

## Interkulturelle Kompetenz - Grundlagen

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

Stand: Februar 2017

**Begriffe, Modelle und Beispiele für den Arbeitsalltag**

Einige in dieser Handreichung enthaltenen Darstellungen wurden in Anlehnung an Konzepte aus folgenden Veröffentlichungen entwickelt:

- Bolten, Jürgen: Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Göttingen 2007: Vandenhoeck & Ruprecht. (Kultur als Lebenswelt)
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden: 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Hamburg 1981: Rowohlt Taschenbuch Verlag. (Das Wertequadrat)

*Die in dieser Handreichung genannten Beispiele können selbstverständlich auch auf andere Kontexte übertragen werden.*

## Impressum

### Herausgeber:

IQ Netzwerk Sachsen, Teilprojekt „QUASI weiterdenken“

Träger: EXIS Europa e.V. \* Römerplatz 4 \* 08056 Zwickau \* Tel: 03 75/ 390 93 65 \* E-Mail: post@exis.de

**Autoren & Grafik:** Sophie Schnick

**Satz & Layout:** EXIS e.V.

**Redaktion:** Sandra Scheibe

Alle Rechte vorbehalten

© 2017

---

Der EXIS Europa e.V. versichert, die Informationen nach bestem Wissen und Gewissen zur Verfügung zu stellen und die Beratungen in hoher Qualität durchzuführen. EXIS übernimmt keine Haftung für Fehler in Beratungen und Informationen sowie daraus resultierenden direkter Schäden, soweit diese nicht vorsätzlich oder in grober Fahrlässigkeit hervorgerufen wurden. Alle gegebenen Informationen sind als Empfehlungen zu verstehen, sie haben keinen haftungsbegründenden Charakter.

---

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.



In Kooperation mit:





*„Interkulturelle Kompetenz“ – als Schlagwort ist sie in aller Munde. Aber was verbirgt sich eigentlich dahinter? Und noch wichtiger: Wie erwirbt man interkulturelle Kompetenz?*

*Wir als Akteure im IQ Netzwerk Sachsen sehen interkulturelle Kompetenz dort entstehen, wo migrationssensibles Wissen vorhanden ist und in die Berufspraxis einfließt. Diese Handreichung bildet eine Grundlage zum Verständnis wichtiger Begriffe und Konzepte aus dem interkulturellen Kontext und veranschaulicht diese anhand von kurzen Praxisbeispielen aus dem Arbeitsalltag. Sie ist nicht nur als Schulungsunterlage für das Seminar „Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen“ der IQ-Themenreihe „Migration und Arbeitswelt“ geeignet.*

*Sie richtet sich an alle Arbeitsmarktakteure, die in ihrem beruflichen Alltag mit Zugewanderten in Kontakt kommen und bietet anhand von Modellen Handlungsmöglichkeiten für ein wertschätzendes Miteinander. Dabei ist es uns besonders wichtig, keine pauschalisierenden länder- oder religionsspezifischen Verhaltensweisen zu vermitteln, da diese nicht existent sind.*

*Um uns der Thematik auf verschiedenen Ebenen zu widmen, haben wir uns folgende Fragen gestellt:*

- |   |                 |
|---|-----------------|
| <i>1. Wie funktioniert Wahrnehmung?</i>                               | <i>Seite 4</i>  |
| <i>2. Was steckt hinter Kultur und Interkultureller Kompetenz?</i>    | <i>Seite 5</i>  |
| <i>3. Wozu dient ein Perspektivwechsel?</i>                           | <i>Seite 8</i>  |
| <i>4. Was sind Besonderheiten der Interkulturellen Kommunikation?</i> | <i>Seite 9</i>  |
| <i>5. Welche kulturellen Konzepte der Alltagsbewältigung gibt es?</i> | <i>Seite 12</i> |
| <i>6. Wie kann ich mit unterschiedlichen Werten umgehen?</i>          | <i>Seite 14</i> |

## 1. Wie funktioniert Wahrnehmung?

Für ein schnelles Zurechtfinden in der Umwelt ist es hilfreich, wenn Objekte oder Eigenschaften wiedererkannt werden. Wenn uns etwas begegnet, das wir nicht kennen (Verhalten, Aussehen etc.) holen wir aus unserem Gedächtnis etwas Bekanntes hervor und vergleichen es mit dem aktuell wahrgenommenen Objekt oder Verhalten. Da jeder Mensch über einen eigenen Erfahrungsschatz verfügt, vergleicht auch jeder Mensch mit seinen individuellen Schablonen. Diese Schablonen haben wir im Laufe unseres Lebens gesammelt und abgespeichert. Durch unsere unterschiedlichen Schablonen kann die Selbstwahrnehmung stark von der Fremdwahrnehmung abweichen.



### Beispiel:

**Selbstwahrnehmung:** Ich empfinde mich als ehrlich und offen.

**Fremdwahrnehmung:** Ich empfinde dich als verletzend und unhöflich.

Bei der Wahrnehmung von Verhaltensweisen, welche von unseren eigenen abweichen, tendieren wir eher zu einer negativen Bewertung. **Fremdwahrnehmung** geht zudem meist mit **Vereinfachungen** einher. Diese pauschalen Vereinfachungen, auch Stereotypen genannt, können auch auf ein ganzes Land übertragen werden. So wird Spanien beispielsweise oft pauschal zugeschrieben, dass sie es mit der Zeit nicht so genau nehmen. Diese Pauschalierungen bilden jedoch nie die ganze Wahrheit ab und verhindern ein tieferes Hinterfragen.

### Zusammenfassung:

In der Begegnung mit Menschen ist es besonders wichtig, sich der eigenen Wahrnehmung bewusst zu sein und diese zu reflektieren. Dabei kann Ihnen folgende Herangehensweise helfen:

1. Hinterfragen Sie, ob Sie gerade eine **wertfreie Wahrnehmung** vornehmen oder ob sich in Ihre Beobachtung schon eine Bewertung eingeschlichen hat.
2. Wenn Sie feststellen, dass Sie auf ein Vorurteil zurückgegriffen haben und Ihre Einschätzung nicht wertfrei ist, gehen Sie **einen Schritt zurück**.
3. Finden Sie heraus, wie diese Bewertung zustande gekommen ist und auf welchen **Annahmen oder Einschätzungen** sie beruht.
4. Finden Sie heraus, welche **Erfahrungen** zu diesen Annahmen geführt haben und inwiefern sie Ihr Verhalten beeinflussen.
5. Finden Sie **alternative Ansätze** und versuchen Sie die Situation neu zu bewerten.



## 2. Was steckt hinter Kultur und Interkultureller Kompetenz

Der Begriff **Kultur** stammt aus dem Lateinischen (colere) und bezieht sich auf die verschiedenen Lebensbereiche des Menschen (Pflege der Natur, Pflege der Religion, Pflege der sozialen Beziehungen und die Pflege des Geistes). Wenn wir von Kultur sprechen, wird schnell deutlich, dass wir eine **große Bandbreite** an Bereichen mit dem Begriff Kultur verbinden. Diese Bandbreite zieht sich durch verschiedene Epochen und Disziplinen. Je nach Forschungsfeld werden unterschiedliche Herangehensweisen an den Begriff „Kultur“ erkennbar.

Im Bereich der Interkulturellen Kompetenz – und damit dem **zwischenmenschlichen** Bereich - können wir die Fragestellung auf die **Lebenswelt** ausrichten.

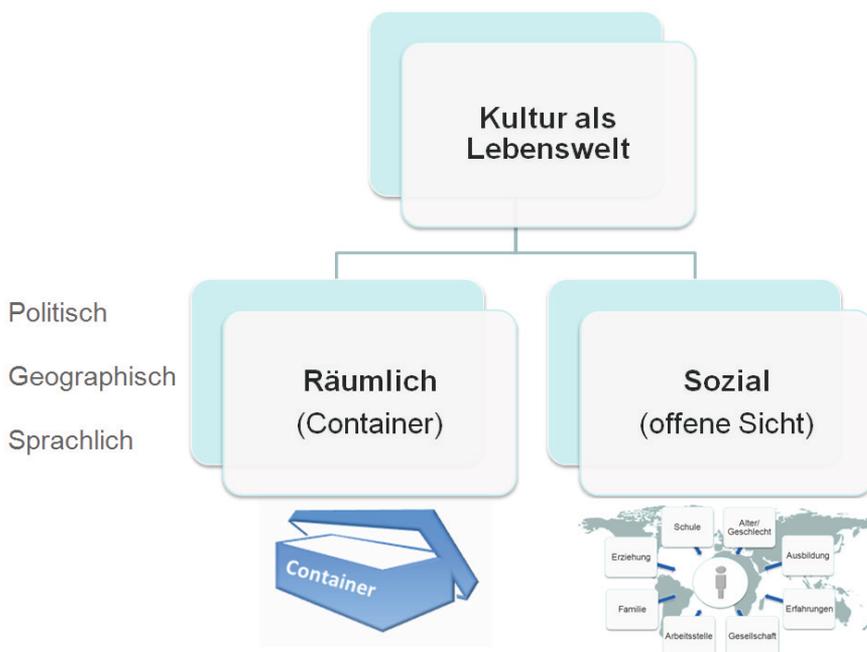
### Was gehört alles zur Kultur/zur Lebenswelt eines Menschen?

Essen	Trinken	Religionen	Kleidung	Infrastruktur	Politisches System	Rollenbilder	Geschichte
Gesellschaftliches System	Normen	Werte	Kunst	Klima	Vegetation	Bildung	Erziehung
Familie	Bräuche	Traditionen	Sprachen	Kommunikation	etc.		

Die Lebenswelt eines Menschen kann von kleinen Gruppen wie der Familie, Vereinen, Schule etc. beeinflusst werden – ebenso wie von gesellschaftlich etablierten Normen, dem politischen System, Klima und Infrastruktur. Den Großteil seiner Verhaltensweisen, Normen und Werte lernt ein Mensch in eben dieser Lebenswelt. Diese können sich im Laufe des Lebens verändern.

Oft besteht jedoch die **Gefahr**, dass wir die Kultur eines Menschen an bestimmten **Grenzen** festmachen – zum Beispiel an politischen Grenzen - und somit eine **räumliche Einteilung** der Lebenswelt vornehmen. Dabei ordnen wir einer Nationalität bestimmte Verhaltensweisen zu und stecken sie somit in einen **Container**.

### Kultur als Lebenswelt:



Dass die Zuordnung in Container nicht funktionieren kann, lässt sich leicht mit einem Blick auf das eigene Land feststellen. Je tiefer wir in „unsere“ Lebenswelt hineinzoomen, desto deutlicher werden auch hier die Unterschiede. Zudem muss auch immer die Historie eines Landes mit einbezogen werden. Abhängig von der Geschichte können dementsprechend innerhalb eines Landes unterschiedliche „Regionalgesellschaften“ mit eigenen Normen existieren. Ebenso können unterschiedliche Generationen in verschiedenen Systemen aufgewachsen sein. Weil der Begriff Kultur komplex ist und viele Bedeutungen enthält, kann es also gefährlich sein, in Containern zu denken oder Menschen bestimmten Containern zuzuordnen.

Container helfen uns aber auch, einen Überblick zu behalten und uns zu orientieren. Umso wichtiger ist es, sich über die Existenz dieser Container bewusst zu sein und ihren Inhalt zu hinterfragen.

Wie können wir einen **bewussten Umgang** mit unseren Containern sicherstellen?

- Wir können **reflektieren**, woher die **Informationen** in unseren Containern stammen.
- Wir können unsere Container **offen** lassen und regelmäßig „ausmisten“ bzw. neu befüllen.
- Wir können jeden Menschen zunächst und vor allem als **Individuum** betrachten.

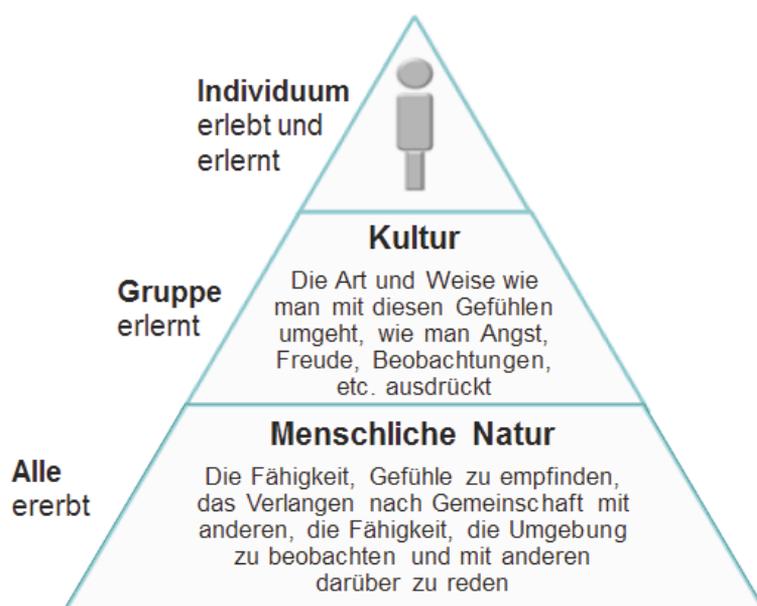
Letzteres gelingt am besten, indem man die soziale Lebenswelt eines Menschen individuell betrachtet.

**Kultur als soziale Lebenswelt:**



Die Wichtigkeit der sozialen Sicht auf das Individuum wird auch bei einem Blick auf die **Kulturpyramide** deutlich.

**Die Kulturpyramide:**





Die Kulturpyramide zeigt, dass das Verhalten von Menschen durch **verschiedene Ebenen** geprägt ist:

- **Menschliche Natur:** Was liegt in meiner menschlichen Natur?
- **Kultur:** Was habe ich in meiner sozialen Gruppe erlernt?
- **Individuum:** Was habe ich persönlich erlebt und erlernt?

**Beispiel:**

- **Menschliche Natur:** Jeder Mensch muss essen und trinken.
- **Kultur:** In seiner sozialen Gruppe hat jeder Mensch gelernt, wann, wie, wo und was er isst und trinkt.
- **Individuum:** Jeder Mensch entwickelt persönliche Vorlieben, die sich im Laufe seines Lebens ändern können.

**Zusammenfassung:**

Jeder Mensch gehört im Laufe seines Lebens bestimmten **sozialen Gruppen** und somit verschiedenen Kulturen an, in welchen er gelernt hat, sich zu orientieren. Jedoch unterscheidet er sich von anderen Menschen in diesen Gruppen mit seinen **individuellen Erfahrungen** und **Erlebnissen**. Die **Fähigkeit** mit dieser Unterschiedlichkeit in zwischenmenschlichen Situationen umzugehen, Kompromisse auszuhandeln und handlungsfähig zu bleiben, nennt man auch **Interkulturelle Kompetenz**. Interkulturelle Kompetenz ist somit eine **Handlungskompetenz**.

Wir alle besitzen Handlungskompetenzen – sie erleichtern uns im Alltag den Umgang mit anderen Menschen. Dabei setzen wir verschiedene Bereiche unserer Handlungskompetenzen ein:

**Interkulturelle Kompetenz als Handlungskompetenz:**



**Zusammenfassung:**

Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, die eigene Wahrnehmung und das eigene Verhalten im Kontext der eigenen „kulturellen“ Prägung zu erkennen, zu überdenken und das Verhalten anderer entsprechend zu reflektieren. Somit können **Vielfalt und Unterschiedlichkeit** anerkannt, wertgeschätzt und respektiert werden. Darüber hinaus kann bestimmtes **Wissen und Verständnis** wichtig sein. In manchen Kontexten ist z.B. ein länderspezifisches Wissen wichtig (wie Hintergründe zu Schulsystemen und Abschlüssen). Ebenfalls kann es hilfreich sein, verschiedene Kommunikationsgewohnheiten und kulturelle Konzepte zu kennen.

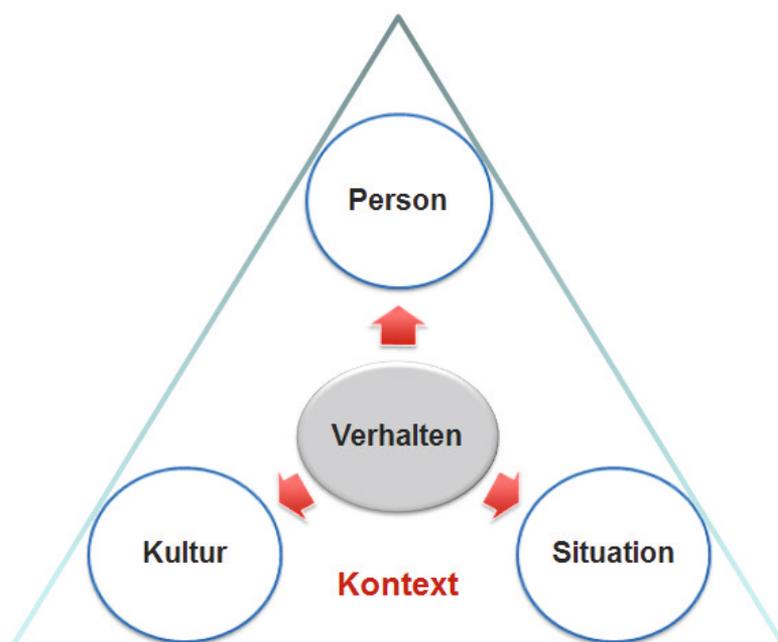
### 3. Wozu dient ein Perspektivwechsel?

Bei der Analyse von Situationen, in denen Menschen mit Migrationshintergrund beteiligt sind, wird oftmals vor-schnell ein **kultureller Hintergrund** für das **Verhalten** der Personen angenommen. Andere Gründe, die zum Bei-spiel in der **Person** oder an der **Situation** liegen, werden meist außer Acht gelassen. Auch der Kontext kann dazu führen, dass sich jemand auf eine bestimmte Art und Weise verhält und sollte mit einbezogen werden.

Natürlich kann Kultur als ein Erklärungs- oder Deutungsmuster für ein bestimmtes Verhalten zu Grunde gelegt werden. Aber auch hier muss die **individuelle Prägung und Sozialisation** betrachtet werden. Denn es ist nicht immer definierbar was der „kulturelle Aspekt“ ist.

Um diese Vielfalt an möglichen Erklärungen einzubeziehen, kann man das Verhalten einer Person anhand des Perspektivdreiecks analysieren.

#### Das Perspektivdreieck:



#### Beispiel:

Eine Kundin mit spanischem Migrationshintergrund kommt 15 Minuten zu spät zu ihrem Termin bei ihrem Sachbearbeiter.

Bei der Betrachtung dieser Situation kann es vielleicht passieren, dass der Sachbearbeiter denkt:

„Typisch Spanier...die kommen doch nie pünktlich!“. Er erklärt sich das Verhalten der Kundin mit ihrer Kultur und bedient sich dabei eines Vorurteils. Dass wahrgenommenes Verhalten vorschnell mit der Kultur oder auch Nationalität begründet wird, ist ein **häufiges Phänomen in der Begegnung mit Menschen mit Migrationshintergrund**. Jedoch sollte bei der **Analyse von Verhaltensweisen** zunächst einmal die Person, also das Individuum, im Mittelpunkt stehen. Gründe für das Verhalten können sich aus Faktoren wie dem Alter, der Sozialisation oder persönlichen Prioritäten und Werten ergeben. Zum Beispiel kann die Kundin noch einen Anruf bekommen haben, der ihr persönlich sehr wichtig war.

Als nächstes kann man die Frage nach einer **konkreten Situation** stellen, welche zu dem Verhalten geführt haben könnte. Situationen wie Verkehrsbehinderungen oder bestimmte Umstände im privaten Umfeld können ausschlaggebend für das Zuspätkommen gewesen sein.

Zuletzt kann man nach Gründen in der **Kultur** der Kundin suchen. So könnte im Falle der Kundin ein anderes Zeitverständnis in ihrem gesellschaftlichen Umfeld vermittelt worden sein.



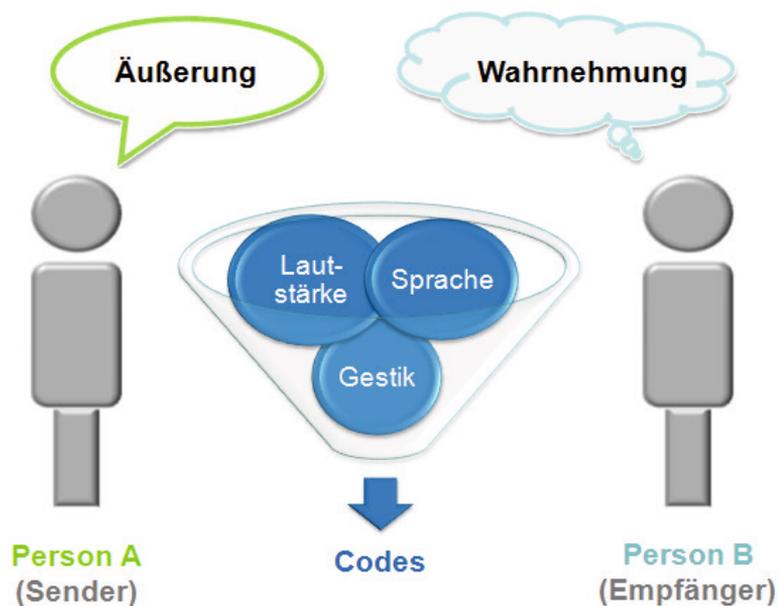
### Zusammenfassung:

Ein Perspektivwechsel ermöglicht es uns, dem Verhalten anderer mit unterschiedlichen Erklärungsansätzen zu begegnen. Diese Analyse sei jedoch immer nur als **erster Schritt im interkulturellen Prozess** zu betrachten. Durch das Einräumen verschiedener Erklärungsansätze wird zunächst eine einfache Erklärung anhand von Schablonen bzw. Stereotypen verhindert. Im nächsten Schritt sind wir dadurch in der Lage unvoreingenommen auf die Person zuzugehen. Letztlich stellen wir fest, dass es unabdingbar ist, **miteinander zu kommunizieren** und Verhalten zu hinterfragen.

## 4. Was sind Besonderheiten der interkulturellen Kommunikation?

Gelungene interkulturelle Kommunikation ist maßgeblich davon abhängig, wie hoch die **Bereitschaft** ist, sich **verstehen zu wollen**. Kommunikation lässt sich dabei am einfachsten als eine Handlung zwischen zwei Personen beschreiben, in der eine Nachricht von einer Person A (Sender) zu einer Person B (Empfänger) übermittelt wird. Beide greifen jedoch beim Übermitteln (Äußerung) und Empfangen (Wahrnehmung) auf **unterschiedliche Codes** zurück. Diese Codes wurden schon von Kindheit an durch die **individuelle Sozialisation** geprägt.

### Das „Sender-Empfänger“ Modell:



Da jedoch **jeder Mensch anders sozialisiert** wurde und über eigene Erfahrungen verfügt, kann es passieren, dass unser Gegenüber unsere Äußerung anders wahrnimmt, als sie von uns gemeint war. Nehmen wir den Begriff „Familie“: Jeder Mensch hat seine eigene Vorstellung davon, wer zur Familie gehört und wer nicht. In diesem Fall kann es notwendig sein, eine genauere Beschreibung von unserem Verständnis des Begriffs „Familie“ mitzugeben, um Missverständnissen vorzubeugen.

Neben unterschiedlichen **verbalen Codes** (z.B. das Verständnis von „Familie“) gibt es auch unterschiedliche **non-verbale** (z.B. Gestik, Mimik und Blickkontakt) und **paraverbale** (z.B. Lautstärke, Tonfall und Pausen) **Codes**:

#### **Blickkontakt**

Der Blickkontakt ist eines der wichtigsten non-verbalen Kommunikationsmittel. Während andernorts der direkte, offene Blick eher Aufmerksamkeit und Ehrlichkeit symbolisiert, kann er manchmal sogar als Dominanz, Herausforderung oder mangelnder Respekt gewertet werden. Demgegenüber gilt hier ein gesenkter Blick oder auch das Vorbeischauen am Gegenüber als höflich und respektvoll. Auch kann ein Vermeiden des Blickkontaktes zwischen Mann und Frau religiöse Gründe haben und für einen respektvollen Umgang stehen.

#### **Körperberührung und Körperabstand**

Ein eher weiterer oder ein geringerer Körperabstand als es eigenen Normen entspricht, kann woanders üblich sein. Oft geht die geringere Körperdistanz auch mit mehr Berührung (als Beispiel an der Schulter oder am Arm) als Kommunikationsmittel einher. Hierbei wird Aufmerksamkeit und Wertschätzung durch Berührung signalisiert.

#### **Gestik und Mimik**

Gestik und Mimik kann vielfältig sein: wie deutlich sie gezeigt wird, wie stark oder häufig sie eingesetzt wird. Auch verschiedene Gesten können unterschiedlich interpretiert werden. Bei uns ist es beispielsweise üblich, mit einem Kopfnicken Zustimmung zu signalisieren. In Indien hingegen wird Aufmerksamkeit und Zustimmung durch ein seitliches Kopfwackeln bekundet. In arabischen Ländern oder auch Griechenland und der Türkei bedeutet es „Nein“, wenn der Gesprächspartner den Kopf in den Nacken wirft.

#### **Lautstärke**

Es kann je nach Sozialisation variieren, welche Lautstärke als üblich und angemessen angesehen wird (bei einem normalen Gesprächsverlauf). Lautes Sprechen kann eine Machtdemonstration sein. Was als laut empfunden wird, ist jedoch unterschiedlich. Ein eher leiser Sprechton steht häufig für Schüchternheit oder Zurückhaltung, kann aber auch eine Respektbezeugung sein.

#### **Beantworten Sie für sich folgende Fragen:**

*Wie empfinde ich es, wenn mir jemand im Gespräch nicht in die Augen schaut?*

*Welche Erklärungen finde ich anhand des Perspektivdreiecks für dieses Verhalten?*

#### **Interkulturelle Kommunikationsstile:**

In Beratungssituationen kommt es nicht nur auf Unterschiede im non- oder paraverbalen Verhalten an. Auch unterschiedliche Kommunikationsstile können zu Irritationen oder Missverständnissen führen.



#### **Erklärung:**

Bei einem **sachorientierten Kommunikationsstil** steht die Klärung des Anliegens im Vordergrund. Im Anschluss kann eventuell auch etwas Persönliches besprochen werden. Bei Personen mit einer Orientierung zum **personenbezogenen Kommunikationsstil** ist es wiederum wichtiger, erst eine Beziehung zum Gegenüber aufzubauen, bevor das Anliegen besprochen werden kann.

Die Wahl des Kommunikationsstils hängt auch häufig vom **Kontext** ab. Wir neigen im **Arbeitsbereich** eher zu einem sachorientierten und im **privaten Bereich** zu einem personenorientierten Kommunikationsstil.

Wenn wir im Arbeitskontext auf letzteren treffen, kann das Gespräch als zeitraubend empfunden werden. Hier ist

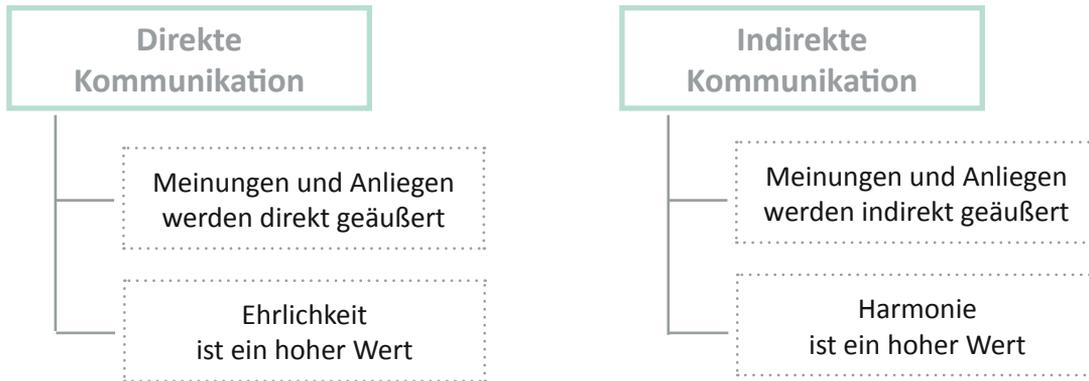


Fingerspitzengefühl gefragt. Ein kurzes Einstiegsgespräch auf persönlicher Ebene kann beispielsweise dazu führen, dass der Gesprächspartner Vertrauen aufbaut und ein Übergang zum Anliegen schneller möglich ist.

**Beispiel:**

Sie haben einen Besprechungs-/Beratungstermin und eine genaue Vorstellung über die zu behandelnden Themen. Der Zeitrahmen dafür ist knapp bemessen. Ihr Gegenüber fragt Sie zunächst nach Ihrem Befinden und wie es Ihrer Familie geht.

Ein weiterer Unterschied findet sich bei der Art und Weise, wie direkt Themen oder Probleme angesprochen werden.



**Erklärung:**

Direkt zu sagen, was man denkt oder was einem nicht gefällt, ist nicht überall selbstverständlich. Ein **direkter Kommunikationsstil** kann für **Ehrlichkeit und Offenheit** stehen. Er kann aber auch als verletzend und unhöflich empfunden werden. (siehe Beispiel Selbstwahrnehmung/Fremdwahrnehmung, Seite 4)  
 Demgegenüber steht ein **indirekter Kommunikationsstil**, bei welchem der Fokus auf der **Wahrung der Harmonie** liegt. Beispielsweise wird das Wort „Nein“ kaum verwendet und bei schwierigen oder kritischen Sachverhalten wird über Dritte gesprochen oder eine Analogie verwendet. Auch ist es eher unüblich, einer Autoritätsperson zu widersprechen oder unaufgefordert Fragen zu stellen.

**Beispiel:**

Zum Ende einer Besprechung/Beratung fragen Sie, ob Ihr Gegenüber alles verstanden hat. Von seiner/ihrer Seite erfolgt Zustimmung. Beim nächsten Termin stellen Sie jedoch fest, dass die vereinbarten Punkte nicht erfüllt wurden.

**Zusammenfassung:**

Interkulturelle Kommunikation erfordert ein „Mehr“ an Kommunikation. Die Kenntnis über verschiedene Kommunikationsgewohnheiten kann helfen, mögliche Irritationen oder Missverständnisse frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern. Dabei sollten wir uns darüber bewusst sein, dass wir nicht alle Kommunikationsgewohnheiten kennen und einordnen können. Jedoch ist es uns möglich, bei Unsicherheiten nachzufragen.

## 5. Welche kulturellen Konzepte der Alltagsbewältigung gibt es?

Wenn Menschen mit unterschiedlichen „Kulturkonzepten“ aufeinander treffen, so werden sie sich zunächst so verhalten, wie sie es gelernt haben. Dabei beachten sie insbesondere die in ihrer **Lebenswelt** vorherrschenden **Normen**. Diese Normen haben wir schon von Kindheit an erlernt: wie begrüße ich jemanden, wie zeige ich meine Gefühle, wie treffe ich Entscheidungen und vieles mehr.

**Weltweit** haben sich ganz **verschiedene Konzepte** zu Themen wie Begrüßung, Umgang mit Gefühlen oder Entscheidungsfindung entwickelt. Diese erlernten Konzepte bilden für uns ein **Orientierungssystem**. Hinter diesen erlernten Verhaltensweisen und Normen verbergen sich stets auch **Werte**.

*Hinweis: Die folgenden Konzepte stellen jeweils die Extrempole dar. Menschen können durchaus beide Orientierungen in sich vereinen. Auch kann der jeweilige Kontext Einfluss auf die Wahl der Orientierung haben.*

Für den **Arbeitsalltag** sind hierbei besonders folgende Unterschiede zu beachten:

Umgang mit Arbeit und Privatem	
Trennung	Vermischung

### Erklärung:

Während manche Menschen sehr stark auf die Trennung von Arbeit und Privatem achten, greifen diese zwei Bereiche für andere Menschen ineinander. Für letztere ist es durchaus üblich, im Arbeitskontext nach familiären Einzelheiten wie dem Wohlbefinden der Verwandten zu fragen. Dieses Konzept findet sich vor allem auch in Zusammenhang mit personenorientierter Kommunikation wieder. So wird beispielsweise ein enger Zusammenhang zwischen Sympathie bzw. Vertrauensaufbau und Arbeitsergebnissen gesehen.

### Beispiel:

Sie haben ein Beratungsgespräch mit einer Kundin. Das Beratungsgespräch verläuft gut und Sie vereinbaren einen neuen Termin in 1 Monat. Bevor die Kundin das Büro verlässt, lädt sie Sie zu sich nach Hause zu einem Tee ein.

Umgang mit Zeit	
Monochron	Polychron

### Erklärung:

Beim Umgang mit Zeit kann man Menschen dahingehend unterscheiden, ob sie eher monochron oder polychron geprägt sind. In monochronen Kulturen ist es eher üblich, dass Aufgaben nacheinander „abgearbeitet“ werden. Auch die strikte Einhaltung von Terminen ist hier typisch. Der Fokus liegt dabei immer auf einer bestimmten Angelegenheit, einem Thema oder einer Beziehung. In polychronen Kulturen wird hingegen ein größerer Wert auf einen parallel gestalteten Umgang mit Zeit und die damit verbundene Flexibilität gelegt. Im Arbeitskontext ist es üblich, dass gleichzeitig verschiedene Themen bearbeitet und Termine gesetzt werden.

### Beispiel:

Sie betreuen einen Kunden, welcher zu seinem Termin nicht erscheint. Eine Stunde später treffen Sie ihn auf dem Gang und er möchte gerne sein Anliegen sofort an Ort und Stelle mit Ihnen besprechen.

Umgang mit Entscheidungsfindung	
Eigenbestimmt	Gruppenbestimmt

### Erklärung:

Menschen, die einen eigenbestimmten Umgang mit Entscheidungen pflegen, legen großen Wert auf die Freiheit und Möglichkeit ihr Leben selbstverantwortlich zu gestalten. Dabei haben ihre Entscheidungen meist



keinen direkten Einfluss auf andere. Dem gegenüber fühlen sich Menschen, die eher gruppenbestimmt entscheiden, den gemeinsamen und übergeordneten Zielen der Gruppe verpflichtet. Ihre Entscheidungen haben meist auch unmittelbaren Einfluss auf die Gruppenmitglieder. Die zugrunde liegenden Werte sind hierbei soziale Verantwortung und Harmonie. Der Umgang mit Entscheidungsfindung kann als Teilaspekt der nachfolgenden Kategorie Kollektivismus – Individualismus betrachtet werden.

**Beispiel:**

Sie haben einen neuen Kunden. Er ist 22 Jahre alt. Im Beratungsgespräch möchten Sie mit ihm über seine berufliche Zukunft sprechen. Auf die Frage, wo er sich in 3 Jahren sieht, antwortet er „Ich weiß es nicht“. Als Sie erneut nachfragen, sagt er „Mein Vater/meine Familie möchte, dass ich eine Ausbildung als ... mache.“

Umgang mit der Gesellschaft	
Individualistisch	Kollektivistisch

**Erklärung:**

Individualistisch geprägte Menschen haben gelernt, sich um ihre und die Bedürfnisse ihrer Kernfamilie zu kümmern. Dabei steht Eigenverantwortung und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Kollektivistisch geprägte Menschen gehören Gruppen oder Gemeinschaften an, die sich auf der Basis gegenseitiger Loyalität um ihre Mitglieder kümmern.

**Beispiel:**

Sie erwarten heute einen Kunden zum Gespräch. Zum Termin erscheint der Kunde mit seinem Bruder, dessen Frau und den 2 Kindern. Während des Gesprächs stellt der Kunde immer wieder Fragen, die sich auf die Situation des Bruders beziehen.

**Zusammenfassung:**

Wenn sich Menschen begegnen, die unterschiedliche Konzepte erlernt haben, besteht die Gefahr, dass es zu Missverständnissen kommt. Treffen wir auf jemanden für den es beispielsweise innerhalb des Toleranzbereiches liegt, 30 Minuten zu spät zu einem Termin zu kommen, entsteht zunächst eine **Irritation** auf beiden Seiten. In unserer Wahrnehmung ist derjenige unpünktlich, da er sich nicht entsprechend der **Normen** verhält. Da mit Normen auch immer **Werte verbunden** sind, ist ein Zuspätkommen ebenfalls unhöflich. In der Wahrnehmung des Gegenübers reagieren wir vielleicht unflexibel und intolerant. Hier besteht schnell die Gefahr, dass beide Seiten auf ihrem Verhalten beharren und ein **Konflikt** vorprogrammiert ist. Wenn wir uns jedoch darüber bewusst sind, dass unterschiedliche Konzepte existieren und es für mein Gegenüber keine unhöfliche Verhaltensweise darstellt, haben wir die Möglichkeit diese Unterschiede beispielsweise auf **sachlicher Ebene** anzusprechen. Hierbei sollten wir stets darauf achten, dem Verhalten des Anderen **wertschätzend** zu begegnen. Eine gute Grundlage für gegenseitige Wertschätzung bildet zum Beispiel das **Modell des Wertequadrates**.

## 6. Wie kann ich mit unterschiedlichen Werten umgehen?

Jeder Mensch hat die Tendenz, alle Ereignisse der Umwelt zu bewerten und entwickelt so auch ein persönliches Werte- und Normensystem.

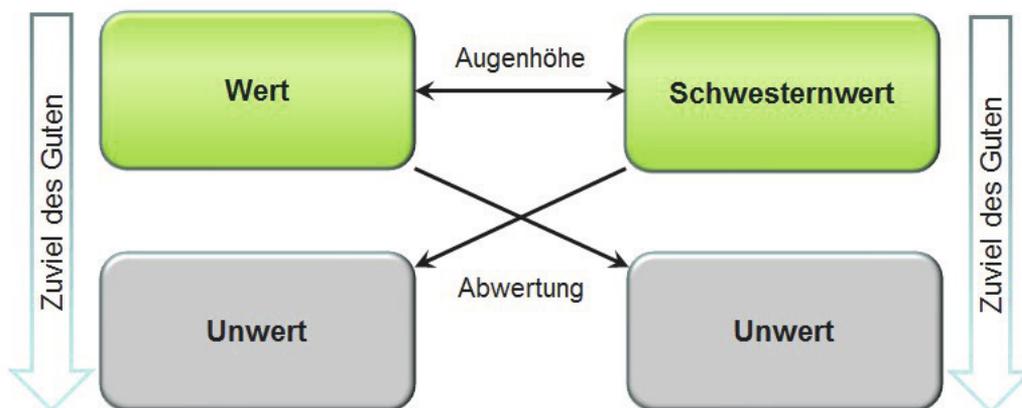
### Werte erfüllen mehrere wichtige Funktionen:

- Werte sorgen für geistige und emotionale Orientierung, denn Menschen engagieren sich für die Dinge in ihrem Leben, die sie für wichtig und wertvoll erachten.
- Werte bilden die emotionale Grundlage unserer Verhaltensweisen und Aktionen.
- Werte dienen als Kriterium, um unser oder das Verhalten anderer einzuschätzen.

**Das Wertequadrat** basiert auf der Überlegung von Aristoteles nach dem „das rechte Maß in der Mitte zwischen dem Zuviel und Zuwenig liegt“. Weiterentwickelt wurde dieses Modell von Paul Helwig und später von Friedemann Schulz von Thun.

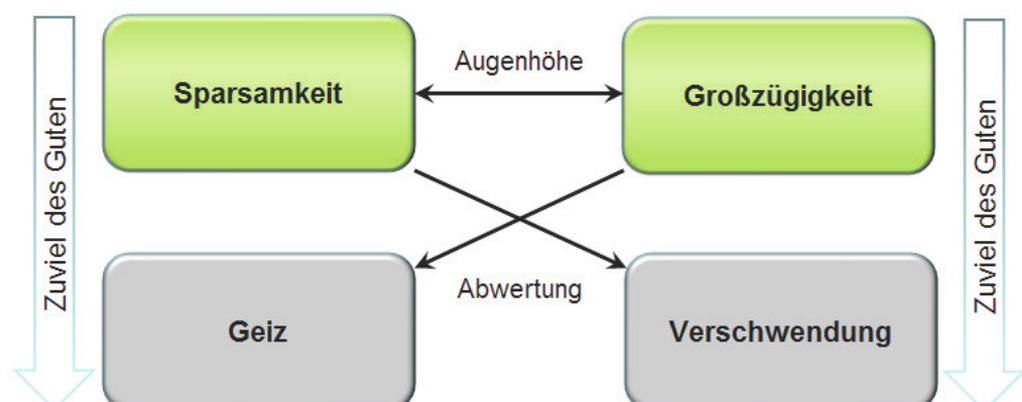
Während Menschen oft dazu tendieren, die eigenen Werte positiv und die davon abweichenden Werte eher negativ zu sehen, bietet das Modell des Wertequadrates die Möglichkeit, die Stärken und Schwächen von unterschiedlichen Werten in Beziehung zu setzen.

### Das Wertequadrat:



### Beispiel:

- Schritt:** Mein persönlicher Wert ist „Sparsamkeit“.
- Schritt:** Was würde ein Zuviel an Sparsamkeit bedeuten? „Geiz“ wäre ein Zuviel.
- Schritt:** Was wäre das Gegenstück zum „Geiz“? Was könnte diesen aufwerten? Die „Großzügigkeit“.
- Schritt:** Was ist wiederum ein Zuviel an „Großzügigkeit“? Die „Verschwendung“.





Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.



In Kooperation mit:



[www.netzwerk-iq-sachsen.de](http://www.netzwerk-iq-sachsen.de)  
[www.netzwerk-iq.de](http://www.netzwerk-iq.de)

 Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“