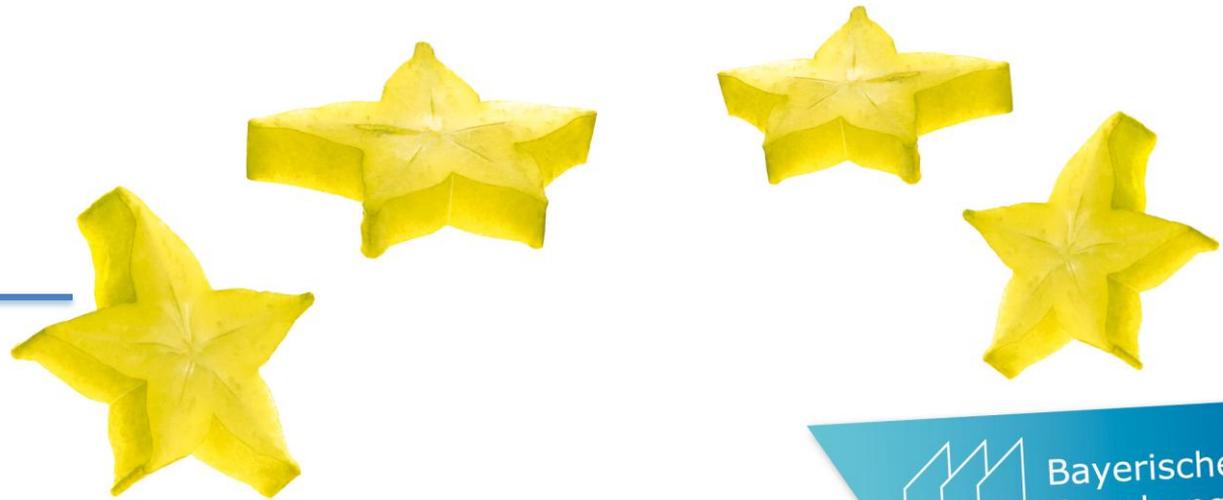


Referent:

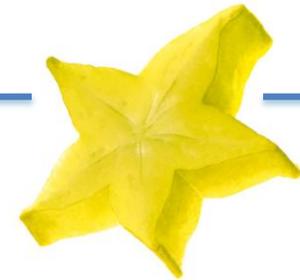
Thomas Eigner



Anlass: Workshop „Wie manage ich ein EU-Projekt?“



Thema: Interkulturelle Kommunikation

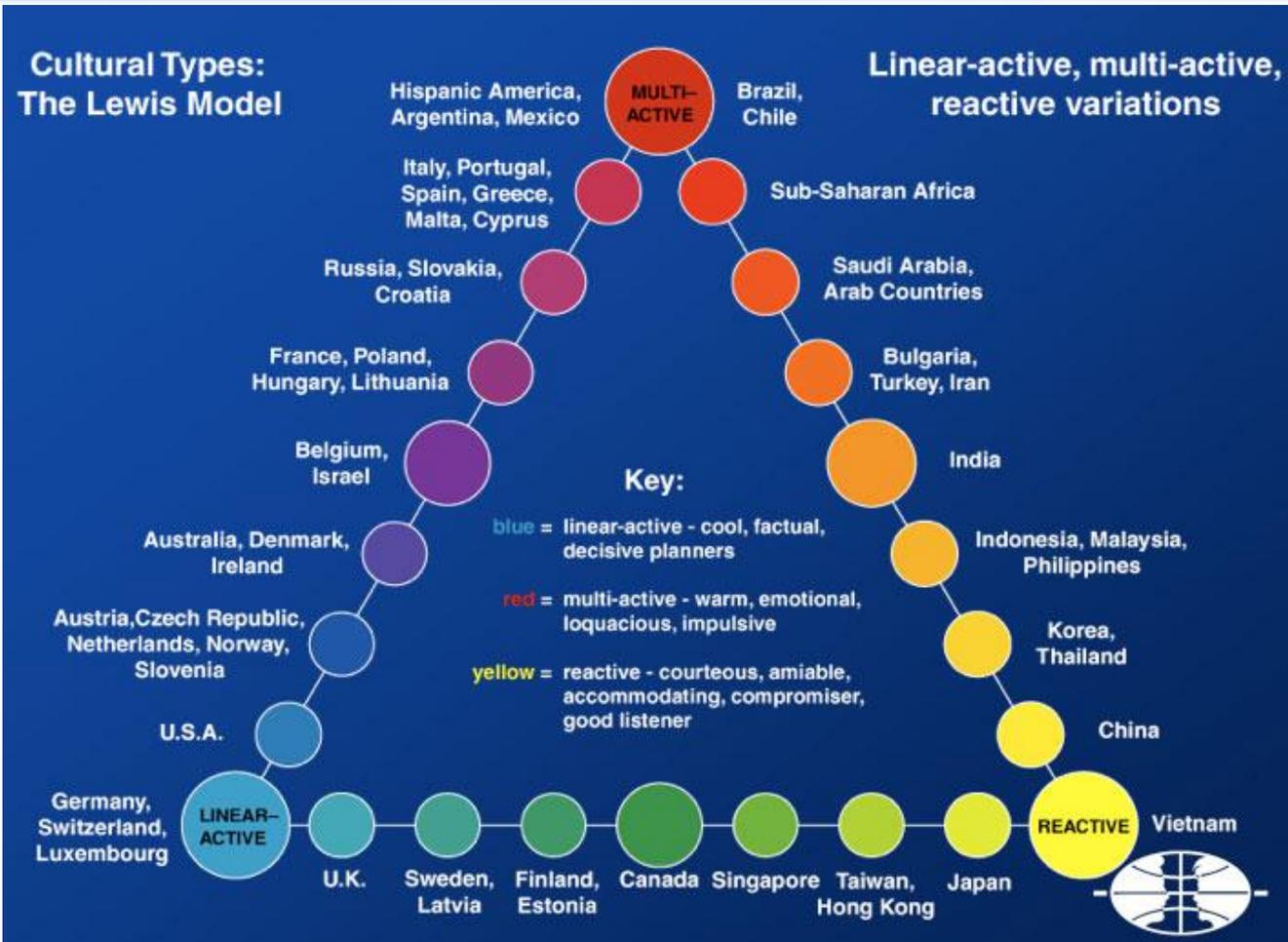


Datum: 12. November 2014

Ort: Raum ‚Atelier‘ in der allynet GmbH in München



## Model to describe cross-cultural facts



Hinweis:

5-minütiger  
Filmbeitrag

Quelle:  
[www.crossculture.com](http://www.crossculture.com)

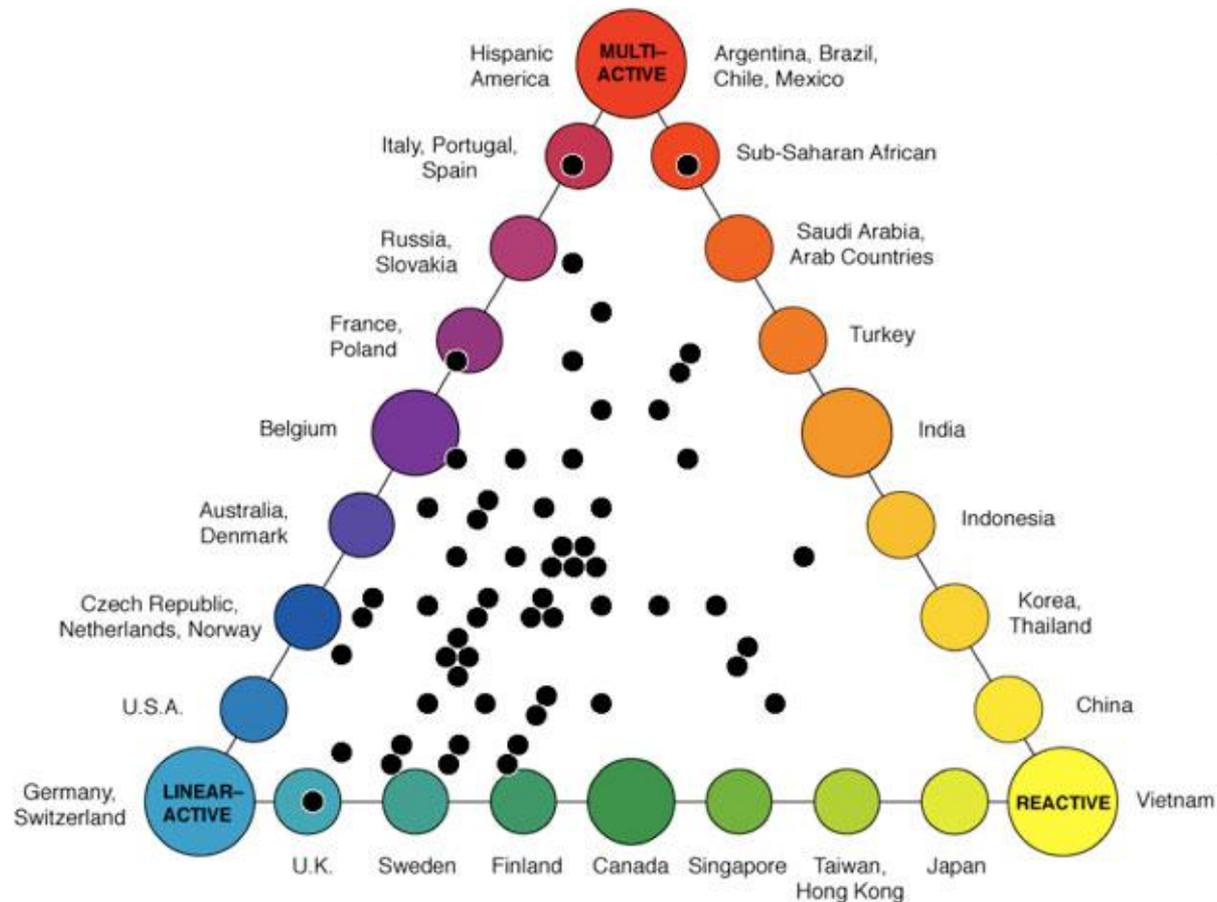


## Definition: CULTURE

- Kroeber & Kluckhohn define “culture” as follows:
- “Culture consists of patterns, explicit and implicit of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other, as conditioning elements of future elements.”



# Personal Culture Profiles in Project Teams



Quelle:  
[www.crossculture.com](http://www.crossculture.com)



## Unterschiede zwischen Nationalkulturen (nach Hofstede)

Länder	IND	MD	LZO
Brasilien	38	69	65
Deutschland	67	35	31
England	89	35	25
Hongkong	25	68	96
Indien	48	77	61
Japan	46	54	80
Kanada	80	39	23
Korea (Süd)	18	60	75
Niederlande	80	38	44
Pakistan	14	55	00
Schweden	71	31	33
Singapur	20	74	48
Thailand	20	64	56
USA	91	40	29

**IND** =  
Individualismus  
./. Kollektivismus

**MD** =  
Machtdistanz

**LZO** =  
Langzeitorien-  
tierung

Werteskala:  
0 bis 100  
(relative Position  
der Länder)



# Die 6 Komponenten einer interkulturellen Verhandlungssituation

1. Akteure repräsentieren nationale, ethnische, professionelle oder organisatorische Funktionen oder Rollen
2. Struktur unveränderliche äußerliche Kontextbedingungen, wie Örtlichkeit, Sitzordnung, Teilnehmer, Zeitrahmen, Statusunterschiede
3. Strategie Art und Weise, wie bestimmte Ziele erreicht werden (Tipp: Harvard International Negotiation Project)
4. Prozess in 4 Stufen: Aufbau interpersonaler Beziehungen / Austausch aufgabenorientierter Interessen / Konzessionen u. Vereinbarungen / Überzeugung(-redung) und Gebrauch von Taktiken
5. Ergebnis Produkt aus Akteuren, Struktur, Strategie und Prozess (sind Verträge das Ende oder der Anfang einer Zusammenarbeit?)
6. Fairness Empfindung der Parteien (distributive und prozedurale Gerechtigkeit)



# Intercultural communication



## High context

### Indirect communication style

- implicit explanations (be part of system to understand),
- play on words,
- "saving face",
- little use of background information and detail

Large information networks

Informal corporate communication channel

## Low context



### Direct communication style

- explicit explanations (third party observer can understand),
- literal use of words,
- clarity of communication,
- extensive use of background information and detail

Small information networks

Formal corporate communication channel



# Context panel



High context



JP



CN



UK



ES



FR



US



DE

Low context

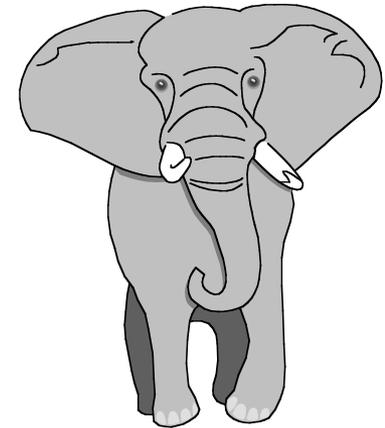




# Humour across cultural borders

## ▪ *A Writing competition:* Write an article about elephants.

- *English* Hunting elephants in British East Africa
- *French* The love life of elephants in French Equatorial Africa
- *German* The origin and development of the Indian elephant in the years 1200-1950 (600 pg)
- *American* How to breed bigger and better elephants
- *Russian* How we sent an elephant to the moon
- *Swede* Elephants and the welfare state
- *Dane* Elephant-meat smorgasbord
- *Spaniard* Techniques of elephant fighting
- *Indian* The elephant as a means of transportation before the railway era
- *Finn* What elephants think of Finland



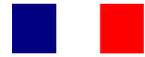


# Sequencing of time: meeting styles

minutes	0	5	10	15	20	25	30
Germany		Formal intro. Sit down. Begin.					
Finland		Formal intro. Cup of coffee. Sit down. Begin.					
USA		Informal intro. Cup of coffee (decaffeinated). Wisecrack. Begin.					
UK				Formal introduction, 10 min small talk (weather, comfort, sport). Casual beginning.			
France					Formal intro. 15 min small talk (politics, scandal, etc.) Begin.		
Japan							
	Formal intro. Protocol seating. Green tea. 15 -20 min small talk (harmonious pleasantries). Sudden signal from senior Japanese. Begin.						
Spain							
	20-30 min small talk while others arrive. Begin when all are there.						



# Sequencing of time: presentation expectations

 <p>30'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jokey opening</li> <li>• informality throughout</li> <li>• humour</li> <li>• persuasive style</li> <li>• personal touch</li> <li>• may interrupt</li> </ul>	 <p>45'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• modernity</li> <li>• quality</li> <li>• technical information</li> <li>• modest presentation</li> <li>• design</li> </ul>	 <p>30'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formality</li> <li>• innovative product</li> <li>• "sexy" appeal</li> <li>• reference to France</li> <li>• style, appearance</li> <li>• may interrupt</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• solidity of company</li> <li>• solidity of product</li> <li>• technical information</li> <li>• beginning, middle, end</li> <li>• no jokes</li> <li>• very detailed</li> </ul> <p>60' +</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• personal touch</li> <li>• rhetoric</li> <li>• eloquence</li> <li>• liveliness, loudness</li> <li>• may interrupt</li> <li>• want "extra talk" afterwards</li> </ul> <p>short</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• good price</li> <li>• USP</li> <li>• synergy with company image</li> <li>• harmony and politeness</li> <li>• quiet presentation</li> <li>• well dressed presenter</li> <li>• diagrams</li> </ul> <p>60'</p> 
 <p>45'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• modernity</li> <li>• quality</li> <li>• design</li> <li>• technical information</li> </ul>	 <p>30'- 45'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• humour</li> <li>• a story</li> <li>• few figures as possible</li> <li>• not too detailed</li> </ul>	 <p>30'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• joking</li> <li>• modernity</li> <li>• gimmicks</li> <li>• slogans</li> <li>• catch phrases</li> <li>• hard sell</li> </ul>



# Tipps zu Fertigkeiten / Fähigkeiten für gelingende interkult. Verhandlg.

- ✓ Anrede- und Begrüßungsrituale (in der Sprache des Angesprochenen)
- ✓ Nichtverbale Kommunikationsmuster (Vermeidung von Peinlichkeiten / Tabus)
- ✓ Faktenwissen über die lokale Kultur (harte Fakten: politische Struktur, Rechtssystem etc.)
- ✓ Toleranz und Offenheit für die lokale Kultur
- ✓ „Wir sind wir“ und „Wir können alles besser“ sind Garanten für Misserfolg
- ✓ Kulturelle Flexibilität (Substitution der eigenen Kultur zur fremden)
- ✓ Soziale Orientierung (Fähigkeit, neue interkulturelle Kontakte zu knüpfen)
- ✓ Bereitschaft zu kommunizieren (auch in einer fehlerbehafteten Fremdsprache)
- ✓ Fähigkeit zur Regelung von Konflikten (mediative Elemente)
- ✓ Geduld (Fähigkeit, Urteile aufzuschieben)
- ✓ Interkulturelle Sensibilität (Neugierde auf die Ursachen fremder Gewohnheiten)
- ✓ Entwicklung von Toleranz (Unterschiede zw. Menschen bzw. Interesse daran)
- ✓ Sinn für Humor (Fähigkeit zu lachen, wenn etwas schief geht)



## Tipps: Anerkannte Erfolgsfaktoren für die int. Zusammenarbeit

### ✓ Flexibilität

- *Offenheit für Neues*
- *Neugier*
- *Toleranz*

### ✓ Ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten

- *Empathie (sich in sein Gegenüber, dessen Gedanken und Gefühle hineinversetzen können, auch ohne sie zu teilen)*
- *Rapport (eine persönliche Beziehung zum Gegenüber herstellen können)*
- *Kommunikationsvermögen (abgestimmt auf die Situation verschiedene Kommunikationsstile einsetzen können)*
- *Verträglichkeit (wertschätzender Umgang mit anderen)*



# Tipps: Anerkannte Erfolgsfaktoren für die int. Zusammenarbeit

- ✓ Gute Selbst- und Fremdwahrnehmung
  - *Wahrnehmungsvermögen (sich selbst, aber auch seiner Umgebung aufmerksam begegnen)*
  - *Selbstreflexion (eigener Werte, eigene Stärke und Schwächen reflektieren, auch im Bezug auf die jeweilige Umgebung)*
  
- ✓ Unsicherheit ertragen können
  - *Ambiguitätstoleranz (Widersprüche aushalten können)*
  - *Frustrationstoleranz (mit Misserfolgen umgehen können)*
  - *Emotionale Stabilität*
  - *Stressresistenz*
  - *Geduld*



## Kulturelle Grammatik

besteht aus Wertvorstellungen, Symbolen, Ritualen und Kommunikationsregeln in einer Gesellschaft.

Den Kern der Kultur bilden Werte. Als Werte bezeichnet man die moralische und ethische Neigung, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen. Entsprechend werden wir handeln, fühlen und denken.

### Aber die Entscheidung,

was in den verschiedenen Kulturen als *gut*, *böse*, *schön*, *hässlich*, *schmutzig*, *sauber*, *normal* oder *anormal* angesehen wird, kann nur in den jeweiligen Kulturen getroffen werden.

Entscheidend ist daher, die verdeckten Kommunikationsregeln, die „kulturelle Grammatik“ zu erlernen, die den menschlichen Umgang in der fremden Kultur bestimmen. Die kulturelle Grammatik ist für die Kommunikation genauso wichtig wie die linguistische Grammatik für die Sprache.



# Beispiel

Die Wahrnehmung von Gesichtsausdrücken ist stark kulturabhängig und keineswegs universell. Während bei uns Abendländern der gesamte Gesichtsausdruck für die Interpretation der Gefühle des Kommunikationspartners ausschlaggebend ist, beachten Ostasiaten vor allem die Augen. Abendländer nehmen im folgenden Beispiel beim Gegenüber also Angst wahr während Ostasiaten Ekel sehen.



Abendländer

Angst



Überraschung

Ostasiaten

Ekel

Wut

Quelle: <http://blog.kvbern.ch>



## Beispiel

Der unterschiedliche Wahrnehmungsfokus spiegelt sich auch im Einsatz von Emoticons (Zeichenfolgen, die wir in der schriftlichen elektronischen Kommunikation einsetzen, um Stimmungs- und Gefühlszustände auszudrücken) wider.

Emoticons	Westen	Osten
Glücklich	: -)	( ^ _ ^ )
Traurig	: -(	( ; _ ; ) oder ( T _ T )
Überrascht	: -o	( o . o )



## Beispiel an Hand des 4-Ohren Modells von Schulz von Thun

Im Folgenden ein Beispiel für die potenziell unterschiedliche Wahrnehmung eines Schweizer und eines Chinesen auf die einfache Frage „Möchten Sie eine Tasse Tee?“



**Schweizer**



**Chinesen**

Quelle: <http://blog.kvbern.ch>



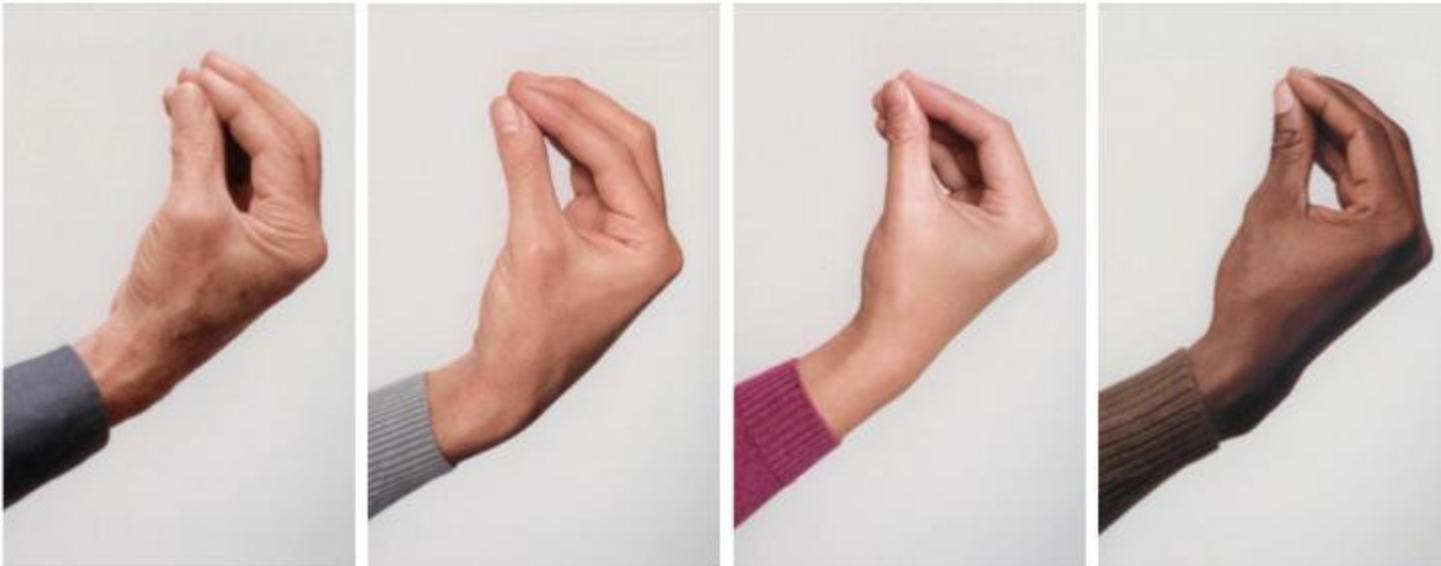
## Beispiel

Wenn Amerikaner sagen	...meinen sie	...verstehen Schweizer
Wir sehen uns später (see you later)	Tschüss	Wir sprechen uns vor dem Abschied noch
Das wird sich ein Techniker angucken	Noch keine Idee, muss überlegt werden	Wir haben eine Lösung, er wird sie realisieren
Ich kümmere mich darum	Jemand wird sich darum kümmern	Er wird sich persönlich darum bemühen
Wir kamen überein	Es hat noch Verhand- lungsspielraum	Prozess beendet, keine Änderungen
Ich arbeite daran	Ich habe noch nichts getan, danke für den Hinweis	Er hat angefangen, ist aber noch nicht fertig
Lass uns darüber reden	Bei Gelegenheit kann man das noch mal ansprechen	Das muss ernsthaft diskutiert werden
Ich habe einen Freund	Ich habe einen Bekannten	Er ist mein Freund

Quelle: <http://blog.kvbern.ch>



## Wenden Sie die Sprache der interkulturellen Kompetenz an...



Was willst du?

Italien

Klein. Wenig.

Kongo-Kinshasa

Schön. Gut.

Türkei

Gedulde dich.

Ägypten

Quelle: <http://blog.kvbern.ch>

und erleben Sie dabei Ihren Erfolg im int. Projektmanagement!



# Zitatenschatz

- (1) „We don't see things as they are, we see things as we are.“
- (2) „Die fruchtbarsten Entwicklungen haben sich überall dort ergeben, wo zwei unterschiedliche Arten des Denkens aufeinandertrafen.“
- (3) „Erfahrung ist wie eine Laterne am Rücken, sie beleuchtet nur den Teil des Weges, der schon hinter uns liegt.“
- (4) „Wir glauben, Erfahrungen zu machen, aber die Erfahrungen machen uns.“
- (5) „Was diesseits der Pyrenäen Wahrheit ist, ist jenseits der Pyrenäen Irrtum.“
- (6) „Der Weg von Mensch zu Mensch ist oft weit und schwieriger als der Weg von der Erde zum Mond.“
- (7) „Eine Kultur ist das Treibhaus, das den menschlichen Fähigkeiten erlaubt, sich zu entwickeln, und zugleich das Gefängnis, das sie einengt.“
- (8) „Dem Gehenden schiebt sich der Weg unter die Füße.“



## Quellen zum Zitatenschatz

- (1) Anaïs Nin (*französisch-amerikanische Schriftstellerin, 1903 – 1977*)
- (2) Werner Heisenberg (*deutscher Physik-Nobelpreisträger, 1901 – 1976*)
- (3) Konfuzius (*chinesischer Philosoph, 551 – 479 v. Chr.*)
- (4) Eugène Ionesco (*französisch-rumänischer Dramatiker, 1909 – 1994*)
- (5) Blaise Pascal (*französischer Philosoph und Mathematiker, 1623 – 1662*)
- (6) Franz Kardinal König (*Erzbischof von Wien, 1905 – 2004*)
- (7) Aldous Huxley (*britischer Schriftsteller, 1894 – 1963*)
- (8) Martin Walser (*deutscher Schriftsteller, \* 1927*)