



Der Inhalt:

- ['Leitkultur und interkulturelles Training](#)
 - [Termine offene Seminare bis Ende 2017](#)
-

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

'Leitkultur' und interkulturelles Training

Was ist das Spezifische an Kulturen

Wir haben gerade eine schräge Debatte hinter uns:

Ein deutscher Politiker wollte eine deutsche Politikerin "in Anatolien entsorgen", weil die Dame ein anderes Verständnis von 'deutscher Kultur' hat als er selbst. Die meisten unserer Leser/innen werden das mitbekommen haben. Sie wissen daher auch, welcher Satz der Staatsministerin im Kanzleramt Aydan Özoguz zur Last gelegt wird, den sie am 14. Mai im 'Tagesspiegel' schrieb: "Kein Wunder, denn eine spezifisch deutsche Kultur ist, jenseits der Sprache, schlicht nicht identifizierbar."¹



Hm!

Wenn wir beim IFIM diesen Satz der Staatsministerin so unterschreiben würden, müssten wir als nächstes die Auflösung des Instituts beantragen, wegen 'Wegfall der Aufgabe'. Denn wenn 'deutsche Kultur nicht identifizierbar' ist, lassen sich auch keine Kulturunterschiede zwischen der deutschen und anderen Kulturen identifizieren und erst recht keine Trainings konzipieren, in denen die Teilnehmer lernen, mit diesen Unterschieden produktiv umzugehen.

Anscheinend müssen wir mal wieder über 'Kultur' reden!

Während Frau Özoguz Äußerung im Mai kaum wahrgenommen worden war, eilten nun auch zahlreiche Kommentatoren herbei, um - bei aller pflichtschuldiger Distanzierung von Herrn Gauland - der Staatsministerin zu widersprechen. Aber wie?

¹ Der Tagesspiegel, 14. 5. 2017: "Aydan Özoguz: Leitkultur verkommt zum Klischee des Deutschseins"
<https://causa.tagesspiegel.de/gesellschaft/wie-nuetzlich-ist-eine-leitkultur-debatte/leitkultur-verkommt-zum-klischee-des-deutschseins.html>

Auf der Webseite der FAZ vom 29. 8. schreibt etwa der Redakteur **Reinhard Müller**:

*"Dabei hat doch alle Welt ein Bild vom Deutschsein und von deutscher Kultur - wie auch jeder ein Bild etwa von italienischer Kultur hat, wie stimmig diese Vorstellung auch immer sein mag. Dass in Deutschland seit jeher Einwanderer heimisch geworden sind, dass seine Kultur einem ständigen Wandel ausgesetzt ist, spricht nicht gegen ihre Existenz. Frau Özoguz könnte genauso gut die Existenz des deutschen Volkes in Abrede stellen."*²

Laut Duden bedeutet Identifizieren "genau wiedererkennen; die Identität, Echtheit einer Person oder Sache feststellen". Davon sprach Frau Özoguz. Herr Müller kritisiert sie, ohne selbst auch nur im Geringssten zu sagen, wie er die deutsche Kultur 'identifiziert'. Ihm genügt, dass 'alle Welt eine wie stimmige Vorstellung auch immer' von ihr hat.

Theo Sommer geht es auf der Webseite der Zeit vom 5. 9. differenzierter an:

*"Kultur ist mehr als Sprache, auch mehr als politische Kultur, Verfassungspatriotismus also und Grundgesetztreue. Sie ist ein Mosaik aus der Literatur, der Musik, der Kunst und der Philosophie eines Landes, das seinen gesamten geistigen und ästhetischen Raum umfasst. Auch der Glaube prägt – und selbst jene, die keine Glaubenschristen mehr sind, ob sie dies wahrhaben wollen oder nicht, noch immer Kulturchristen – bis hin zum Vaterunser am Grab. Dazu kommt der Alltagsraum von Empfinden und Benehmen, vom Bauen und Wohnen, auch von Essen und Trinken. Tradition und Geschichte überformen dies alles."*³

Das hilft nun allerdings auch nicht so recht weiter, denn auch Theo Sommer hütet sich wohlweislich, auch nur irgendein Beispiel dafür zu geben, welches 'Empfinden und Benehmen' als 'deutsch' identifizierbar sein könnte, außer dem 'Vaterunser am Grab', das nach unserer Beobachtung heute keineswegs bei jeder Beerdigung in Deutschland gesprochen wird.

Konkret wird er ganz zum Schluss seines Artikels:

"Ebenso prägend wie die gemeinsame Nationalkultur sind die landsmannschaftlichen Regionalkulturen. Samsouci und Neuschwanstein, Fachwerk und Reetdach, Leberkäse und Labskaus, Spätzle und Saumagen."



Der Autor dieser Zeilen ist zwar, um mit Theo Sommer zu sprechen, 'ein Deutscher ohne Migrationshintergrund', aber weder Leberkäse noch Labskaus, noch Spätzle oder Saumagen gehören zu seinen Lieblingsgerichten. Was nun? Ist er doch nicht so 'deutsch' wie er immer dachte? Obwohl sein amerikanischer Trainingspartner Tom Krauss amerikanische Teilnehmer immer warnt: "Be careful, this guy is **very** German!"

Offensichtlich ist es schwer, von 'Kultur' zu sprechen!

² FAZ, 29. 8. 2017: "Deutsche Kultur, ein Kommentar von Reinhard Müller"

<http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/deutsche-kultur-hat-doch-alle-welt-ein-bild-von-15174110.html>

³ Die Zeit, 5. 9. 2017: "Was ist deutsch? Eine Kolumne von Theo Sommer"

<http://www.zeit.de/politik/deutschland/2017-09/aydan-oezoguz-alexander-gauland-deutsche-kultur-5vor8>

Und genau davon sprach Frau Özoguz:

"Deutschland ist vielfältig und das ist manchen zu kompliziert. Im Wechsel der Jahreszeiten wird deshalb eine Leitkultur eingefordert, die für Ordnung und Orientierung sorgen soll. Sobald diese Leitkultur aber inhaltlich gefüllt wird, gleitet die Debatte ins Lächerliche und Absurde, die Vorschläge verkommen zum Klischee des Deutschsein. Kein Wunder, denn eine spezifisch deutsche Kultur ist, jenseits der Sprache, schlicht nicht identifizierbar. Schon historisch haben eher regionale Kulturen, haben Einwanderung und Vielfalt unsere Geschichte geprägt. Globalisierung und Pluralisierung von Lebenswelten führen zu einer weiteren Vervielfältigung von Vielfalt."

Und:

"Kulturelle Regeln sind nicht ohne Grund ungeschrieben. Sie unterliegen einem steten Wandel, einer permanenten Aushandlung. Fragen Sie mal Frauen, Mütter, Jugendliche, Homosexuelle oder Menschen mit Behinderungen, was sie von einer rechtlichen Konservierung einer Leitkultur der 1950er Jahre halten würden!"

Leberkäse und Labskaus? **Klischee des Deutschseins!**

Die Kommentatoren von FAZ und Zeit belegen nur zweierlei:

- Dass sie sich offensichtlich nicht die Mühe gemacht haben, nachzulesen, was Frau Özoguz wirklich gesagt hat, sondern nur das tendenziöse Zitat Gaulands für ihren Kommentar benutzt haben. Wir können jedenfalls aus dem Originalzitat nicht herauslesen, dass sie die 'Existenz der deutschen Kultur' geleugnet hat, sondern nur, dass sie sich dagegen verwehrt, sie als 'Leitkultur' zu kodifizieren.
- Dass sich die Kommentatoren keineswegs die Mühe machen, über 'Spätzle und Saumagen' hinaus zu beschreiben, was sie selbst für wesentliche Inhalte der deutschen Kultur halten. Denn wie Frau Özoguz sagt: Das ist 'vielfältig' und 'kompliziert'! Und man gleitet dabei schnell 'ins Lächerliche'.

Aber können 'interkulturelle Trainer' dann über Kultur sprechen?

Oder haben diejenigen Recht, die behaupten, in Trainings mit Titeln wie 'Erfolgreiche Zusammenarbeit mit chinesischen Partnern' oder gar 'Cooperating Successfully with German Partners' würden auch nur Klischees von China oder Deutschland verbreitet, die eher schaden als nützen?

Wir würden niemals leugnen, dass es sogenannte 'interkulturelle Trainings' gibt, die eher schaden als nützen, weil sie tatsächlich nur Klischees verbreiten.

Aber seriöse interkulturelle Trainings vermeiden das Problem auf folgende Weise:

Interkulturelle Trainings machen keine Aussage über 'die Kultur'

Schon gar keine normativen! Die Debatte über die 'Leitkultur' wird ja deshalb so unfruchtbar, weil dann sofort die Frage aufkommt, was 'zu Deutschland gehört' und was nicht. Gehört 'der Islam' zu Deutschland? Dazu haben wir eine private Meinung, aber das ist nicht die Ebene, die von interkulturellen Train-

nings adressiert wird. Falls in einem Deutschlandtraining eine entsprechende Frage aufkommt, kann man ein paar Tatsachen nennen, etwa wieviel Prozent der Bevölkerung sich zum Islam bekennt oder auch, dass der deutsche Staat für islamische Gemeinden keine Kirchensteuer einzieht. Man kann auch erwähnen, dass es eine gesellschaftliche Debatte über den Stellenwert des Islam gibt. Falls der Teilnehmer am Deutschlandtraining selbst strenggläubiger Wahhabit ist, sollte man auch erwähnen, dass ein nennenswerter Anteil der deutschen Bevölkerung die Vollverschleierung von Frauen ablehnt, weshalb es die Kontaktmöglichkeiten seiner Frau zu deutschen Frauen wahrscheinlich einschränkt, wenn sie sich in Deutschland so kleidet. Auf Nachfrage kann man auch Erläutern, weshalb manche Deutsche so denken.

Aber es ist nicht die Aufgabe interkultureller Trainings, hier *normative* Aussagen zu machen.

Zum Zweiten wird auch deskriptiv nicht über 'die Kultur' gesprochen, weil das viel zu umfangreich würde. Hilfreiche interkulturelle Managementtrainings beschränken sich auf das Verständnis derjenigen '**sozialen Rollen**' und '**sozialen Situationen**', die für den Arbeitserfolg der Teilnehmer relevant sind.

Nehmen wir als Beispiel einen US-Amerikaner, der nach Deutschland versetzt wird, um eine Managementaufgabe wahrzunehmen. Was muss er über Goethe und den Dreißigjährigen Krieg wissen? Was über Beethoven und Brecht, Bismarck und Adenauer?

Nichts!

Wohlgemerkt: *Wenn* er darüber etwas weiß und auch noch, was Labskaus und Saumagen ist oder ein Reetdach, kann das nichts schaden. Aber das Wissen um diese und andere 'deutsche Kulturgüter' macht ihn nicht zu einem erfolgreichen Manager in Deutschland und das Nicht-Wissen schadet nur selten. Manager motivieren, koordinieren, entscheiden und kontrollieren, daraus besteht ihre Aufgabe im Wesentlichen. Also sollte er wissen, wie man dies in Deutschland möglichst erfolgreich tut. Und das lässt sich beschreiben.

Bleiben wir mal beim 'Motivieren': Beim IFIM konnten wir in den letzten Jahren zahlreiche Beispiele für sehr suboptimale Motivationsversuche von amerikanischen Top-Managern sammeln. Sie waren suboptimal, weil die Amerikaner fast immer davon ausgingen, dass die Erwartungen deutscher Mitarbeiter so seien wie die amerikanischer Mitarbeiter. Sind sie aber nicht!

Am deutlichsten wird das, wenn ein amerikanisches Unternehmen ein deutsches übernommen hat. Amerikanischen Managern ist klar, dass den neuen Mitarbeitern nun sehr schnell eine motivierende Botschaft geliefert werden muss. Im umgekehrten Fall – Deutsche übernehmen ein amerikanisches Unternehmen – ist das dem deutschen Top-Management weniger klar: "Wir haben die doch gekauft, weil wir sie haben wollten, also braucht sich dort doch niemand Sorgen machen!"

Um zu verstehen, dass sich die meisten Amerikaner in der sozialen Rolle 'Mitarbeiter' in der Situation 'ich bekomme einen neuen Chef, den ich noch nicht einschätzen kann' größere Sorgen machen als Deutsche in gleicher Rolle und gleicher Situation, muss man ein bisschen was über die Unterschiede im Hie-



rarchieverständnis in Deutschland und den USA wissen. Und über die Unterschiede in der Arbeitsgesetzgebung.

The screenshot shows the top part of a Spiegel Online article. The header includes the logo 'SPIEGEL ONLINE' and navigation links like 'Menu', 'Politik', 'Wirtschaft', etc. The main headline is 'Warum der US-Titan scheiterte' under the sub-header 'Wirtschaft'. A sub-headline reads: 'Weltweit feiert der US-Handelsgigant Wal-Mart Erfolge, in Deutschland erlitt er eine schmerzhaft Niederlage. Der US-Konzern habe sich einfach vollkommen überschätzt, erklären Experten den Zwang zum Rückzug.' Below this is a small table of stock indices: DAX, S&P 500, NYSE, Dow Jones, Nikkei, and EURO STOXX 50. The main article title is 'Gescheiterte Expansionsversuche USA macht deutschen Konzernen zu schaffen'.

The screenshot shows the top part of another Spiegel Online article. The sub-header is 'RÜCKZUG' and the main headline is 'Wenn die Auslandsexpansion scheitert'. The author is 'von: Rebecca Ciesielski' and the date is 'Datum: 23.12.2013 12:09 Uhr'. The text begins with: 'Wal-Mart zieht sich aus Deutschland zurück, Thyssen-Krupp kehrt Brasilien den Rücken und MyParfum macht eine Bruchlandung in den USA. Woran Auslandsgeschäfte scheitern – und warum manchmal Bescheidenheit angebracht ist.'

Aber zurück zu den amerikanischen Chefs in Deutschland: Sie organisieren im übernommenen Unternehmen eine Betriebsversammlung, die sie gerne 'Town-Hall-Meeting' nennen und liefern eine fulminante Show ab, die in den USA sicher zu 'Standing-Ovations' führen würde. In Deutschland nicht! Die deutschen Mitarbeiter verlassen die Veranstaltung mehrheitlich konsterniert und irritiert: Die Show erschien ihnen 'unseriös', die ständige Beteuerungen, dass nun alles anders und noch viel besser werden wird, verunsicherten eher, weil weder deutlich wurde, *was* anders werden soll, noch gar, welchen Vorteil die Änderungen bringen sollen. Und dass der Betriebsratsvorsitzende weder gesprochen hat, noch im Vorfeld konsultiert wurde, ist ja auch kein gutes Zeichen ...

Kurz gesagt: Den Erwartungen der deutschen Belegschaft wurde nur unzureichend entsprochen. Man hat viel Geld für ein suboptimales Ergebnis ausgegeben.

Nun haben natürlich Herr Maier, Frau Müller und Herr Schmidt unterschiedliche Kritiken an der Veranstaltung und sie äußern sie auch verschieden: "Halten die uns für blöd?" poltert Herr Maier, während Frau Müller sanft anmerkt, sie habe sich konkretere Aussagen gewünscht. Menschen sind

nun mal ganz unterschiedlich. Aber dennoch wurden hier geteilte Erwartungen enttäuscht, die wir, weil es *kollektiv geteilte* Erwartungen sind, als 'kulturell geprägt' bezeichnen können und die sich auch recht präzise beschreiben lassen.

Diese Erwartungen wurden nicht deshalb enttäuscht, weil die zuständigen Amerikaner 'ihren Job nicht beherrschen', das tun sie im Gegenteil ziemlich gut. Sie haben sich nur nicht vorstellen können, dass ein Vorgehen, das sich in den USA sicher bewährt hätte, weil es die Erwartungen der Mehrzahl der amerikanischen Mitarbeiter getroffen hätte, in Deutschland nicht so segensreich ist, weil die Mitarbeiter dort **in dieser Situation** deutlich unterschiedliche Erwartungen haben.

Ähnliche Unterschiede finden sich, wenn es nicht darum geht, eine ganze Belegschaft zu motivieren, sondern einen einzelnen Mitarbeiter, aber auch, wenn es um Koordination, Entscheidungsfindung und Kontrolle geht, kurz: Um alles, was ein Manager so macht. *Damit* beschäftigt sich interkulturelles Managementtraining!

Selbstverständlich gibt es in jeder Kultur eine Bandbreite von erfolgreichen Führungsstilen. Aber das sind nur Varianten des selben Grundmusters, 'anything goes' gilt hier nicht. Und selbstverständlich gibt es in jeder Kultur Gründe, auf einem Posten zu bleiben, selbst wenn man den Chef 'unmöglich' findet. Uns ist aber keine Kultur bekannt, in der Mitarbeiter besonders viel leisten würden, wenn sie einen Großteil ihrer Zeit und ihres 'Herzblutes' dafür verwenden, damit zu hadern, wie 'unmöglich' sich ihr

Chef grade wieder aufgeführt hat. 'Kulturelle', aber auch organisationslogische Unterschiede gibt es allerdings darin, wie eng man mit seinem Chef zu tun hat. Wenn man ihn ohnehin nur selten sieht, ist es weniger wichtig, wenn er die eigenen Erwartungen an einen 'guten Chef' ständig frustriert.

Was hat das mit Gauland, Özoguz und Theo Sommer zu tun?

Nicht viel! Und genau das wollten wir noch einmal unterstreichen: Wer in den Zeiten von 'National-Populismus', 'Flüchtlingskrise' und 'Migrationsdruck' über 'Kultur' spricht, begibt sich auf ein vermintes Terrain. Wer in diesen Zeiten ein interkulturelles Training bucht, begibt sich jedoch nicht in dieses ideologische Minenfeld, sondern eignet sich gesicherte Kenntnisse an und erarbeitet sich Strategien, diese in erfolgreiches Handeln umzusetzen. Das ist etwas völlig anderes.

Und vernünftig!

Allerdings könnte die präzise Beschreibung von Erwartungen an soziale Rollen und soziale Situationen vielleicht auch die Leitkulturdebatte versachlichen. Ja, es gibt Menschen, die 'grundsätzlich' etwas gegen Ausländer haben, vor allem, wenn sie dunkelhäutig sind oder Muslime.

Aber den meisten Menschen, die sich fragen, wieviel Zuwanderung Deutschland vertragen kann, also sie persönlich akzeptieren wollen, geht es doch um drei Themen:

1. Was kostet das? Und bin ich bereit, die Kosten zu tragen, die etwa entstehen, wenn Schulen mehr Lehrer und mehr Sozialarbeiter brauchen, um den Integrationsaufwand für zugewanderte Kinder zu decken? Und welcher Nutzen steht diesen Kosten tatsächlich gegenüber?
2. Deutschland ist in der Tat heute 'vielfältig' und verwirrend. Unsere 'Kultur' hat sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten radikal verändert, im Osten wie im Westen der Republik und nicht wenigen Menschen werden diese Veränderungen zu viel: Heimatlos in der Heimat!
Ein Großteil der Veränderungen ist allerdings hausgemacht und hat mit Migration nicht das Geringste zu tun. Wenn etwa die Kanzlerin der ehemals katholisch dominierten CDU im Wahlkampf grad mal so das Thema 'Ehe für alle' 'abräumt', bedeutet das schon einen erheblichen Kulturwandel für jeden älteren Katholiken, der in seinem Religionsunterricht noch gelernt hat, dass Homosexualität nicht nur strafbar, sondern auch eine Todsünde sei. Muslimische Fundamentalisten waren bei diesem Wandel aber wirklich nicht die treibende Kraft. Aber auf Burkaträgerinnen lässt sich halt leichter zeigen als auf die diffusen Kräfte, die unseren internen Kulturwandel vorantreiben.
Von den kulturellen Veränderungen, die von technologischen Neuerungen ausgehen, gar nicht zu reden. Haben Sie auch schon mal länger nachdenken müssen, wenn Sie ein Zwanzigjähriger gefragt hat "Wie habt Ihr das eigentlich gemacht, bevor es das Internet gab?" Ja, wir Älteren haben uns auch vor WhatsApp schon verabredet, haben herausgefunden, wann der nächste Zug nach München fährt oder wie man 'Digitalisierung' buchstabiert. Aber wir haben schon fast vergessen, wie wir das ohne Internet gemacht haben.
3. Wir glauben allerdings, dass Debatten über 'Leitkultur' oder 'Verfassungspatriotismus' in diesem Zusammenhang nicht wirklich weiterhelfen. Nichts gegen 'Verfassungspatriotismus', aber wir fürchten, dass eine breite Mehrheit der Bevölkerung das Grundgesetz noch nie gelesen hat.

Was Menschen umtreibt, ist doch, dass ihren Erwartungen an 'angemessenes' Verhalten in konkreten sozialen Situationen so stark widersprochen wird, dass 'Sanktionsbedürfnisse' entstehen. Das ist nichts anderes als das, was einem Auslandsmitarbeiter passiert, wenn er sich in seinem beruflichen oder privaten Umfeld aus Sicht der Einheimischen 'unmöglich' benimmt, selbst wenn dieses 'unmögliche Benehmen' in Deutschland als korrekt oder erfolgsträchtig betrachtet wird.

Welche Sanktionen gefordert oder angewendet werden, hängt immer von den konkreten Umständen ab. Die mildeste soziale Sanktion, aber eine, die fast immer gewählt werden kann, besteht darin, soziale Distanz zu schaffen: "Was mein Freund da macht, finde ich nicht mehr akzeptabel, also breche ich den Kontakt ab!" Geht immer, vielleicht wird man es jedoch irgendwann bereuen, sich wegen 'dieser Kleinigkeit' getrennt zu haben.

Aber wenn die U-Bahn voll ist mit Leuten, die sich nicht so kleiden oder benehmen, wie man selbst es 'akzeptabel' findet, wird 'Distanz schaffen' selbstschädigend: "U-Bahn fahr ich nicht mehr! Und abends geh ich nicht mehr auf die Straße!" Aber *die* fahren weiter U-Bahn, nur ich muss jetzt ein Taxi zahlen. Also ruft man nach staatlichen 'Sanktionen' für etwas, das in einem liberalen Rechtsstaat kaum staatlich sanktioniert werden kann. Und wenn das halt nicht geht: "Raus mit all Denen!" Was 'rechtsstaatlich' auch nicht geht.

Trotzdem denken wir, dass es die Debatte versachlichen könnte, wenn man sie von der 'großen Kultur' runterbrechen würde auf die – wenigen – sozialen Situationen, in denen Ausländer bei vielen Inländern meist unbeabsichtigt Ausländerfeindlichkeit auslösen. Diese Situationen müssten dann in den 'Integrationskursen' auch entsprechend behandelt werden.

Zum beiderseitigen Nutzen: Ja, vielleicht schickt uns der IS irgendeinen Bösewicht. Aber zu allen Zeiten hatte überall die übergroße Mehrzahl der Immigranten nur ein Ziel: In der neuen, fremden Heimat möglichst schnell erfolgreich zu sein. Gerade die vielgescholtenen 'Wirtschaftsflüchtlinge', die nicht darauf hoffen, bald wieder in ihre eigentliche Heimat zurückkehren zu können, wenn dort der Krieg vorbei, oder das Regime, das sie verfolgt, gestürzt ist, sondern die zu uns kommen, weil sie sich hier ein wirtschaftlich 'besseres Leben' erwarten, sind sehr motiviert, sich anzupassen, um erfolgreich zu sein, sofern sie wissen, an was sie sich anpassen sollen. Lasst sie aufs Grundgesetz schwören, das kann nichts schaden, dann liest es vielleicht irgendjemand mal. Aber entscheidend ist, dass sie bei den Einheimischen keine 'Sanktionsbedürfnisse' auslösen.

Der Nutzen entsteht beiderseits aber nur, wenn die Immigranten erleben, dass diese Anpassung honoriert wird. Wenn sich ein Hamburger Mädchen mit dem nicht traditionell hamburgischen Namen Aydan Özoguz zur Staatsministerin im Kanzleramt hochboxt, hat es ganz sicher nicht nur schwierige Spagatte zwischen der Kultur seiner Eltern und der seiner Schule, Universität etc. meistern müssen, sondern auch gezeigt, dass es sich im deutschen 'Politikbetrieb' durchaus 'angemessen' bewegen kann. Wenn ein Gauland gesagt hätte "Die Karriere von Frau Özoguz ist sehr lobenswert, aber leider doch nur eine seltene Ausnahme ..." wär's auch schon übel gewesen, aber wenn Leute glauben, Wählerstimmen zu bekommen, indem sie fordern, die Frau "in Anatolien zu entsorgen", geben sie *allen* Immigranten ein klares Signal: "Du kannst machen,



was Du willst, wir werden Dich *nie* akzeptieren!"

Genau so schafft man Gruppen von jungen Franzosen, Belgiern und auch Deutschen, die sich beim IS akzeptierter fühlen als je in den Ländern, deren Pass sie besitzen.

Und die gibt es! Wichtig ist, diese Gruppen nicht zu vergrößern, sondern alles zu tun, um diesen jungen Leuten das Gefühl zu geben, dass sie in ihren 'Passstaaten' akzeptiert und gebraucht werden und jenseits der Kleinkriminalität eine faire Chance haben, sich ein befriedigendes Leben aufzubauen.

Liebe Leser: Gehen Sie wählen! Es geht um was!

Termine offene Seminare bis Ende 2017

Reihe 'Leben und Arbeiten in ...- Interkulturelles für Ausreisende und Mitreisende':

= 1 Tag = 1 Berater = 1.250.- € für Einzelpersonen = 1.850.- € für reisende Paare

Türkei 29. 9. 17	Philippinen 2. 10. 17	Thailand 4. 10. 17
Indonesien 5. 10. 17	Singapur / Malaysia 6. 10. 17	Vietnam 9. 10. 17
Myanmar 16. 10. 17	Philippinen 20. 11. 17	Arabische Emirate 23. 11. 17
Saudi-Arabien 24. 11. 17	Japan 28. 11. 17	Türkei 1. 12. 17
Vietnam 4. 12. 17	Brasilien 7. 12. 17	Myanmar 11. 12. 17
Indien 18. 12. 17		

Reihe 'Erfolgreiche Zusammenarbeit mit Partnern aus ...':

= 2 Tage = Bikulturelles Trainerteam = 1.600.- €

USA 16. - 17. 10. 17	China 9. - 10. 11. 17
-----------------------------	------------------------------

Reihe 'Interkulturelle Auslandsvorbereitung':

= 2 Tage = Bikulturelles Trainerteam = 1.780.- €

China 7. - 8. 12. 17	USA 11. - 12. 12. 17	Südostasien 14. - 15. 12. 17
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------------

Reihe '... Partner besser verstehen':

= 1 Tag = 1 Berater = 990.- €

Japanische Partner besser verstehen 9. 10. 17

Indische Partner besser verstehen 23. 10. 17

Brasilianische Partner besser verstehen 10. 10. 17

Arabische Partner besser verstehen 30. 11. 17

Alle Preise zuzüglich MwSt. und Hotelkosten

[Programme und Buchung](#)

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)