

### Rezension: Cnyrim, Andrea (2016): Interkulturelle Kompetenz - kulturelle Unterschiede verstehen, mit Erfolg zusammenarbeiten

Lietz, Roman

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lietz, R. (2017). Rezension: Cnyrim, Andrea (2016): Interkulturelle Kompetenz - kulturelle Unterschiede verstehen, mit Erfolg zusammenarbeiten. [Rezension des Buches *Interkulturelle Kompetenz: kulturelle Unterschiede verstehen, mit Erfolg zusammenarbeiten*, von A. Cnyrim]. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 17(27/28), 139-142. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-54839-4>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

# Rezension *Review*

Andrea Cnyrim

*„Business Toolbox Interkulturelle Kompetenz – Kulturelle Unterschiede verstehen, mit Erfolg zusammenarbeiten“*

Roman Lietz

Dr. phil., Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachbereich Interkulturelle Kommunikation, Dozent und Interkultureller Trainer in Karlsruhe

Die „Business Toolbox Interkulturelle Kompetenz“ von Andrea Cnyrim richtet sich, wie der Name bereits verrät, an Menschen, die in der beruflichen Praxis (Business) mit Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund zu tun haben. Es ist der Anspruch des Buches, diesen Personen „Orientierung, Werkzeuge, Tipps und Wissen“ zu vermitteln (vgl. Klappentext). Damit reiht es sich in die Kategorie der Ratgeberliteratur als „populäre und gewerbliche Variante interkultureller Kommunikationsforschung“ ein (Pörner 2012).

Das Buch verfolgt eine nachvollziehbare Struktur. In umfangreichen Kapiteln behandelt Cnyrim die Themen „Kultur“ (S. 9-35), „Kommunikation“ (S. 41-74) sowie „Interkulturelle Kompetenz“ (S. 75-106).

Bei Lektüre des Kapitels „Kultur“ (Kapitel 1) wird deutlich, dass Andrea Cnyrim insbesondere als Sprachwissenschaftlerin größtes Sachwissen besitzt. So wird auch der Kulturbegriff aus einer sprach- und kommunikationswissenschaftlichen Perspektive heraus erläutert (vgl. S. 9 und S. 10). Neben klassischen Kulturmodellen wie dem „Eisberg“ werden für den Leser auch aktuellere Entwicklungen angerissen: So zum Beispiel der handlungsdynamische Charakter von „Kultur als Aushandlungsprozess“ sowie die Kultur

als „Wanderdüne“ (vgl. S. 10, S. 13, S. 15). Andere aktuelle Sichtweisen, die einem Kohäsionsansatz in der Kulturwissenschaft (vgl. Rathje 2006) folgen, wie „Multikollektivität“ (Hansen 1995) oder „Hybride Identitäten“ (Bhabha 1994), werden zwar so nicht betitelt, jedoch im Kapitel „Die verschiedenen Kulturen in uns allen“ (vgl. S. 16-18) erläutert: „Wir können und dürfen uns [...] mehreren Gruppen gleichzeitig (sowohl – als auch) zuordnen und müssen uns nicht im Sinne von ‚entweder-oder‘ zwischen den Gruppen entscheiden.“ (S. 17). An dieser Stelle wird deutlich, dass Cnyrim den Spagat zwischen essentialistischen und non-essentialistischen und mehrwertigen Kulturansätzen (vgl. Holliday 2011; Bolten 2013 und 2016) zu vereinen sucht. So wird einerseits konstatiert, dass man bei der Beschreibung von Kulturen zwangsläufig nur zu einem Ergebnis kommen wird, das „ungenau, zu grob oder überholt“ ist (S. 18), andererseits bietet das Buch jedoch einen dichotomen Kulturkompass mit acht bekannten (u.a. Hofstede 2001, Hampden-Turner / Trompenaars 1997, Hall 1976) Dimensionen (z.B. „polychron“ vs. „monochron“, „Flexibilität“ vs. „Sicherheit“ oder „Bescheidenheit“ vs. „Bestimmtheit“, S. 19). Cnyrim versucht diesen Widerspruch zu lösen, indem sie bemerkt, dass „eine verallgemeinernde Beschreibung von Gruppen immer nur als Durchschnittswert, als

Mehrheitstendenz, zu sehen [ist], die letztlich nicht auf individuelles Verhalten schließen lässt“ (S. 18), und der besagte „Kulturkompass“, dessen „Wahrnehmung immer vom eigenen Standort“ abhängt (S. 19), „weder vollständig noch hinreichend, [ist], um mit einzelnen Menschen aus den verschiedensten Kulturen wirklich zurechtzukommen.“ Cnyrim distanziert sich deutlich von der Vorstellung von Programmierung auf ein bestimmtes Verhalten (vgl. S. 16) bzw. von mainstreamhaften Kulturdimensionen (S. 20), dennoch hält sie es für unverzichtbar, genau diese recht ausführlich zu erläutern (S. 18-34), wobei sie einerseits zwar nachdrücklich die Gültigkeit der Kulturdimensionen relativiert, andererseits jedoch auch stereotypisch Länder einzelnen Kulturdimensionen zuordnet (Bsp.: „Griechenland, Russland und Japan gehören zu den Gesellschaften, in denen die Menschen ein besonders hohes Sicherheitsbedürfnis haben.“, S.28).

Dass Cnyrim sich letztlich mit einem kohäsionsorientierten statt einem kohärenzorientierten Kulturansatz wohler fühlt, zeigt sich im Kapitel 2: „Kommunikation“. Dort greift sie den durch Kommunikation und Anpassung an Kommunikationssituationen entstehenden „hybriden neuen Raum“, die so genannte „dritte Kultur“ (S. 46f.) (vgl. Casmir 1999), auf. In der Folge arbeitet sie kurz aber griffig verschiedene alltagsrelevante Kommunikations- und Wahrnehmungsthemen wie „Kontextbezug“, „Humor“, „Small Talk“ und natürlich auch „nonverbale Kommunikation“ und „Stereotype“ ab. Lässt man sich als Leser insbesondere im Abschnitt über Stereotype auf diese Gedankengänge ein, kann man zu hilfreichen Reflexionen über die Rolle und den Umgang mit Stereotypen im Sinne eines dreifachen „Aufhebens“ (nach Bausinger 1988) kommen (vgl. S. 73).

„Interkulturelle Kompetenz“ (Kapitel 3) ist laut der Toolbox vor allem das Zusammenspiel der fünf Aspekte: „Wahrnehmung kultureller Muster“, „Anpassungsbereitschaft“, „Beziehungsaufbau“, „Umgang mit Unklarheit und Unsicherheit“ und „Lernmotivation“ (S.

77f.). Jeder dieser Aspekte ist facettenreich und wird in eigenen Abschnitten anschaulich gemacht. Im Kapitel zur „Interkulturellen Kompetenz“ bietet die Toolbox darüber hinaus Einblicke in interkulturelle Assessment Center, Kompetenztests und Trainings als Instrument für die Personalauswahl und Personalentwicklung. Damit hebt sie das Thema auf eine Metaebene und geht über klassische Ratgeberliteratur, die primär die Ad-Hoc-Auslands-Vorbereitung fokussiert, hinaus. Führungskräfte, die nicht nur ihre eigene interkulturelle Kompetenz, sondern auch die ihrer Mitarbeiter entwickeln wollen, finden hier wichtige erste Inspiration in Richtung einer Strategie für die interkulturelle Personalentwicklung (S. 89-91).

## Fazit

Bemerkenswert ist das sichtbare Bemühen um Neutralität zwischen kohärenz- und kohäsionsorientierten Kulturbegriffen. Diese führt zwingend zu einigen Ambiguitäten, die die Zielgruppe der „Business“-Toolbox möglicherweise desillusionieren könnte, zumal es eben doch keine einfachen Lösungen für Herausforderungen gibt. Es wird zum Beispiel vorgeschlagen, eine „vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre in Teams mit großen Unterschieden zu schaffen“ (S. 82). Allerdings darf man hier keine Checkliste erwarten, wie diese Atmosphäre durch Führungskräfte herstellbar ist. Natürlich ist dies kein Mangel, der der Autorin anzukreiden wäre, sondern im Gegenteil ist es ihr anzurechnen, dass sie nicht einfache (aber irrtümliche) Lösungen suggeriert, sondern durchaus klarstellt, dass interkulturelle Kommunikation nicht immer einfach zu handhaben, häufig unvorhersehbar und für jedes Individuum anders zusammengesetzt ist (vgl. S. 87).

Die „Business Toolbox Interkulturelle Kommunikation“ von Andrea Cnyrim ist logisch strukturiert und bedient sich einer einfachen und gut lesbaren Sprache. Es ist bildlich vorstellbar, dass sich ein Manager dieses Handbuch während einer Flug- oder Zugreise durchliest und dadurch Motivation und Grundlagen für den Umgang mit ausländischen

Geschäftspartnern gewinnt. Es kann jedoch nicht mehr als ein (erster) Baustein für die Entwicklung Interkultureller Kompetenz sein. Ihre Zielgruppe im Auge behaltend verzichtet Cnyrim häufig darauf, die angerissenen Themen durch Modelle, Theorien oder weiterführende Literatur zu vertiefen, sondern bleibt zumeist auf der Ebene anwendungsbezogener Beispiele. Was die Scientific Community möglicherweise enttäuscht, wird jedoch dem Anspruch der Toolbox, „Orientierung, Werkzeuge, Tipps und Wissen“ zu vermitteln, gerecht.

Zielgruppen, die sich nicht im kaufmännischen (Business) Alltag bewegen, werden zwar adressiert (z. B. Erzieher in KiTas deutscher Klein- und Großstädte), jedoch in den Beispielen nicht berücksichtigt. Auch sie werden jedoch zahlreiche Phänomene in ihrem Alltag wiederfinden und somit dieses Buch ebenfalls wertschätzen.

## Literatur

Bausinger, H. (1988): Stereotypie und Wirklichkeit. In: *Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache* 14, S. 157-170.

Bhabha, H. (1994): *The Location of Culture*. London: Routledge.

Bolten, J. (2013): Fuzzy Cultures - Konsequenzen eines offenen und mehrwertigen Kulturbegriffs für Konzeptualisierungen interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen. In: *Mondial. SIETAR Journal für interkulturelle Perspektiven* Jahresedition 2013, S. 4-10. URL: [http://www2.uni-jena.de/philosophie/IWK-neu/typo3/fileadmin/publicationen/Bolten\\_2013\\_Fuzzy\\_Cultures.pdf](http://www2.uni-jena.de/philosophie/IWK-neu/typo3/fileadmin/publicationen/Bolten_2013_Fuzzy_Cultures.pdf) [Zugriff 17.11.2016].

Bolten, J. (2016): Interkulturelle Trainings neu denken. In: *Interculture Journal* 2016(26). S. 75-91. URL: [http://www2.uni-jena.de/philosophie/IWK-neu/typo3/fileadmin/publicationen/Bolten\\_1607\\_Ik\\_Trainings\\_neu.pdf](http://www2.uni-jena.de/philosophie/IWK-neu/typo3/fileadmin/publicationen/Bolten_1607_Ik_Trainings_neu.pdf) [Zugriff 17.11.2016].

Casimir, F. (1999): Foundations for the Study of Intercultural Communication based on a Third-Culture Building Model. In: *International Journal of Intercultural Relations* 23/1, S. 91-116.

Hall, E.T. (1976): *Beyond Culture*. Garden City, New York: Anchor.

Hampden-Turner, C. / Trompenaars, F. (1997): *Riding The Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill.

Hansen, K. (1995): *Kultur und Kulturwissenschaft*. Tübingen / Basel: A. Francke.

Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2. Auflage. London, New Delhi: Thousand Oaks.

Holliday, A. (2011): *Intercultural Communication and Ideology*. London: SAGE.

Pörner, M. (2012): Auf den Punkt oder aneinander vorbei? Deutsche und chinesische Kulturkochbücher für Manager. In: *Mondial – SIETAR Journal für interkulturelle Perspektiven* 1/12. S. 24-28.

Rathje, S. (2006): Interkulturelle Kompetenz. Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts. In: *Zeitschrift für interkulturellen Fremdsprachenunterricht* 11(3). URL: [http://stefanie-rathje.de/wp-content/uploads/2014/08/Rathje\\_Interkulturelle-Kompetenz\\_2006.pdf](http://stefanie-rathje.de/wp-content/uploads/2014/08/Rathje_Interkulturelle-Kompetenz_2006.pdf) [Zugriff am 17.11.2016].

**Cnyrim, Andrea (2016):  
Business Toolbox Interkulturelle Kompetenz – Kulturelle Unterschiede verstehen, mit Erfolg zusammenarbeiten.  
Freising: Stark.  
120 Seiten.  
Preis 6,95 EUR.  
ISBN 978-3849014612.**

