpassungsleistung einer Gruppe. Bezogen auf Kultur in Organisationen formuliert Schein (1985) ein ähnliches Verständnis, wenn er postuliert, dass Muster von geteilten Grundannahmen, Werthaltungen und Normen innerhalb einer Gruppe über die Zeit hinweg mit dem Ziel der Bewältigung von Problemen der äußeren Anpassung und der inneren Integration entstehen. Äußere Anpassung kann beispielsweise nötig werden durch geografische, klimatische, politische oder andere Einflüsse auf eine Gruppe. Ein kulturfunktionalistischer Blick kann in interkulturellen Trainings hilfreich sein, um zu einem vertieften Verständnis kultureller Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu kommen, da aus diesem Verständnis heraus stets die Funktionalität und die Entstehung kultureller Merkmale mitgedacht werden. Darüber hinaus kann das Konzept *Kultur* grundsätzlich aus zwei verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden, die jeweils einen eigenen Zugang zum Kulturbegriff implizieren: aus der holistischen Perspektive und aus der analytischen Perspektive.

2.1.1 Holistische Perspektive

Die holistische Perspektive folgt dem Ansatz der Kulturpsychologie in anthropologischer Tradition. Sie versucht dabei Kultur als „umfassende Totalität“ (Kroeber & Kluckhohn, 1952) ganzheitlich zu verstehen und extensiv zu beschreiben (Heine, 2008). Unter Kultur wird hier ein kollektives Orientierungssystem ver-

standen, welches menschliches Verhalten in der Gestaltung von Lebenswelten leitet und welches sich über Generationen hinweg manifestiert hat (Kluckhohn & Kelly, 1945). Dabei umfasst Kultur zum einen Wissen, Überzeugungen und Traditionen sowie gelernte Verhaltensmuster (Kroeber & Kluckhohn, 1952), die von Generation zu Generation weitergegeben werden (Barnouw, 1973). Kultur hat also für eine Gesellschaft eine ähnliche Funktion wie das Gedächtnis für Individuen (Kluckhohn, 1954). Zum anderen manifestiert Kultur sich auch in beobachtbaren, konkreten Merkmalen des gesellschaftlichen Lebens (Kroeber & Kluckhohn, 1952). Herskovits (1948) definiert Kultur demnach als den Teil der Umwelt, der vom Menschen erschaffen wurde. Solche kulturellen Symbole oder Artefakte sind zum Beispiel institutionelle Strukturen, Gesetze, Kunst, Literatur oder Architektur.

2.1.2 Analytische Perspektive

Die analytische Perspektive folgt dem Ansatz der interkulturellen Psychologie, welche versucht, das Konzept Kultur stärker in seine einzelnen Facetten (z. B. einzelne Wertedimensionen) zu unterteilen. Hierdurch sollen verschiedene kulturbedingte Einflüsse identifiziert werden, um Verhalten zu erklären und Vorhersagen zu ermöglichen. Kultur wird dabei als eine „kollektive Programmierung des Geistes“ beschrieben, die eine Gruppe von Menschen von einer anderen unterscheidet (Hofstede, 1991). Unter dieser „kollektiven Programmierung des Geistes“ versteht Hofstede (1991) psychologische Ähnlichkeiten innerhalb einer Gruppe von Menschen. Diese psychologischen Ähnlichkeiten können sich in gemeinsamen Werten, Normen, Verhaltensweisen, Bedeutungszuweisungen und Grundannahmen ausdrücken (Ashkanasy & Jackson, 2001; Erez, 1994). Diese verschiedenen Bestandteile von Kultur existieren dabei nicht einfach nebeneinander, sondern werden unterschiedlich stark sichtbar und bewusst (Hofstede, 1980; Schein, 1985).

2.1.3 Integration der holistischen und analytischen Perspektive

Wenn man beide Perspektiven – die holistische und analytische – betrachtet, lassen sich insbesondere drei Gemeinsamkeiten finden, die im Rahmen dieses Buches als Arbeitsdefinition von Kultur dienen sollen:

- Kultur ist etwas *Geteiltes* (z.B. Traditionen, Regeln, Normen, Werte oder Annahmen) zwischen einer Gruppe von Menschen.
- Kultur wird von Generation zu Generation *weitergegeben*.
- Kultur existiert auf *unterschiedlichen Ebenen*. Es werden zunächst sichtbare kulturelle Artefakte (z. B. Kunst, Literatur, Architektur, politische Strukturen, Kleidung, Essen, Traditionen, Rituale) beschrieben. Weiterhin werden nicht direkt