

### Anneliese Herzig MSsR

Sr. Dr. Anneliese Herzig MSsR, geb. 1958, lebt in Wien und ist in theologisch-spirituelle Fortbildung und als Interkulturelle Trainerin tätig. Außerdem ist sie Referentin Anwaltschaft & Lobbying für das Themenfeld Pastoral bei der Dreikönigsaktion (Hilfswerk der Katholischen Jungschar Österreichs). Von 2001-2013 war sie Generaloberin der Missionsschwestern vom Heiligsten Erlöser.



Anneliese Herzig MSsR

## Kultur „des“ Ordenslebens? Ein Versuch.

### Erfahrung von Vielfalt

Vor einigen Jahren bin ich innerhalb einer Woche in verschiedenen Ordenskontexten unterwegs gewesen: Zu Wochenbeginn eine Fortbildung für Auszubildner und Auszubildnerinnen zweier apostolisch tätiger Gemeinschaften, die miteinander die gleiche Spiritualität teilen. Ein mir vertrautes „Setting“, was z.B. die Art des Kommunizierens und der Liturgie betrifft. Alle gehen in „zivilen“ Kleidung. Dann ein kurzes Eintauchen in die eigene Kommunität. Wenig später Eucharistiefeier in einer neueren geistlichen Gemeinschaft: eine enge Stadtwohnung mit vollgeräumten Zimmern, eher charismatisch orientierte Lieder, die Wohnung wird mit Studierenden geteilt. Dann Aufbruch zu einem Vortrag. Ich reise am Vorabend an

und übernachtete in einem österreichischen Stift: eine breite Treppe empfängt mich, ich durchschreite weite Gänge, bekomme für die eine Nacht zwei große Zimmer. Am nächsten Morgen muss mich ein Bruder abholen, damit ich den Weg in die Kirche finde. Gepflegte, klassische Liturgie, feierliche Gewänder. Nach dem Frühstück geht es weiter zum Ort des Vortrags: eine alte Burg, in der ein eher traditionell ausgerichteter Orden seine Niederlassung hat. Es gibt einen Speisesaal, in dem auf den ersten Blick deutlich ist, wo die Oberen sitzen. Am Vortrag nehmen Ordensleute verschiedener Gemeinschaften teil – monastische und apostolische, mit Ordensgewand, ohne Ordensgewand. Bevor ich nach Hause fahre, mache ich noch einen Besuch in einem kontemplativen Kloster. Ein heller Neubau, hoch über

der Stadt, Stille umfängt mich. Als ich heimkomme, bin ich erschöpft, aber auch erfüllt von den so unterschiedlichen Erfahrungen. Ich frage mich nur, wie all das unter dem Namen „Ordensleben“ vereint werden kann.

Kultur *des* Ordenslebens – gibt es das? Oder gibt es nur verschiedene Ordenskulturen im Plural, je nach Sendung, Spiritualität, Geschichte? Die Antwort darauf hängt auch davon ab, was unter „Kultur“ verstanden wird.

### Kultur ist ...

Es gibt eine Unmenge von Vergleichen, Konzepten und Metaphern für das, was Kultur ist<sup>1</sup>. Da ist zum Beispiel die Rede von einem Wald, in dem auf dem gleichen Boden verschiedene Bäume (die Individuen) wachsen (Geert Hofstede). Beliebte ist das Bild von der Zwiebel mit ihren Schalen (Fons Trompenaars): Aus unbewussten Grundannahmen heraus ergeben sich Normen und Werte, schließlich Riten, Mythen und Symbole und – in der äußeren, am meisten sichtbaren Schale – Kunst, Musik, Architektur, Literatur etc. Manche deuten Kultur auch als einen unsichtbar bleibenden Rucksack, den jeder und jede von uns mit sich herumträgt. Beliebte ist das Bild vom Eisberg: So wie bei einem Eisberg der größte Teil unsichtbar bleibt, sind auch viele Anteile der Kultur zunächst unsichtbar und meist unbewusst. Wenn dann zwei „Kultur-Eisberge“ zusammenstoßen, kommt es zu einem Konflikt, noch bevor an der Oberfläche etwas zu sehen ist. Oft genug wissen die Protagonisten gar nicht, was jetzt eigentlich passiert ist. Diese und andere Vergleiche sind durchaus hilfreich, um sich vor Augen zu führen, wie man Kul-

tur verstehen kann. Viele von ihnen erwecken allerdings den Eindruck, dass Kultur etwas Feststehendes ist. Außerdem können sie oft das unterschiedliche Verhalten von Individuen, die aus derselben Kultur stammen, nicht erklären. Die Anthropologin und Mediatorin Jennifer Beer arbeitet mit einer aus der Mathematik stammenden Metapher für das, was Kultur meint: Sie sieht Kultur als eine (bestimmte) Menge von Denk- und Verhaltensweisen, die innerhalb einer Gruppe von Menschen anerkannt sind (engl. *set of options*)<sup>2</sup>. Andere Verhaltensweisen sind in dieser Kultur wenig wahrscheinlich, sie liegen sozusagen „außerhalb des Denkhorizonts“. Dieser Vergleich geht davon aus, dass es innerhalb kulturell bestimmter Grenzen eine Variationsbreite von möglichen und gebilligten Verhaltensmustern gibt. Kultur wäre so gesehen ein von einigen geteilter „Möglichkeitsraum“ mit einem gewissen Spektrum von zu erwartenden Realisierungen<sup>3</sup>. Ein Beispiel ist etwa der Besuch von Freunden, verbunden mit einer Einladung zum Essen: In Deutschland werde ich mit hoher Wahrscheinlichkeit entweder daheim etwas kochen oder mit ihnen zum Essen ausgehen. Das kann heutzutage auch in einem italienischen, griechischen, indischen ... Restaurant sein. Sollten wir unterwegs sein, kann man auch etwas „to go“ kaufen (Döner, Leberkäse-Semmel ...). Dagegen ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass aus Freude über den Besuch der Freunde ein Huhn vor Ort geschlachtet, gerupft und gegrillt wird. „Unmöglich“ ist es hierzulande, die Gäste in ein Spezialrestaurant für Hundefleisch zu führen, und das in zweifacher Weise: Es kommt normalerweise gar nicht in den Sinn, und ein solches

Vorhaben würde zudem schon an der Nicht-Existenz eines solchen Restaurants in unserem Kulturraum scheitern. In anderen Kulturen dagegen gibt es durchaus diese beiden Optionen. Sie sind dort gut und gültig. Was also für eine Kultur möglich, ja erwünscht ist, wird in einer anderen nicht gebilligt oder ist nicht gut vorstellbar. „Dieses Modell, Kultur zu konzipieren, hilft, die vielen Unterschiede innerhalb einer Kultur zu erklären. Kontext, Persönlichkeit und Subkulturen werden darauf Einfluss nehmen, welche Optionen Menschen in den Sinn kommen und dann von ihnen tatsächlich für ihr Handeln gewählt werden. Gleichzeitig bleiben Grenzmarkierungen der Gruppe über das, was normal und akzeptabel ist, bestehen“<sup>4</sup>. In der Begegnung mit anderen Kulturen und deren Verhaltens- und Denkoptionen können auch neue Elemente in eine Kultur eindringen, andere werden auf Dauer ausgeschlossen bleiben.

Versteht man Kultur in dieser Weise, könnte eher über eine Kultur „des“ Ordenslebens gesprochen werden, da die Vielfalt schon im Konzept mit eingeschlossen ist. Nicht vergessen werden darf dabei, dass das Leben einer Ordensgemeinschaft auch geprägt bleibt vom allgemeinen kulturellen Kontext, in dem sie eingebettet ist. Auch dadurch ergibt sich eine gewisse Variationsbreite. Trotz aller Gemeinsamkeiten ist Ordensleben auf dem Land anders als in der Stadt, in Afrika anders als in Europa, anders, wenn es von jungen Menschen, als wenn es hauptsächlich von älteren Menschen gelebt wird, Ordensleben im 21. Jahrhundert unterscheidet sich von Ordensleben im 19. Jahrhundert usw.

## Charakteristiken von „Kultur“<sup>5</sup>

Allen Kulturen gemeinsam sind vier Charakteristiken, die man so auch auf eine „Kultur des Ordenslebens“ anwenden kann:

1. Kultur ist ein *Ganzes* und: Sie ist „mehr“ als die benennbaren Teile. Edward Hall, einer der bekannten Interkulturalisten, hat zudem Folgendes beobachtet: „Man berührt eine Kultur an einem Punkt und alles andere ist mit betroffen“. Kulturelle Verhaltens- und Denkweisen hängen zusammen und bedingen einander. Auch eine mögliche Kultur des Ordenslebens oder eine Kultur einer bestimmten Gemeinschaft ist nicht einfach die Summe einzelner Elemente, sondern wird als Ganzes wahrgenommen und erlebt. Und wo an einem Punkt eine Veränderung geschieht, kommt das Ganze in Bewegung.

## Autoreninfo

Siehe gedruckte Ausgabe.

2. Kultur wird *gelernt*: Sie ist nicht angeboren oder genetisch vererbt, sondern wird weitergegeben – durch verbale und non-verbale Kommunikation, vor allem in früher Kindheit. Bewusst oder unbewusst lernen wir kulturelle Spielregeln, wenn wir auf-

wachsen, durch Familie, Freunde, Lehrer, Sprichwörter, Märchen ... Manchmal entdecken wir den Einfluss unserer Herkunftskultur erst in der Begegnung mit anderen, fremden, Kulturen. Besonders die Ausbildungszeit im Orden ist eine Zeit des Lernens der angemessenen Verhaltensweisen und nimmt – über das Tun – auch Einfluss auf das Denken. Dies geschieht, wie im Allgemeinen bei Kultur – nicht bloß durch „lehrmäßige“ Weitergabe, sondern durch Gestaltung des Umfelds, durch Vorbild, durch „Mythen“ der Kongregation.

3. Kultur ist *dynamisch*: Sie ist nicht fixiert, sondern veränderlich. Sie kommt in Bewegung und nimmt neue Elemente auf durch den Kontakt mit anderen Kulturen und die Anpassung an unterschiedliche Zeiten und Orte. Dabei ist zu beachten, dass äußerliche Veränderung sehr rasch geschehen kann, sich aber Werte, Weltansichten, innere Überzeugungen nicht in gleichem Tempo wandeln. Ein Blick auf die 50 Jahre seit dem Zweiten Vatikanischen Konzil macht deutlich, wie sehr sich im Äußerlichen das Ordensleben verändert hat. Ebenso ist eine Veränderung von Mentalitäten zu beobachten. Beides ist jedoch nicht immer im gleichen Rhythmus vor sich gegangen. Auch eine Kultur des Ordenslebens ist also nicht etwas unveränderlich Gültiges, sondern bekommt im Lauf der Zeit ein anderes Gesicht, ohne sich ganz zu verlieren. Zu diesem Prozess haben ja die Konzilsväter in *Perfectae Caritatis 2* ermutigt: „Zeitgemäße Erneuerung des Ordenslebens heißt: ständige Rückkehr zu

den Quellen jedes christlichen Lebens und zum Geist des Ursprungs der einzelnen Institute, zugleich aber deren Anpassung an die veränderten Zeitverhältnisse“. Dass mit „Anpassung“ keineswegs nur etwas Äußerliches gemeint ist, bringt PC 2e zum Ausdruck, das dazu aufruft, sich einer „geistlichen Erneuerung“ zu stellen. Das heißt doch, dass sich nicht nur äußere Formen (Kleidung, Aufgaben ...) verändern sollen, sondern auch Denkweisen und Wertehierarchien. Weder der Prozess (geistlicher) Erneuerung noch der lebendige Prozess einer Kultur ist an einem Punkt unwiderruflich abgeschlossen, sondern Kultur bleibt „im Fluss“.

4. In ziemlich jeder Kultur lässt sich die Überzeugung finden, dass *das Eigene* „normal“, ja „besser“ ist<sup>6</sup>. Von außen gesehen wirkt manches eigenartig, von innen ist es „normal“ und „richtig“. Aber dadurch entstehen auch Mauern zwischen den Kulturen und interkulturelle Kommunikation wird schwierig. Dass Ordensleben etwas mit Kultur zu tun hat, sieht man meines Erachtens auch daran, dass manche ritualisierten Verhaltensweisen für Außenstehende befremdend sind, für die Ordensleute selbst jedoch „normal“ und unauffällig, zumindest nach vielen Jahren der Prägung durch den Stil der Gemeinschaft. Um die so entstehenden Schranken zu überwinden, braucht es Offenheit für andere Lebenskonzepte und die Fähigkeit zur Kommunikation des eigenen Lebensentwurfes. Dies jedoch setzt eine Selbstreflexion voraus: Wir müssen wissen, warum wir etwas tun, um es anderen verständlich machen zu können.

## „Leseanleitung“ zu Kulturen

In vielfältiger Weise haben Forscher versucht, zum besseren Verständnis von Kulturen bestimmte Merkmale herauszufiltern, anhand derer Kulturen beschrieben werden können. Sie sprechen dann von Kulturstandards, Kulturdimensionen, Strukturmerkmalen von Kultur und anderem. Bekannt sind die Untersuchungen von Gerhard Maletzke und Geert Hofstede<sup>7</sup>. Aus ihren Arbeiten möchte ich folgende Kulturdimensionen herausgreifen, anhand derer sich auch eine (geistliche) Kultur des Ordenslebens beschreiben lassen könnte:

- *Sprache und Kommunikation*: Neben allen Unterscheidungen und Fragen, die zu diesem Themenbereich gehören (z.B. direkter – indirekter Sprachstil, Weisen non-verbaler Kommunikation), scheint mir für Ordensleben wichtig, dass das Gebet als Sprachform explizit zu seiner Kultur hinzugehört. Im Entwurf des Ordenslebens geht es nicht nur um die Kommunikation miteinander, sondern diese wird begleitet und getragen von der Kommunikation mit Gott in Gebet und Gottesdienst. Die Kommunikationsweise des Betens gehört zum Leben der Einzelnen und betrifft auch die Gemeinschaft als solche.
- *Raum*: Wie wird Raum gestaltet? Wie werden Nähe und Distanz gelebt? Für eine Kultur des Ordenslebens stellt sich hier z. B. die Frage nach einer Gestaltung des Raumes (Gebäude, Einrichtungen ...) im Geist der Armut. Gemeinsam ist allen Formen des Ordenslebens auch, dass hier zölibatär lebende Menschen miteinander das Leben teilen, was auf den Umgang mit Nähe und Distanz, mit

Berührungen und Schutzzonen Einfluss hat. Eine weitere Erscheinungsform einer Kultur des Ordenslebens ist der sakrale Raum (die Kirche, die Kapelle, das Oratorium, der Gebetsraum), der zu den exponierten Räumlichkeiten einer Ordensniederlassung zählt (vgl. c. 608 CIC). Man kann auch an den Raum denken, der den Ordensmitgliedern vorbehalten ist. Dieser ist zwar verschieden je nach Art der Gemeinschaft und reicht hin bis zur päpstlichen Klausur. Aber in geringerer oder größerer Ausprägung ist er fast überall zu beobachten. Auch im Kirchenrecht heißt es, dass „ein bestimmter Teil der Ordensniederlassung stets allein den Mitgliedern vorzubehalten ist“ (c. 667 §1 CIC).

- *Machtdistanz*: Gemeint ist damit, inwiefern eine ungleiche Verteilung von (formeller) Macht, also ein „oben“ und „unten“ akzeptiert und erwartet wird. Auch wenn es zwischen den Ordensgemeinschaften durchaus Unterschiede gibt, ist es doch allen gemeinsam, dass sie in irgendeiner Form die Rolle von Oberen hervorheben, etwa durch das Gelübde des Gehorsams, festgelegte Entscheidungsvorgänge oder durch Insignien und besondere Plätze. Spezifisch für eine Kultur des Ordenslebens scheint mir auch, dass die Leitung nicht nur funktional gesehen wird, sondern als *geistliche* Leitung verstanden wird: Ordensleute sind damit angetreten, dass sie in den Entscheidungen von Oberen die Wege Gottes mit sich selbst und der Gemeinschaft sehen lernen wollen. Das dispensiert sie freilich nicht von einer „Unterscheidung der Geister“.

Die Macht der Oberen ist begrenzt, z.B. von Kirchenrecht und Eigenrecht (vgl. c. 596 § 1 CIC, c. 601 CIC). Sie können unter bestimmten Voraussetzungen auch abgesetzt werden (vgl. c. 624 § 3 CIC).

- *Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft:* Kulturen geben oft der Orientierung zu einer der Zeitdimensionen tendenziell einen Vorrang. Orden sind in katholischer Kirche eingebunden. Das bedeutet für sie – und so wird es auch in kirchlicher Lehrverkündigung über das Ordensleben herausgehoben –, dass sie sich nicht von der Tradition lösen, sondern im Gegenteil diese in kreativer Weise, in einer „dynamischen Treue“ (VC 37) ins Heute buchstabieren sollen. Gleichzeitig lässt der „eschatologische Charakter“ des Ordenslebens immer den Blick auf die absolute Zukunft – das Eschaton – offen. „Erwartung“ und „Sehnsucht“ sind wichtige Stichworte für eine Kultur des Ordenslebens (vgl. VC 26). Aus ihnen folgt jedoch keine Strategie des „Hände-in-den-Schoß-Legens“, sondern eine aktive Gestaltung der Welt, um in ihr gleichsam als „Apéritif“ schon diese Zukunft Gottes aufleuchten zu lassen.
- *Individuum und Gruppe:* Kulturen lassen sich auch darin unterscheiden, wie die Spannungseinheit von Einzelem und Gemeinschaft ausbalanciert ist. Im Blick auf diese Kulturdimension lässt sich zeigen, wie auch eine Kultur des Ordenslebens sich gewandelt hat. Für frühere Zeiten gilt im Großen und Ganzen, dass sie eher auf das Kollektiv ausgerichtet war, das Individuum demgegenüber in den Hintergrund getreten ist. Durch gesellschaftliche Einflüsse und auch

theologische Entwicklungen hat sich dieses Bild so weit geändert, dass heute Ordensgemeinschaften meist darum kämpfen, wie die Bedürfnisse des Individuums mit den ordentypischen Formen der Vergemeinschaftung überein zu bringen sind. Insgesamt wird man aber sagen müssen, dass Ordensleben ohne einen gewissen Grad an gemeinsam geteilter Vision, an Gemeinschaft und kollektivem Zeugnis und Aufgabe seine Identität beschädigen würde.

### „Spielfeld“ Ordensleben

Mit dem hier vorgestellten Kulturbegriff scheint es mir möglich zu sein, von einer Kultur *des* Ordenslebens zu sprechen, ohne die evidenten Unterschiede zwischen den einzelnen Gemeinschaften einzuebneten bzw. außer Acht zu lassen. Er ist nämlich weit genug, der Vielfalt Raum zu geben. Man kann noch einen Schritt weitergehen: Jennifer Beer spricht davon, dass es vor allem die Grenzen sind, die kulturelle Muster hervorbringen. „Diese Metapher sagt, dass die Schachtel bedeutsamer ist als ihr momentaner Inhalt“<sup>8</sup>. Es sind diese Grenzen, die – auch in der Begegnung mit anderen Kulturen – ziemlich beständig sind.

Im Blick auf das Ordensleben sehe ich in zwei Triaden solche „Grenzen“ gegeben, die das kulturelle Muster von Leben im Orden prägen. Das ist zum einen das Gelöbnis und die Praxis der evangelischen Räte, zum anderen ist es die Trias von Weihe – Gemeinschaft – Sendung (vgl. das apostolische Schreiben *Vita consecrata*). Diese beiden eröffnen einen Lebensraum (das deutet auch die Dreizahl an) und begrenzen gewissermaßen

das „Spielfeld“ des Ordenslebens. Wie bedeutsam sie sind, wird auch daran deutlich, dass etwa die Zulassung zur Profess oder auch Entlassungen an ihnen festgemacht werden. Wer diese Grenzen nicht achtet, wird nicht zugelassen oder muss gehen. Evangelische Räte und die Trias Weihe – Gemeinschaft – Sendung prägen aber auch den Alltag einer Gemeinschaft. Ich möchte das an der zweiten Trias illustrieren:

Eine „Kultur des Ordenslebens“

- gestaltet sich vom Gottesbezug her (Weihe),
- ist auf Gemeinschaft bezogen
- und sieht sich auf eine Aufgabe in der und für die Welt ausgerichtet (Sendung).

Das bedeutet, dass diese Dimensionen im Alltag – in der Kultur – eines Ordens „Fleisch“ annehmen: in Zeit und Raum für Gebet und Gottesdienst, in konkreten Ausdrucksformen für das gemeinsame Unterwegssein (Kapitel, Treffen, Teilen des Lebens im Alltag, gemeinsame geistliche Entscheidungsfindung ...) sowie in Weisen des bewussten Einsatzes für die Welt (stellvertretendes Gebet, Arbeit und Sorge um Arme, Bereitstellen von Bildungsmöglichkeiten, heilender Dienst ...). Wenn eine Gemeinschaft als *Institutum religiosum* von der Kirche anerkannt werden will, wird sie – neben anderem – an diesen Grenzen gemessen (vgl. c. 576 und c. 605 CIC). Dass manchmal die Grenzen als solche bestehen bleiben, der Raum aber geweitet wird, sieht man an den Prozessen, wenn die Kirche eine neue Form dem „Spielfeld“ Ordenslebens offiziell zuordnet. Das war und ist manchmal konfliktiv und braucht Zeit, bis das Bild klar wird. Historisch gesehen könnte man an die Entstehung der Bettelorden oder die

neuzeitlichen Frauenkongregationen denken. In den letzten Jahrzehnten haben sich neue Formen gemeinschaftlichen Lebens entwickelt, die sich manchmal einer Zuordnung entziehen und neue Felder eröffnen (z. B. die geistlichen Bewegungen mit ihren verschiedenen Formen von Zugehörigkeit; vgl. VC 62).

### Gnade und Arbeit

Sehr beeindruckt hat mich in den vergangenen Monaten das Buch „Der Klang“ des Geigenbauers Martin Schleske<sup>9</sup>. Darin erzählt er von seinen Erfahrungen beim Bau einer Geige und den spirituellen Einsichten, die ihm daraus erwachsen sind. Martin Schleske schreibt: „Der gute Geigenklang ist ... ein Beispiel der harmonischen Gegensätze. Da ist auf der einen Seite die Wärme, das Volumen, die Räumlichkeit, der ‚Bauch‘ des Tones; auf der anderen Seite die Brillanz, die Strahlkraft, die Fokussiertheit, die Klarheit. Ohne das Zweite hätte der Klang etwas Dumpfes und Mattes, ohne das Erste etwas Penetranteres und Scharfes. So zeigen sich auch hier die Abstürze zur Linken und zur Rechten, und man begreift den klanglichen Raum, den ein guter Ton aufspannen wird.“ Und er fährt wenig später fort: „Auch das seelische Leben des Menschen ist von inneren Kräften bestimmt. ... Wie die Resonanzen in ihrer Verschiedenartigkeit gemeinsam das Resonanzprofil der Geige formen und ihr dadurch Klangfarbe und Strahlkraft geben, so bestimmen die ‚seelischen Resonanzen‘ in ihren Kräften die Persönlichkeit des Menschen. Sie bestimmen die ‚Klangfarbe‘, die wir ausstrahlen.“<sup>10</sup> Schleske nennt dann exemplarisch sie-



ben „Resonanzen des Seelenlebens“, unter ihnen Gnade und Arbeit, Zulassen und Gestalten, Vollkommenheit und Vorläufigkeit. Was Martin Schleske hier auf die Persönlichkeit bezieht, wirft auch ein Licht auf die Kultur einer Gruppe. Auch sie lebt von solchen Resonanzen, unter ihnen die Spannungseinheit von Gnade und Arbeit<sup>11</sup>: „Kultur des Ordenslebens“ ist ein Geschenk, in das der Einzelne zunächst auch einfach eintauchen darf. Sie wird schon gelebt, und muss nicht erst neu erfunden werden. Sie ist dann aber auch „Arbeit“ und fragt nach Gestaltung und manchmal auch nach Mühe des Einzelnen und der Gruppe. Nicht umsonst ist das Wort „Kultur“ abgeleitet vom lateinischen *colere*, einem Wort aus der agrarischen Welt, das bebauen, bestellen, pflegen meint. Die mühevollen Arbeit am Acker schwingt in ihm mit. Nur so jedoch, in der spannungsvollen Einheit von Gnade und Arbeit, kann eine Kultur des Ordenslebens ihren Klang in Kirche und Welt zur Geltung bringen.

.....

- 1 Vgl. dazu: Sabine Handschuck / Willy Klawe, Interkulturelle Verständigung in der Sozialen Arbeit, Weinheim-München <sup>2</sup>2006, 65-69.
- 2 Vgl. <http://www.culture-at-work.com/concept3.html> [05.03.2014].
- 3 Astrid Ertl / Marion Gymnich, Interkulturelle Kompetenzen. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen, Stuttgart 2010, 30. Ertl / Gymnich sprechen dort im Anschluss an Stefanie Rathje und Klaus P. Hansen auch vom „Kohäsions-Modell“.
- 4 Siehe <http://www.culture-at-work.com/concept3.html> [05.03.2014].
- 5 Vgl. Shuang Liu / Zala Volčič / Cindy Gallois, Introducing Intercultural Communication. Global Cultures and Contexts, London 2012, 66-68.
- 6 Liu, Volčič und Gallois nennen diesen Aspekt von Kultur „ethnozentrisch“.
- 7 Gerhard Maletzke, Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen, Opladen 1996; Geert Hofstede, Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 3. vollst. Überarb. Aufl. München 2006.
- 8 Siehe: <http://www.culture-at-work.com/concept3.html> [05.03.2014].
- 9 Martin Schleske, Der Klang. Vom unerhörten Sinn des Lebens. Mit Fotos von Donata Wenders, München <sup>7</sup>2013.
- 10 Ebd. 70f.
- 11 Vgl. ebd. 72f.