

10. Strategien in der interkulturellen Kommunikation

Autor: Musa Dağdeviren

Allgemeine Kommunikationsfähigkeiten sind eine wesentliche Grundlage für die Bewältigung interkultureller Kommunikationssituationen.

Dazu gehören

- das Zuhören,
- die Wahrnehmung und Steuerung eigener Kommunikationsweisen sowie
- eine differenzierte Interpretation von anderen Kommunikationsstilen.

Für die Zusammenarbeit mit Partnern aus einer fremden Kultur ist es sicherlich wichtig, geläufige Umgangsformen und typische Praktiken der Arbeitswelt dieses Landes zu kennen.

Interkulturelle Zusammenarbeit findet jedoch letztendlich mit einzelnen Personen statt.

Da sich die Mitglieder einer Kultur auch untereinander unterscheiden und in ihrem Denken, Fühlen und Handeln nicht im gleichen Maße den Standards und Konventionen ihrer Kultur entsprechen, stellt jede interkulturelle Begegnung eine neue Herausforderung dar.

HOFFMANN (2015) geht sogar noch einen Schritt weiter:

„Nach systemischem Verständnis (...) zeichnet sich jede Person durch (...) Multikulturalität und eine mehrfache Identität aus und sie bringt diese mit in ihrer Kommunikation. Deshalb können kulturelle Unterschiede und Missverständnisse in jeder Begegnung zwischen Menschen auftreten. Jede Kommunikation hat daher einen interkulturellen Charakter. Wichtig ist, dass Unterschiedlichkeiten in der Kommunikation außer kulturell auch sozial, politisch, interpersonal, biologisch, ökonomisch oder psychisch bedingt sein können.“

(Hoffmann 2015, S. 1-4)

10.1 Kommunikativer Umgang mit Unterschiedlichkeit

Die im Folgenden aufgeführten Strategien (zusammengestellt von SCHEITZA, OTTEN & RÖSCH 2012) sollen Ihnen helfen, sich in interkulturellen Kontaktsituationen so zu verhalten, dass beim Zusammentreffen mit fremdkulturellen Partnern Dialog entsteht und die Begegnung sowohl zu einem erfolgreichen Ergebnis als auch zu einer lehrreichen Erfahrung für alle Beteiligten wird.

10. Strategien in der interkulturellen Kommunikation

Seien Sie offen!

Die Annahme, dass alle Menschen gleich denken, fühlen und handeln, ist die häufigste Ursache für Missverständnisse in interkulturellen Begegnungen. Eine Offenheit für (möglicherweise) andersartige Verhaltensmuster, Kommunikationsstile, Denkmuster, Vorannahmen und Werteorientierungen eines fremdkulturellen Gegenübers ist daher die Grundlage für gegenseitiges Verstehen.

Hinterfragen Sie sich!

Voraussetzung für das Erkennen und Verstehen von Unterschieden und Gemeinsamkeiten ist ein Bewusstsein der Grundlagen des eigenen Verhaltens und Bewertens. Stellen Sie sich also selbst die Frage, warum Sie z. B. eine bestimmte Vorgehensweise oder ein bestimmtes Verhalten für „richtig“ halten. Ist wirklich kein anderes Vorgehen denkbar? Ist Ihre ganz persönliche Präferenz oder die in Ihrer eigenen Kultur übliche Praxis die Grundlage für Ihre Beurteilung? Bedenken Sie, dass es in der Regel mehr als einen Weg gibt, der zu einem Ziel führt. Häufig sind die verschiedenen Wege nicht besser oder schlechter, sondern nur anders.

Hören Sie gut zu!

Innerhalb der eigenen Kultur kann es ausreichend sein, die Kernworte eines Sprechaktes zu hören, um seinen Inhalt zu verstehen. Durch das Teilen der gleichen kulturellen Standards kann ein Zuhörer das Nichtgehörte in vielen Fällen treffend ergänzen. Diese Voraussetzung ist in interkulturellen Kontaktsituationen nicht gewährleistet. Um zu verstehen, was eine Sprecherin (verbal und nonverbal) ausdrückt, ist es daher nötig, genauer zuzuhören und gegebenenfalls durch Nachfragen zu klären, was Ihr Interaktionspartner oder Ihre Interaktionspartnerin mitteilen wollte.

Überprüfen Sie Ihre Wahrnehmung!

Die eigenen Erfahrungen und die eigenen Annahmen darüber, was richtig, falsch, sinnvoll oder unangemessen ist, beeinflussen die Wahrnehmung von Personen und Situationen. Um Missverständnisse in interkulturellen Begegnungen zu vermeiden, ist es nötig, ständig zu hinterfragen, ob die eigene Wahrnehmung und das eigene Denken über ein fremdkulturelles Gegenüber korrekt sind und ob dieses Gegenüber einer Situation die gleiche Bedeutung gibt wie man selbst. In der Praxis interkultureller Zusammenarbeit kann es daher sehr sinnvoll sein, durch Nachfragen zu klären, ob die eigenen Beobachtungen mit den Deutungsmustern des Gegenübers übereinstimmen.

Vermeiden Sie Bewertungen!

Da in einer interkulturellen Situation mit Personen, die einem (noch) nicht vertraut sind, immer die Gefahr besteht, dass Worte oder Verhalten nicht so verstanden werden, wie sie gemeint waren, ist von spontanen Kommentaren oder Bewertungen abzuraten. Etwas auf eine andere Art und Weise zu sehen oder zu tun, bedeutet außerdem nicht automatisch, dass es schlechter oder weniger angemessen sein muss. Besonders negativ

10. Strategien in der interkulturellen Kommunikation

gefärbte Bewertungen – seien sie sprachlich ausgedrückt oder auch nonverbal, z.B. durch einen geringschätzigen oder genervten Gesichtsausdruck – können die Zusammenarbeit unnötig belasten, da die Gegenseite hierauf vermutlich negativ reagieren wird.

Suchen Sie Rückmeldungen!

Auch die eigenen Worte und Handlungen können missverstanden werden. Für ein fremdkulturelles Gegenüber kann das, was man selbst ausdrücken oder erreichen will, nicht auf Anhieb verständlich sein. Wenn man meint, gerade etwas Bedeutsames gesagt oder getan zu haben, ist es besonders wichtig zu klären, ob dies auch genau so verstanden worden ist.

In Kulturen, in denen es als unhöflich gilt, „nein“ zu sagen (z. B. in manchen asiatischen oder afrikanischen Kulturen), kann es sinnvoll sein, sein Gegenüber zu ermuntern, seine eigenen Ansichten auszudrücken. Anschließend können dann die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der eigenen und der anderen Ansicht ergründet werden.

Trauen Sie sich!

Wer passiv in der Ecke sitzt, wird nur wenig über neue und noch nicht bekannte Menschen aus anderen Kulturen lernen. Gehen Sie daher aktiv auf die Menschen zu. Fragen Sie nach, was Ausdrücke, die Ihnen fremd sind, bedeuten und warum Dinge auf eine bestimmte Art und Weise getan werden.

Seien Sie sich aber auch bewusst, dass man durch aktives Handeln auch Fehler machen kann. Unter Umständen kann es passieren, dass Sie die Grenzen dessen überschreiten, was Ihr Gegenüber für ein noch angemessenes Verhalten hält. Sind Unterschiede im Denken und Verhalten erst einmal ans Tageslicht gekommen, lassen sie sich viel leichter klären, als wenn sie ungeklärt unter der Oberfläche weitergetragen werden.

10.2 Kommunikativer Umgang mit Stereotypen

Auch wenn die Existenz und die Nutzung von Selbst- und Fremdbildern nicht frevelhaft, sondern typisch menschlich ist, so können diese doch eine erhebliche Gefährdung interkultureller Zusammenarbeit darstellen. So können Selbstbilder in eine „Wir-sind-besser-als-die-anderen“-Haltung münden, mit der eine gleichberechtigte Kooperation zu einer Unmöglichkeit wird. Auf der Grundlage verallgemeinerter Fremdbilder individuelles Fremdverhalten zu erklären und eigenes Verhalten zu steuern, wird hingegen dazu führen, dass sich Partnerinnen oder Partner in der Zusammenarbeit nicht verstanden und in ihrer Individualität nicht akzeptiert fühlen.

Um zu verhindern, dass Stereotype Ihre Zusammenarbeit mit Menschen, die eine andere Sozialisation durchlaufen haben, negativ beeinflussen, ist es nach SCHEITZA & OTTEN (2012, S. 31 f.) entscheidend:

10. Strategien in der interkulturellen Kommunikation

1. sich zunächst die Existenz von Selbst- und Fremdbildern zu vergegenwärtigen:
 - Welche positiven und negativen Eigenschaften schreibe ich mir (als Deutscher) zu?
 - Welche positiven und negativen Eigenschaften schreibe ich dem Gegenüber als Mitglied einer anderen Gruppe / Kultur zu?
 - Welche positiven und negativen Eigenschaften schreibt mir der bzw. die Andere zu?

2. Ihre Wahrnehmung des Gegenübers zu verbessern:
 - Betrachten Sie den Gesprächspartner bzw. die Gesprächspartnerin nicht nur als Repräsentanten einer bestimmten Gruppe / Kultur, sondern als eine individuelle Person!
 - Vermeiden Sie Erklärungsmuster im Sinne von „das ist ja typisch für die, die sind immer so“! Suchen Sie stattdessen nach alternativen Erklärungsmustern für das Verhalten!
 - Vermeiden Sie einseitige Problemzuschreibungen! Probleme entstehen gemeinsam. Übernehmen Sie daher auch die gemeinsame Verantwortung für deren Ursache und Lösung!
 - Versuchen Sie Gemeinsamkeiten zu entdecken. Entwickeln Sie eine Wir-Perspektive!

3. bei der Selbstdarstellung möglicherweise vorhandene Stereotypen zu berücksichtigen:
 - Welche Eigenschaften von mir würde ich im Ausland hervorheben (z. B. um meine Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit zu unterstreichen)?
 - Welche Eigenschaften von mir wären mir im Ausland eher unangenehm (z. B. weil ich fürchte, dann in eine bestimmte „Schublade“ gesteckt zu werden)?

Weitere interaktionsbezogene Strategien sind (nach KNAPP-POTTHOFF 1997):

Bemühen Sie sich, die Kommunikationsbereitschaft Ihres Partners bzw. Ihrer Partnerin zu erhalten, indem Sie

- Tabuverletzungen vermeiden
- Annäherungsbereitschaft an die fremde Kommunikationsgemeinschaft signalisieren, z.B. durch partielle Anpassung.

Suchen Sie nach Gemeinsamkeiten und nutzen Sie diese als *common ground* für die Interaktion

10. Strategien in der interkulturellen Kommunikation

- Suche nach gemeinsamer Teilhabe an – wenn auch lockeren – Kommunikationsgemeinschaften.
- Suche nach gemeinsamem Erfahrungshintergrund aufgrund ähnlicher sozialer Rollen.
- Suche nach einer gemeinsamen Sprache.
- Suche nach vermuteten kulturellen Gemeinsamkeiten der Kommunikationsgemeinschaft.

Nutzen Sie spezifisches Wissen von den fremden Kommunikationsgemeinschaften sowie allgemeines Wissen über Unterschiede zwischen Kommunikationsgemeinschaften für die Bildung von Hypothesen über vom jeweiligen Kommunikationspartner intendierte Bedeutungen.

- Setzen Sie metakommunikative Verfahren zur Prophylaxe und Reparatur von Missverständnissen ein, allerdings nur insoweit als sie das Gesicht Ihrer Gesprächspartnerinnen und -partner nicht bedrohen.
- Ziehen Sie, falls möglich, gegebenenfalls Sprachmittler bzw. Sprachmittlerinnen hinzu.
Machen Sie diesen Ihre Intentionen so deutlich wie nur möglich.

10.3 Gesprächsführung im interkulturellen Kontext – das TOPOI-Modell

Zwischenmenschliche Kommunikation wird durch kulturelle Hintergründe beeinflusst, sie wird aber nicht eindimensional von diesen bestimmt.

Edwin HOFFMANN (ein niederländischer Forscher und Berater zum Thema Interkulturelle Kommunikation) hat sich des Themas der interkulturellen Gesprächssituationen angenommen und ein Modell zu deren Analyse entwickelt. In Abgrenzung von kulturalistischen Ansätzen schlägt HOFFMANN mit seinem **TOPOI-Modell** einen inklusiven und systemischen Ansatz für interkulturelle Gesprächsführung vor. In seinem Modell plädiert er für ein Wir-Denken, das gleichzeitig auch Raum für Unterschiede lässt. Dabei berücksichtigt er zwar kulturelle Unterschiede, stellt aber die Kommunikation an sich, das Situationsgebundene und das Einzigartige der Persönlichkeit in den Vordergrund.

Er fasst dies zusammen in den zwei Grundsätzen:

- **das Prinzip der anerkannten Gleichheit und**
- **das Prinzip der anerkannten Verschiedenheit.**

10. Strategien in der interkulturellen Kommunikation

Das **Prinzip der anerkannten Gleichheit** lenkt den Blick auf das Gemeinsame und verweist auf das, was Menschen in einem bestimmten Kontext in erster Linie verbindet: So sind Menschen bspw. in einer Schule Lernende, Lehrende, Eltern oder in einer Organisation Mitarbeitende, Kolleginnen und Kollegen, Kundinnen und Kunden usw. Bestandteil eines sie umschließenden Gemeinsamen.

Es kann natürlich vorkommen, dass eine Person sich selbst ausschließt, indem sie sich mit einer anderen ethnischen oder religiösen Gruppe identifiziert. Eine Kollegin will sich als Muslimin vielleicht nicht an einem gemeinsamen Fest der Organisation beteiligen, bei dem Alkohol getrunken wird. Da kann es hilfreich sein, wenn sie von den anderen in ihrer (alle verbindenden) Eigenschaft als Mitarbeitende, Team-Mitglied oder Kollegin angesprochen wird.

Da es jedoch nicht um ein Gleichschalten aller Menschen geht, beachtet das **Prinzip der anerkannten Verschiedenheit** die Diversität von Gruppen und einzelnen Personen.

„Die zwei Prinzipien der anerkannten Gleichheit und der anerkannten Verschiedenheit sind unlösbar miteinander verbunden. Die Anerkennung der Gleichheit gibt es nicht ohne eine Anerkennung der Verschiedenheit und umgekehrt. Die beiden Prinzipien setzen einander voraus, korrigieren sich wechselseitig und müssen immer gleichzeitig angewandt werden.“

(HOFFMANN 2015, S. 31)

Das Modell kann auf alle Gespräche, in denen (unabhängig von der Ethnizität) kulturelle Unterschiede und Missverständnisse auftreten, angewendet werden.

Der Name des Modells setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der niederländischen Begriffe für

- Sprache **(Taal),**
- Ordnung **(Ordering),**
- Personen **(Personen),**
- Organisation **(Organisatie) und**
- Wollen **(Inzet) zusammen.**

Hier wird beispielhaft die konkrete Anwendung des TOPOI-Modells kurz beschrieben. Die fünf Bereiche sind zwar eng miteinander verbunden, jedoch kann es sein, dass je nach Situation und Beispiel aus der Praxis nicht alle Bereiche angewendet werden müssen. Die Analyse eines Beispiels muss auch nicht in der vorgegebenen Reihenfolge erfolgen.

Das Modell soll dabei helfen, subjektive Hypothesen und daraus ableitbare Interventionen zu entwickeln, „wobei allerdings immer ein systemischer Zugang das

10. Strategien in der interkulturellen Kommunikation

Kriterium ist, der dekulturnalisiert und Raum lässt für die einzigartige Person mit ihrer mehrfachen Identität, für die eigene Artikulation und Sinnggebung der Person und für das Wissen um die Schichtung des Kommunikationsprozesses.“ (HOFFMANN 2015, S. 398)

Die **TOPOI**-Bereiche im Einzelnen:

- **T - Verbale und nonverbale Sprache (Taal).**

Menschen kommunizieren sowohl verbal als auch nonverbal.

Leitfragen sind:

- Welche bzw. wessen Sprache wird gesprochen? (Beherrschung der Sprache)
- Was wird gesagt und was wird verstanden?
- Wie werden das Gesagte und das nonverbale Verhalten interpretiert (vom Beratenden / Ratsuchenden / Umfeld)?
- Welchen Einfluss hat die Umgebung auf das, was gesagt / verstanden wird?

- **O - Sichtweise und Logik (Ordering).**

Jede Person hat eine eigene Sicht auf die Wirklichkeit. Was für den einen wahr ist, muss nicht für den anderen wahr sein.

Leitfragen sind:

- Was sind die Sichtweisen der Beteiligten / des Umfeldes?
- Nach welcher Logik wird gehandelt?
- Wo ist das Gemeinsame, wo sind Unterschiede?
- Was sind Werte / Normen / Interessen der Beteiligten?

- **P - Identität und Beziehungen (Personen).**

Jede Kommunikation hat außer dem Inhaltsaspekt auch einen Beziehungsaspekt.

Leitfragen sind:

- Welche Rollen nehmen die Beteiligten ein?
- Was sind die gegenseitigen Erwartungen?
- Wie sieht jeder der Beteiligten die Beziehung zueinander?
- Welche Erwartungen an /welche Sichtweise auf die Beziehung hat das Umfeld?

- **O - Regeln und Machtverhältnisse (Organisatie).**

Der institutionelle Kontext kann ganz entscheidenden Einfluss haben.

Leitfragen sind:

- Was ist der Einfluss der eigenen Organisation auf das Verhalten der Beteiligten? (Machtpositionen, Ort des Gesprächs, Funktionen, Verantwortlichkeiten, verfügbare Zeit, Tagesordnung und Ziel, Regeln,

10. Strategien in der interkulturellen Kommunikation

Vereinbarungen, Prozeduren, etc.)

- Was sind die Rahmenbedingungen außerhalb der eigenen Organisation?
(rechtlich, sozioökonomisch, strukturell, gesellschaftlich, etc.)
- Wie deutet / versteht der Ratsuchende und dessen Umfeld die eigene Organisation?

- **I - Wollen, Motive und Beweggründe (Inzet).**

Menschen können nicht nicht kommunizieren und jeder Mensch setzt sich ständig für etwas ein.

Leitfragen sind:

- Was sind die Motive, Beweggründe, Bedürfnisse, Ängste der Beteiligten?
- Wofür geben die Beteiligten ihr Bestes?
- Wofür setzt man selbst sich ein?
- Fühlen sich alle Beteiligten in ihren Bemühungen anerkannt?

Ü 10.1

Versuchen Sie das TOPOI-Modell auf folgende Situation aus der Berufsorientierung anzuwenden!

Viele Beratende oder Lehrende erleben nach eigenen Aussagen sehr oft, dass Teilnehmende in Maßnahmen, Schülerinnen und Schüler oder Auszubildende mit Migrationshintergrund oder mit Fluchtmigration, versuchen, für sich eine Ausnahmeregelung zu erreichen. Obwohl die Mitarbeitenden ganz klar und deutlich den betreffenden Personen mitteilen, dass keine Abweichung von der Regel möglich ist, wird es dennoch immer wieder versucht.

Wie würden Sie dieses Verhalten analysieren?

Welche Hypothesen würden Sie aufstellen und welche Interventionen daraus ableiten?

Übungsaufgabe

10. Strategien in der interkulturellen Kommunikation

Antworten zu den Übungsaufgaben

Ü 10.1

Analyse:

Hier wirken sehr stark die Bereiche **Sichtweise/Logik**, **Beziehung**, **Regeln** /**Machtverhältnisse** und **Wollen/Beweggründe**.

Menschen mit Fluchtmigration beispielsweise kennen aus ihren Herkunftsländern auch viele Regeln, Vorschriften und Gesetze. Sie haben auch selbstverständlich Kontakte mit offiziellen Organisationen, Lerninstitutionen und Firmen kennengelernt. (**Regeln** /**Machtverhältnisse**)

Dennoch kann Umgang mit Mitarbeiter*innen in Organisationen und Einrichtungen sehr verschieden sein. Sozusagen die „Strategien“ zur Zielerreichung können verschieden sein. Und die jeweilige Person denkt aus der eigenen Logik dann, sie würde richtig handeln – und sogar ihr Bestes geben. Ihnen fehlen sehr häufig die Kenntnisse über Gepflogenheiten des institutionellen Kontextes in dem fremden, neuen Land. (**Sichtweise/Logik**)

Die Menschen verhalten sich jedoch so, wie sie sich verhalten, weil sie etwas erreichen wollen. Sie verfolgen ein Ziel. Nur die Art und Weise das Ziel zu erreichen, kann zwischen den Gesprächspartnern*innen unterschiedlich sein. (**Wollen**)

Beide Seiten arbeiten an der gleichen Sache, jedoch bauen sie wahrscheinlich unterschiedliche Beziehungen zu einander auf. (**Beziehung**)

Intervention:

Beratende oder Lehrer*innen könnten zuerst einmal das Verhalten und den Wunsch der jeweiligen Person, etwas erreichen zu wollen, anerkennen. Nach dem Motto: Dieser Mensch gibt zurzeit sein Bestes. (**Wollen**)

Dadurch könnte eine positive Stimmung aufgebaut werden. Jedoch ohne die Rollen und Positionen in der Gesprächssituation aufzulösen: Expertin/Experte und Ratsuchender. (**Beziehung**)

Ferner müsste thematisiert werden, was die Beweggründe von Ratsuchenden oder Schüler*in sein könnten und was ihre Kenntnisse vom organisationellen Kontext sind, in dem sie sich hier bewegen. Das System, in dem die Beratung oder der Unterricht stattfindet, muss erklärt und nicht einfach vorausgesetzt werden. (**Regeln**)

Indem Menschen für sich Ausnahmen oder eine Sonderbehandlung schaffen wollen, schreiben sie Berater*innen oder Lehrer*innen auch eine große Macht zu. „Sie können das, wenn sie wollen!“ Diese Experten- und Machtposition, die einem zugeschrieben wird, kann auch bewusst genutzt werden, um Rahmen und Grenzen zu setzen. (**Machtverhältnisse**)

10. Strategien in der interkulturellen Kommunikation

Falls Beratende eine andere Sichtweise zu dieser Haltung und Sichtweise des Klienten oder der Klientin haben, sollte dieses auch zur Sprache kommen. Hier liegt die Initiative bei den beratenden und unterrichtenden Personen. **(Wollen)**

Beratende und Lehrer*Innen werden sich jedoch darauf einstellen müssen, dass sie mit solchen Situationen immer wieder konfrontiert werden, und diese Situationen nicht als Sondersituationen einstufen. Das sollte auch in der kollegialen Beratung dementsprechend seinen Platz finden. **(Organisation)**

Alle Interventionsmöglichkeiten müssen natürlich an die Personen mit ihrem kulturellen Hintergrund und an die konkrete Situation angemessen angepasst werden!

GEFÖRDERT VOM

10. Strategien in der interkulturellen Kommunikation

Literaturverzeichnis

HOFFMANN, E. (2015): Interkulturelle Gesprächsführung. Theorie und Praxis des TOPOI-Modells. Wiesbaden. Springer Fachmedien.

KNAPP-POTTHOFF, A. (1997): Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Lernziel. In: KNAPP-POTTHOFF, A. & LIEDKE, M. (Hrsg.): Aspekte interkultureller Kommunikationsfähigkeit. S. 201-203. München: Iudicium.

SCHEITZA, A., OTTEN, M. & RÖSCH, O. (2012): Arbeiten im Ausland: Praktika und berufliche Entsendungen. Studienbrief 2-010-0504 des postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengangs „Europäisches Verwaltungsmanagement“. 4. Auflage. Berlin: Fernstudienagentur des FVL.

SCHEITZA, A. & OTTEN, M. (2012): Selbstbilder, Fremdbilder und kulturelle Identität. Studienbrief 2-010-0503 des postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengangs „Europäisches Verwaltungsmanagement“. 4. Auflage. Berlin: Fernstudienagentur des FVL.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Berufsorientierung
Entdecke dein Talent



Bundesinstitut
für Berufsbildung **BiBB**

» Forschen
» Beraten
» Zukunft gestalten

Training
Entwicklung
Beratung



Kölner Institut für interkulturelle Kompetenz e.V.

10. Strategien in der interkulturellen Kommunikation

Impressum

Erstellt im Auftrag von: Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB), 53142 Bonn

Stand: März 2018

Autor: Musa Dağdeviren, KIIK Kölner Institut für interkulturelle Kompetenz e.V.,
An Groß St. Martin 6, 50667 Köln

Gestaltung: KIIK Kölner Institut für interkulturelle Kompetenz e.V.,
An Groß St. Martin 6, 50667 Köln

Der Text und die Grafiken sind urheberrechtlich geschützt (Copyright).

Rechteinhaber: Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB), 53142 Bonn / Bundesministerium
für Bildung und Forschung (BMBF), 53170 Bonn

GEFÖRDERT VOM

