

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 70 (1999)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Ein Kurs des Heimverbandes Schweiz : interkulturelle Konflikte verstehen und wirkungsvoll bearbeiten  
**Autor:** Schnetzler, Rita  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812961>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.12.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Ein Kurs des Heimverbandes Schweiz

# INTERKULTURELLE KONFLIKTE VERSTEHEN UND WIRKUNGSVOLL BEARBEITEN

Von Rita Schnetzler

**Kulturelle Unterschiede erschweren die Verständigung.**

Nicht nur die Nationalität, auch Geschlecht, Alter und soziale Stellung prägen die Kultur eines Menschen. Wenn wir lernen, die eigene kulturelle Prägung zu erkennen und unterschiedliche Wertorientierungen zu akzeptieren, können kulturelle Unterschiede bereichernd wirken. Im April dieses Jahres fand erstmals ein zweitägiger Kurs des Heimverbandes Schweiz zum Thema «Umgang mit interkulturellen Konflikten» statt. Geleitet wurde dieser Kurs vom Psychologen Peter Stadler, Berater und Trainer für interkulturelle Kommunikation und Organisationsentwicklung.

«Vollständig ausfüllen» sollen wir das Blatt, hat er gesagt. Und wir sollen uns beeilen. Er werde keine Fragen beantworten... – Mit einem Spiegel wäre es einfacher: Die Buchstaben sind verdreht, die Wörter von rechts nach links zu lesen; von rechts nach links sollen wir das Blatt auch ausfüllen. Wenn ich wenigstens erkennen könnte, wo ich etwas einzufüllen und wo ich nur die richtige Antwort ankreuzen soll.

Als ich gerade mit viel Mühe die zweite Zeile ausgefüllt habe – «~~MAN~~ MÄNNER» – fragt er ungeduldig, ob wir fertig seien. Noch acht weitere Fragen müsste ich beantworten. Die nächste verstehe ich nicht. Während ich bei der übernächsten eine umgekehrte «7» hinnmale, fühle ich mich wie damals in der Schule, als mein Lehrer mir meine Aufsätze mit dem Vermerk «unleserlich» zurückzugeben pflegte. – Ich gebe auf. Ich schaffe das sowieso nicht. Der soll mir mal...

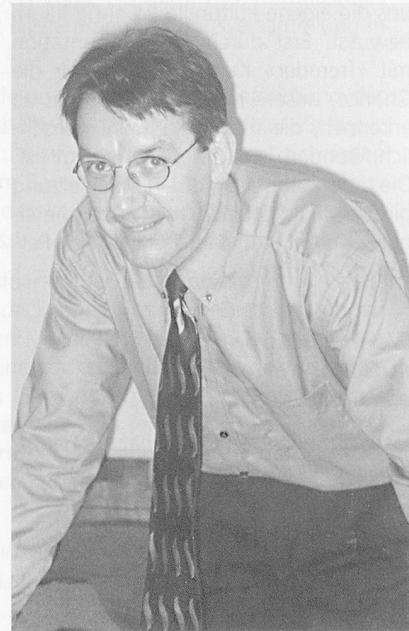
## Indikatoren für interkulturelle Konflikte

Glücklicherweise war das Spiel bald zu Ende: Peter Stadler, Leiter des Kurses «Interkulturelle Konflikte verstehen und wirkungsvoll bearbeiten» des Heimverbandes Schweiz, unterbrach die «Simulation» und fragte uns, wie es uns dabei ergangen sei. Hilflos, überfordert, unsicher, unter Druck gesetzt hatten sich die einen gefühlt; andere wurden wie ich wütend und wählten den Weg der Verweigerung. Solche Gefühle und Reaktionen sind gemäss Peter Stadler typische Indikatoren für interkulturelle Konflikte: Der fremdsprachige Junge, der eine Aufgabe «blöd» findet, weil er sie nicht nachvollziehen kann, der Vater,

der höflich lächelt, obwohl er offensichtlich nicht verstanden hat, die junge Immigrantin, die sich immer wieder vergewissert, ob sie ihre Aufgabe richtig macht: Sie alle fühlen sich möglicherweise ungefähr so, wie ich mich vor dem seltsamen Formular gefühlt habe, verunsichert durch das Ungewohnte, Fremde, die starren, unverständlichen Regeln.

Kulturelle Unterschiede können verunsichern oder verärgern; sie können zu Missverständnissen führen und die Kommunikation behindern. Das liegt nicht nur an der fremden Sprache; auch ein ungewohnter Kommunikationsstil und fremdes nonverbales Verhalten, Vorurteile und Ängste erschweren die Verständigung zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen. Im Zeitalter der Globalisierung werden interkulturelle Kompetenzen zunehmend zur Schlüsselqualifikation. In der Privatwirtschaft haben sich entsprechende Weiterbildungsangebote längst etabliert. Auch im Sozialbereich nimmt das Interesse am Thema zu.

Mit Peter Stadler (siehe Kasten) hat der Heimverband Schweiz einen Kursleiter mit grossem Wissens- und Erfahrungshintergrund gefunden. Was ist Kultur? Wie prägt sie uns? Welches sind unsere eigenen kulturellen Werte, Annahmen und Verhaltensweisen? Wie können wir die Kultur unseres Gegenübers verstehen? Hilft uns dies, wirkungsvoller zu kommunizieren? Diese und viele andere Fragen wurden im Kurs in «Simulationen» (Improvisationen mit Spielregeln, welche die thematisierte Konstellation herbeiführen), interaktiven Übungen und Diskussionen in grösseren und kleineren Gruppen bearbeitet.



Kultur ist für Peter Stadler einer von verschiedenen Bezugsrahmen, die es ermöglichen, einen Konflikt «handhab- und lösbar» zu machen.

## Subjektive Kultur: Die Kultur des Alltags

Um uns in einer Gesellschaft zurechtzufinden, müssen wir uns primär mit ihrer «subjektiven Kultur» auseinandersetzen. Im Unterschied zur objektiven Kultur (Kunst, Geschichte, Brauchtum, politisches und ökonomisches System usw.) umfasst subjektive Kultur gelernte Werte, Annahmen und Verhaltensweisen, welche die Angehörigen einer Gruppe miteinander teilen. Die subjektive Kultur prägt den Alltag in einer Gesellschaft. Wie Menschen die Welt sehen und das Gesehene bewerten, wie sie reagieren und interagieren, ist wesentlich kulturell bedingt.

Kulturelle Unterschiede gibt es nicht nur zwischen Menschen verschiedener Nationen oder ethnischer Gruppen (Menschen, die annehmen, dass sie einen gemeinsamen Ursprung haben). Vielmehr haben auch Männer und Frauen, Intellektuelle und Arbeiter, Junge und Alte, Reiche und Arme und so weiter unterschiedliche Wertorientierungen. Innerhalb einer Nationalitätengruppe gibt es also wiederum eine grosse kulturelle Variabilität. Zwar mögen die

Menschen in der Türkei Gemeinschaft im Allgemeinen höher bewerten (kollektivistische Wertorientierung) als in der Schweiz; dennoch gibt es in der Türkei Menschen, die individualistischer sind als der durchschnittliche Schweizer.

### Die «platinerne Regel»

Solange wir uns innerhalb einer kulturell einheitlichen Gruppe bewegen, wird uns die eigene kulturelle Prägung kaum bewusst. Erst durch die Konfrontation mit «fremder» Kultur erhalten wir die Chance, unsere Kultur als Eigenheit zu erkennen, die nicht allgemein menschlich, sondern sozialisationsbedingt ist. Die interkulturelle Auseinandersetzung birgt also die Chance, mehr über die eigene Kultur und damit die eigene Person zu erfahren.

### Wenn Kulturen aufeinandertreffen – ein Beispiel

*Frau Michelin: Frau Huber hat die Hauptarbeit geleistet. Wir sollten ihr an der Feier dafür danken.*

*Herr Meier: Der Projektleiter, Herr Keller, würde es sicher nicht schätzen, wenn wir seiner Sekretärin an der Feier offiziell danken. Schliesslich wird sie dafür bezahlt, ihm Arbeiten abzunehmen.*

*Frau Michelin: Wenn wir Frau Hubers Beitrag zum Projekt nicht gebührend anerkennen, wird sie sich kaum weiterhin derart engagieren.*

*Herr Meier: Hat Frau Huber das gesagt?*

Interkulturellen Konflikten liegt gemäss Peter Stadler immer eine Gleichheitsannahme zugrunde: Die Kultur wird als oberflächliches Phänomen betrachtet; im Grunde, so die Annahme, sind wir alle gleich. Aus dieser Annahme leiten wir eine goldene Regel für den Umgang mit anderen Menschen ab: «Behandle

die Menschen so, wie du selber behandelt werden möchtest.» Diese Regel ist nützlich, solange das Gegenüber gleich empfindet wie wir. Wenn unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen, ist diese Regel nicht mehr sinnvoll: Wenn Herr Meier, Herr Keller und Frau Michelin weiterhin erfolgreich mit Frau Huber zusammenarbeiten wollen, tun sie gut daran, nicht zu fragen: Was würde ich mir in dieser Situation wünschen? Wie würde ich mich verhalten? sondern: Was wünscht sie sich? und: Wie drückt sie sich aus? – Peter Stadler nennt dies die «platinerne Regel»: «Behandle den anderen so, wie er behandelt werden möchte.» Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft und Fähigkeit zum Perspektivenwechsel.

### Kulturelle Wertorientierungen

Verschiedene Kulturen können sich in folgenden Bereichen mehr oder weniger stark unterscheiden (1):

1. *Einstellung zur Umgebung:* Kontrolle, Harmonie oder Fügung
2. *Zeit:* monochron oder polychron (Konzentration auf nur eine oder auf mehrere Aufgaben gleichzeitig); starr oder fliessend; vergangenheits-, gegenwarts- oder zukunftsorientiert
3. *Aktivität:* Tun (aufgabenorientiert) oder Sein (beziehungsorientiert)
4. *Kommunikation:* hohe oder geringe Kontextbezogenheit; direkte oder indirekte Kommunikation; expressiver oder instrumentalier Ausdruck; formelle oder informelle Umgangsformen
5. *Raum:* privat (physische Distanz zwischen Individuen) oder öffentlich
6. *Machtdistanz:* Hierarchie oder Gleichheit wird betont.
7. *Einstellung zur Gruppe:* individualistisch oder kollektivistisch orientiert; universalistisches Denken (Regeln sind allgemeingültig und verbindlich) oder partikularistisches Denken

### Vorankündigung

Der Heimverband Schweiz wird den Kurs «Interkulturelle Konflikte verstehen und wirkungsvoll bearbeiten» auch nächstes Jahr durchführen. Kursleiter ist wiederum Peter Stadler. Die Daten der beiden Kurstage sind bereits festgelegt: 17. und 31. März 2000.

Information und Anmeldung:  
Heimverband Schweiz,  
Kursssekretariat, Postfach,  
8034 Zürich. Tel. 01/385 91 80.

(Beziehungen sind wichtiger als abstrakte Regeln)

8. *Einstellung zu anderen Individuen:* wettbewerbsorientiert oder kooperativ
9. *Struktur:* Ordnung oder Flexibilität
10. *Denken:* induktiv (experimentell begründet) oder deduktiv (theoretisch begründet); linear (analytisch) oder systemisch (ganzheitlich).

Die Kenntnis dieser Parameter ist hilfreich, um das Verhalten eines Menschen besser zu verstehen: Herr Meier unterscheidet sich zum Beispiel insofern von Frau Michelin, als er das hierarchische Gefälle zwischen Frau Huber und Herrn Keller wichtiger zu nehmen scheint als Frau Hubers psychisches Befinden (universalistisches Denken). Zudem erwartet er offenbar, dass Frau Huber es sagen würde, wenn sie persönlich erwähnt werden möchte (direkte Kommunikation). Frau Michelin dagegen scheint die Beziehungsebene höher zu bewerten als den offiziellen Status (partikularistisches Denken). Zudem stützt sie sich bei ihrer Einschätzung der Lage offenbar nicht nur auf das, was Frau Huber gesagt hat, sondern auch auf den Kontext. Wenn Frau Michelin und Herr Keller diese unterschiedlichen Wertorientierungen erkennen und benennen, werden sie ihren Konflikt besser verstehen und unter gegenseitigem Respekt angehen können.

### Fachmann für interkulturelle Kommunikation

Peter Stadler ist Ausbildner und Psychologe. Er hat während mehreren Jahren in Kalifornien Geschäftsleute und amerikanische und europäische Studentinnen und Studenten auf Auslandsaufenthalte vorbereitet beziehungsweise während den Aufenthalten begleitet. Er hat seine Dissertation\* dem Thema interkulturelles Lernen/interkulturelle Kommunikation gewidmet. Nach einigen Jahren selbstständiger Tätigkeit als Berater und Trainer für interkulturelle Kommunikation und Organisationsentwicklung ist er seit Sommer 1999 in der Management-Entwicklung bei Swisscom tätig. Kultur ist für ihn einer von verschiedenen Bezugsrahmen, die es ermöglichen, einen Konflikt «handhab- und lösbar» zu machen.

\* Peter Stadler: Globales und interkulturelles Lernen in Verbindung mit Auslandsaufenthalten. Ein Bildungskonzept. Studien zur Interkulturellen Kommunikation. Verlag für Entwicklungspolitik Breitenbach GmbH. Saarbrücken, 1994. ISSN 0931-2420.

### Konfliktbearbeitungs-Stile

Peter Stadler zeigte im Kurs fünf Stile oder Strategien der Konfliktlösung auf (2):

1. *Verleugnung oder Unterdrückung:* Herr Meier tut so, als ob er Frau Michelins Auffassung teilen würde, und widersetzt sich ihrem Vorschlag nicht.
2. *Macht oder Autorität:* Frau Michelin setzt ihre Auffassung gegenüber Herrn Meier durch, indem sie sich auf ihre Vorgesetzten-Position beruft.

3. *Vermittlung durch Drittpersonen:* Die beiden fragen eine Arbeitskollegin, wie sie die Situation einschätzt, und bitten sie um Vermittlung.
4. *Gruppenkonsens:* Die Frage wird im Team besprochen.
5. *Direkte Diskussion:* Frau Michelin und Herr Meier sprechen sich direkt aus, wie sie es im geschilderten Fall zu tun begonnen haben.

Je nach Situation werden wir uns für den einen oder anderen dieser Konfliktbearbeitungs-Stile entscheiden. Auch hier gibt es aber in verschiedenen Kulturen unterschiedliche Präferenzen. Während der «typische Schweizer» dazu neigt, Konflikte direkt anzusprechen oder allenfalls in der Gruppe zu diskutieren, wird gemäss Peter Stadler weltweit die Vermittlung durch Drittpersonen am häufigsten angewandt. Diese Form der Konfliktbearbeitung hat den Vorteil, dass die Harmonie gewahrt bleibt und niemand das Gesicht verliert. Eine geeignete Drittperson ist aufgrund ihrer Kenntnis aller Positionen in der Lage, eine Lösung herbeizuführen.

Gerade die Wahl eines geeigneten Konfliktbearbeitungs-Stils kann viel zur Lösung eines Konfliktes beitragen. Es geht, wie Peter Stadler im Kurs immer wieder betonte, nämlich keineswegs darum, die eigenen Werte aufzugeben und sich anzupassen. Ziel des Kurses war es vielmehr, verschiedene Verhaltensweisen und Strategien aufzuzeigen. Neue Handlungsmöglichkeiten können zu neuen Lösungen führen. Wenn wir bei Konflikten zum Beispiel vermehrt Drittpersonen als Vermittler beziehen, werden wir uns mit Menschen, die gelernt haben, Konflikte zu vermeiden, leichter und besser verständigen und einigen können. Peter Stadler konnte und wollte im Kurs nicht Patentlösungen vermitteln, sondern Wege zum Umgang mit Konflikten aufzeigen: Erkennen und Anerkennen kultureller Unterschiede, Überdenken der «goldenene Regel» und Wahl eines für beide Seiten akzeptablen Konfliktbearbeitungs-Stils.

#### Literatur:

Terence Brake; Danielle Walker; Thomas Walker: Doing Business Internationally: The Guide to Cross-Cultural Success. New York, NY: Irwin Professional Publishing, 1995.

Milton J. Bennett: Critical Incidents in an Intercultural Conflict-Resolution Exercise. In: Sandra M. Fowler et al. (Hrsg.): Intercultural Sourcebook: Cross-Cultural Training Methods. Vol. 1. Yarmouth, Maine: Intercultural Press, Inc., 1995. ■

#### Stiftungsversammlung 1999 von Pro Senectute Schweiz in Neuenburg

## NEIN ZUR KANTONALISIERUNG DER ALTERSHILFE

(ps-info). Mit der gegenwärtig zur Diskussion stehenden Kantonalisierung der Altershilfe würde der Bund eines seiner wichtigsten Instrumente der Alterspolitik verlieren. Dies betonte alt Nationalrat Albert Eggli, Präsident des Stiftungsrates von Pro Senectute Schweiz, anlässlich der diesjährigen Stiftungsversammlung in Neuenburg.

Der Vorschlag einer Kantonalisierung bedeute eine ernsthafte Gefährdung des bestehenden, guten Altershilfenetzes. Deshalb wehre sich Pro Senectute Schweiz gegen den drohenden Abbau. Pro Senectute sei durchaus bereit, mit sich reden zu lassen, wenn es um neue Lösungen im Bereich der Altershilfe gehe, unterstrich Eggli. Es müsse allerdings klar sein, dass auch in Zukunft wesentliche Aufgaben vom Bund – bzw. von der AHV-Kasse – mitfinanziert werden.

Bundespräsidentin Ruth Dreifuss, die Präsidentin der Stiftungsversammlung, erklärte, auch in Zukunft solle ein flächendeckendes Netz von Dienstleistungen und präventiven Angeboten für die älteren Menschen bestehen. Sie nehme zur Kenntnis, dass Pro Senectute weiterhin eine starke Bundeszuständigkeit in Fragen der Altershilfe wünsche. Besonderes Gewicht legte Ruth Dreifuss in ihrer Rede auf die Würde der hochbetagten Menschen. Es sei wichtig, Menschen bis ins ganz hohe Alter zu begleiten: «Immer respektvoll, immer darauf bedacht, das in den Vordergrund zu rücken, was sie noch können, und sie nicht auf das zu reduzieren, was sie nicht mehr können.»

Den Jahresbericht sowie weitere Informationen erhalten Sie bei:  
 Pro Senectute Schweiz, Kommunikation, Lavaterstrasse 60, 8027 Zürich,  
 Telefon 01/283 89 89, Fax 01/283 89 80,  
 E-Mail geschaefsstelle@pro-senectute.ch

## Gefangen im Netz

Globalisierung  
 Internet und  
 world wide web  
 handy, E-mail, telefax  
 wir sind erreichbar  
 wunderbar  
 vierundzwanzig Stunden  
 jeden Tag, an jedem Ort  
 Kommunikation  
 Konsumation  
 Kompensation  
 Technik, Forschung  
 machen alles möglich  
 auch dass gestresst wir  
 jagen von Meeting zu Bankett  
 von Theater zu Konzert  
 und dann – ins Bett  
 Viagra hilft da mit  
 wir lächeln,  
 haben alles,  
 wirklich alles gut im Griff  
 mit etwas Xenical und Voltaren  
 lässt auch der Körper  
 leicht sich übertölpeln

Ach ja?  
 das Netz legt sachte sich  
 um uns und zieht die Schlinge zu  
 wir sind Gefangne  
 der Geschäftigkeit  
 uns dämmert plötzlich,  
 dass da noch etwas ist  
 das sehnt nach Ruhe sich  
 nach einem Ort der Stille  
 wo niemand hingelangt  
 mit Elektronik, web und net  
 wo Ruhe herrscht  
 wo frei wir sind  
 wo leicht das Atmen wird  
 wo dann wir sehn uns  
 nach echter Liebe  
 und Geborgenheit  
 nach Gott

Maria Gämperle