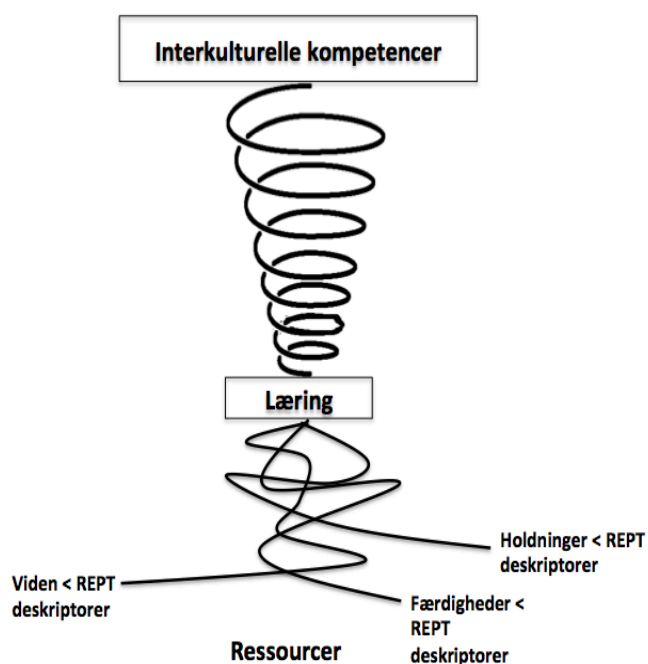


Kandidatafhandling

Interkulturelle kompetencer i en dansk-tysk virksomhedskontekst

Location: virksomhedskontekst
konkret behov – organisatoriske mål – økonomisk dimension



Forfatter: Natalja Isabella Stobbe

Vejlederens navn og institut: Petra Daryai-Hansen, Institut for Kultur og Identitet ved RUC

Uddannelse: Cand.ling.merc. i tysk og kommunikation

Antal sider og typeenheder i alt: 80 normalsider á 181.744 tegn

Copenhagen Business School – Marts 2013

INDHOLDSFORTEGNELSE

RESÜMEE DER DIPLOMARBEIT	4
1 INDLEDNING	6
1.1 PROBLEMFELT	6
1.2 PROBLEMFORMULERING	8
1.3 DISPOSITION	8
1.4 MOTIVATION OG AFGRÆNSNING	9
2 KOMPETENCER OG KULTUR	11
2.1 INDLEDENDE BEMÆRKNINGER	11
2.2 KOMPETENCEBEGREBET – ET OVERBLIK	12
2.3 KULTURBEGREBET – EN INTRODUKTION	13
2.4 DELKONKLUSION 1 – HVORDAN KAN BEGREBERNE KOMPETENCE OG KULTUR DEFINERES?	15
3 INTERKULTURELLE KOMPETENCER – ET OVERBLIK	16
3.1 INDLEDENDE BEMÆRKNINGER	16
3.2 MICHAEL BYRAM – INTERKULTUREL KOMMUNIKATIV KOMPETENCE	16
3.3 DARLA DEARDORFF – PROCESMODELLEN FOR INTERKULTURELLE KOMPETENCER	20
3.4 REPT - DESKRIPTORERNE FOR INTERKULTURELLE KOMPETENCER	23
3.5 DELKONKLUSION 2: HVORLEDES KAN INTERKULTURELLE KOMPETENCER OPERATIONALISERES?	28
4 INTERKULTURELLE KOMPETENCER I EN VIRKSOMHEDSKONTEKST	29
4.1 INDLEDENDE BEMÆRKNINGER	29
4.2 BJØRN NYGAARD – KULTURMØDET PÅ ARBEJDSPLADSEN	29
4.3 INTERKULTURELLE KOMPETENCER I ERHVERVSLIVET	31
4.4 BERTELSMANN STIFTUNG – LÆRINGSSPIRAL FOR INTERKULTURELLE KOMPETENCER	32
4.5 DELKONKLUSION 3: HVAD ER INTERKULTURELLE KOMPETENCER I EN VIRKSOMHEDSKONTEKST?	33
5 INTERKULTURELLE KOMPETENCER I EN DANSK-TYSK VIRKSOMHEDSKONTEKST	34
5.1 INDLEDENDE BEMÆRKNINGER	34
5.2 SONJA VANDERMEEREN – UNDERSØGELSE AF BEHOVET FOR TYSK KULTUR I DANSKE VIRKSOMHEDER	34
5.3 ANBEFALINGER FRA UDENRIGSMINISTERIET	36
5.4 HENRIK RYE MØLLER – KULTURELLE KODER I TYSKLAND	38
5.5 DELKONKLUSION 4 – HVILKE ANBEFALINGER FORELIGGER DER I HENHOLD TIL INTERKULTURELLE KOMPETENCER I EN DANSK-TYSK VIRKSOMHEDS-KONTEKST?	39
6 DET KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVIEW	41
6.1 INDLEDENDE BEMÆRKNINGER	41
6.2 FREMGANGSMETODEN I MINE INTERVIEWS	41
6.3 INTERVIEWGUIDE	43
6.4 UDVÆLGELSE AF EKSPERTER	46
6.4.1 FREMGANGSMETODE TIL UDVÆLGELSE AF EKSPERTER	46
6.4.2 INTRODUKTION TIL EKSPERTERNE	47
6.4.3 OPSAMLING	48

7 ANALYSE	49
7.1 INDLEDENDE BEMÆRKNINGER	49
7.2 HOLDNINGER	49
7.2.1 HOLDNINGER GENERELT	49
7.2.2 EKSPERTERNES RELEVANSVURDERING AF HOLDNINGER	51
7.2.3 OPSAMLING: HOLDNINGER	58
7.3 FÆRDIGHEDER	59
7.3.1 FÆRDIGHEDER GENERELT	59
7.3.2 EKSPERTERNES RELEVANSVURDERING AF FÆRDIGHEDER	59
7.3.3 OPSAMLING: FÆRDIGHEDER	63
7.4 VIDEN	64
7.4.1 VIDEN GENERELT	64
7.4.2 EKSPERTERNES RELEVANSVURDERING AF GENEREL VIDEN	65
7.4.3 TILFØJELSER	68
7.4.4 OPSAMLING: GENEREL VIDEN OM TYSKLAND OG TILFØJELSER	70
7.4.5 EKSPERTERNES RELEVANSVURDERING AF VIDEN OM TYSK VIRKSOMHEDSKULTUR:	71
7.4.6 OPSAMLING: VIDEN OM TYSK VIRKSOMHEDSKULTUR	74
8 DISKUSSION OG METODISKE EFTERREFLEKSION	75
8.1 INDLEDENDE BEMÆRKNINGER	75
8.2 DISKUSSION	75
8.3 METODISK EFTERREFLEKSION	79
9 KONKLUSION	80
BIBLIOGRAFI	83
BILAG	90
BILAG 1 - BYRAMS MÅLSÆTNINGER	90
BILAG 2 - DEARDORFFS PYRAMIDEMODEL FOR INTERKULTURELLE KOMPETENCER	98
BILAG 3 - INTERVIEWGUIDE PÅ DANSK	99
BILAG 4 - INTERVIEWGUIDE PÅ TYSK	102
BILAG 5 - INTERVIEWS VEDLAGT SOM LYDFIL PÅ CD-ROM	106
BILAG 6 - ANBEFALINGER TIL VIRKSOMHEDSBRUG	107
BILAG 7 - YDERLIGERE INFORMATIONER OM EKSPERTERNE OG DERES INSTITUTIONELLE KONTEKST	111

Resümee der Diplomarbeit

Die vorliegende Diplomarbeit trägt den Titel: *Interkulturelle Kompetenzen in einem dänisch-deutschen Unternehmenskontext*. Die Arbeit beschäftigt sich mit folgender Problemformulierung: *Welche interkulturellen Kompetenzen sind in einem dänisch-deutschen Unternehmenskontext erforderlich?* Der Fokus liegt auf einer dänischen Perspektive. In der Arbeit wird folgende Abgrenzung vorgenommen: Ich fokussiere ausschließlich auf interkulturellen Kompetenzen, d.h. dass sprachliche Kompetenzen nicht erörtert werden.

Das theoretische Fundament der Arbeit unterscheidet drei Dimensionen in der Definition von interkulturellen Kompetenzen: *Wissen, Einstellungen und Fertigkeiten*. In Bezug auf den dänisch-deutschen Unternehmenskontext wird in der bisherigen Forschung primär auf Wissen fokussiert, Einstellungen werden selten thematisiert und Fertigkeiten werden nicht erörtert.

Die oben genannte Operationalisierung dient mir als Ausgangspunkt für die Erarbeitung des Interviewguides und die Durchführung meiner empirischen Untersuchung. Auf dieser Grundlage habe ich qualitative Interviews mit verschiedenen Experten durchgeführt. Diese Experten arbeiten an der *Copenhagen Business School*, an *Institutionen* oder in *Geschäftsorganisationen*. Ihnen wurde die Operationalisierung interkultureller Kompetenzen präsentiert und sie wurden gebeten mit Ausgangspunkt in einer Auflistung von Einstellungen, Fertigkeiten und Wissen folgende übergeordnete Fragestellung zu beantworten: *Inwieweit sind Sie der Ansicht, dass diese Kompetenzen für einen Dänen in einem dänisch-deutschen Unternehmenskontext relevant sind?*

Ich habe eine qualitative Inhaltsanalyse der Interviews durchgeführt und in den Ergebnissen meiner Untersuchung manifestieren sich folgende Tendenzen:

Die Experten erachten sowohl Einstellung als auch Wissen und Fertigkeiten als relevant in einem dänisch-deutschen Unternehmenskontext.

Einstellungen gegenüber den Gesprächspartner werden als relevant beurteilt, und zwar primär aufgrund der Tatsache, dass Dänen und Deutsche von vielen als einander ähnlich erachtet werden. Die Experten unterstreichen, dass größere Unterschiede als gedacht existieren. Die Deskriptoren, die als außerordentlich relevant hervorgehoben werden, sind: *Aufmerksamkeit gegenüber kultureller Vielfalt, Sensibilität gegenüber kultureller Vielfalt, positive Akzeptanz der kulturellen Vielfalt, Respekt gegenüber kultureller Vielfalt, Bereitschaft sich in Kulturkontaktsituationen anzupassen und Bereitschaft eigene (Vor-)Urteile über Kulturen zu revidieren*.

Fertigkeiten werden auch als relevant beurteilt. Als Grund hierfür wird angegeben, dass diese notwendig sind um sich in die Rolle des deutschen Gesprächspartners hineinzuversetzen. Hierdurch

weiß man, wie man sich in Kulturkontaktsituationen benimmt und kann Kulturstandards aktiv wahrnehmen. Die Deskriptoren, die als außerordentlich relevant hervorgehoben werden, sind: *kulturelle Phänomene identifizieren/erkennen können und mit anderen über Aspekte der dänischen Kultur sprechen und diese erklären können.*

Generelles Wissen über Deutschland wird als relevant erachtet und insbesondere *Wissen über wirtschaftliche Verhältnisse*. Dagegen wird *Wissen über deutsche Geschäftskultur* als weniger relevant beurteilt, was damit in Zusammenhang gebracht wird, dass sich die Geschäftskultur stetig verändert. Die Deskriptoren, die als außerordentlich relevant hervorgehoben werden, sind: *Wissen über Organisationsstrukturen der Unternehmen (Hierarchien)* und *Wissen über Anredeform und Titel.*

1 Indledning

1.1 Problemfelt

Det er *common sense*, at vi i dag lever i en globaliseret verden, hvor: *"goods, capital, people, knowledge, images, crime, pollutants, drugs, fashions and beliefs all readily flow across territorial boundaries."* (McGrew citeret i Tomlinson, 1999:2). Der flourer mange definitioner på globalisering. De tyske sociologer Boike Rehbein og Hermann Schwengel nærmer sig en definition af begrebet:

*"Es kann als Konsens gelten, dass erstens am Zusammenwachsen der Welt kein Zweifel mehr besteht, dass zweitens die Welt schon seit Jahrtausenden Tendenzen zum Zusammenwachsen aufweist, dass drittens die Globalisierungsdebatten einen wichtigen Bestandteil der Globalisierung selbst darstellen, dass viertens sich verschiedene Stränge und Bereiche von Globalisierung unterscheiden und dass fünftens die transnationalen Zusammenhänge und Ströme neue Formen sozialer und politischer Aushandlung erfordern."*¹ (Rehbein & Schwengel, 2008:11).

Den teknologiske udvikling påvirker alle områder inden for økonomi, politik og kultur og er vævet sammen verden over. Dette sker: *"auf der Ebene von Individuen, Gesellschaften, Unternehmen, Institutionen und Staaten"* (Bahl, 2007:5) skriver den tyske kommunikationsforsker Anke Bahl, ansat ved *Bundesinstitut für Berufsbildung*. Bahl beskriver, hvorledes kulturelle mønstre influerer på sociale og økonomiske praksisser som følgende: *"Kulturelle Muster diffundieren; soziale und wirtschaftliche Praktiken dehnen sich raumzeitlich über staatliche Grenzen hin aus; transnationale Kulturen, Unternehmen und Institutionen entstehen."* (ibid.).

Globaliseringen medfører interkulturelle møder, hvor erhvervslivet i stigende grad har kontakt med andre kulturer (Undervisningsministeriet, 2005). For at kunne begå sig i disse møder, er det nødvendigt at besidde såvel interkulturelle som flersprogede kompetencer. Disse kompetencer: *"(...) har afgørende betydning for dansk vækst og velfærd (...)"* (Daryai-Hansen, 2012:1) skriver Petra Daryai-Hansen, adjunkt for tysk sprog og kultur på RUC. Men publikationen *Det Nationale Kompetenceregnskab* fra Undervisningsministeriet viser, at kun 5% af danskerne besidder en høj grad af interkulturelle kompetencer (i det følgende anvendes forkortelsen IK), mens 29% besidder en middel grad af IK og 66% en lav grad af IK (Undervisningsministeriet, 2005).

¹ Jeg har truffet det valg, at jeg hverken oversætter forskningslitteratur eller citater. Dette valg beror på det faktum, at tysk og engelsk litteratur oftest anvendes i dansk forskningsarbejde uden oversættelse. Yderligere er dette valg truffet, således at læseren ikke støder på parafraseringer, der er indlejret i f.eks. en bestemt oversættelse, men selv har mulighed for at læse kilden på originalsprog, således at mening ikke går tabt i en eventuel oversættelse.

Flersprogede kompetencer er også afgørende for at, Danmark kan deltage på kvalificeret vis i politiske og kulturelle fællesskaber, konkluderer *Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser* i rapporten *Sprog er nøglen til verden – Anbefalinger fra arbejdsgruppen for uddannelse i fremmedsprog* (Rapport, 2011). Men der er en tendens til sproglige hierarkiseringer, hvor engelsk dominerer: ”*Danske virksomheders fremmedsproglige kommunikationsstrategi består i stort omfang i en såkaldt 'standardisering', hvor alle parter taler engelsk.*” (Skovgaard Andersen et. al, 2009). Til trods for dette følger Danmark ”*Bruxelles-erklæringen fra 2005 om 'modersmål plus to', dvs. at alle skal kunne tale deres eget sprog plus to fremmedsprog – eller med Den Nordiske Sprogdeklaration fra 2006 med samme målsætning*” (ibid.). Copenhagen Business School og Dansk Industri foretog i 2007 undersøgelsen *Mere (end) sprog*, hvor omkring en tredjedel af de adspurgte virksomheder angiver: ”*at manglende sproglige kompetencer har været en barriere for deres internationale aktiviteter i form af mistede ordrer, vanskeligheder i forhandlinger og afståelse fra markedsfremskud.*” (ibid.). Endvidere er den danske forskning om interkulturel pædagogik blevet nedprioritet og modarbejdet fra politisk side, pointerer Daryai-Hansen (2012:1).

Danmark er et eksportland og har siden 2010 oplevet en stigning i eksporten (Danmarks statistik, 2012), hvilket bekræfter behovet for IK i danske virksomheder, der begår sig med internationale samarbejdspartnere. Tyskland er Danmarks største samhandelspartner (Skovgaard Andersen et al, 2009, Danmarks Statistik, 2012), og interessen for Tyskland og tysk kultur er stigende, pointerer Birthe Hoffmann, lektor på *Institut for Engelsk, Germansk og Romansk* ved Københavns Universitet (Hoffmann, 2010:86). Ligeledes vil der de næste 10-20 år opstå en ny dansk-tysk grænseregion i forbindelse med Femern Bælt, hvilket skaber nye udfordringer og chancer for tysk i Danmark skriver Karen Sonne Jakobsen, lektor på *Institut for Kultur og Identitet* på RUC (Jakobsen, 2010:29). Det pointeres, at: ”*tyskkompetencer og forståelse af tysk kultur og samfundsliv er en nødvendig forudsætning for at Danmark kan agere kvalificeret i Europa og i det internationale samfund.*” (Skovgaard Andersen et al., 2010:11). Trods disse kendsgerninger er der færre og færre, der taler tysk eller kan begå sig i kulturmødet med tyskere (Jakobsen, 2010:29), hvilket resulterer i, at Danmark bliver et ufleksibelt videnssamfund (Skovgaard Andersen et al., 2009) og i sidste ende betyder de manglende interkulturelle og sproglige kompetencer, at virksomheder går glip af ordrer, skriver Lykke Friis, daværende prorektor på Københavns Universitet (Friis, 2010:17).

Jeg vil i specialet se nærmere på, hvilke IK eksperter vurderer, at der er behov for i denne kontekst. Det skal her pointeres, at vinklen er dansk, og fokus er på hvilke IK en dansker bør have i en dansk-tysk virksomhedskontekst.

1.2 Problemformulering

Med afsæt i ovenstående problemfelt har specialet til formål at undersøge følgende problemformulering:

”Hvilke interkulturelle kompetencer er der behov for i en dansk-tysk virksomhedskontekst?”

For at besvare problemformuleringen, vil jeg arbejde ud fra følgende underspørgsmål:

1a Hvordan kan begrebet kompetence defineres?

1b Hvordan kan begrebet kultur defineres?

2 Hvorledes kan interkulturelle kompetencer operationaliseres?

3 Hvad er interkulturelle kompetencer i en virksomhedskontekst?

4 Hvilke anbefalinger foreligger der i henhold til interkulturelle kompetencer i en dansk-tysk virksomhedskontekst set fra et dansk perspektiv?

5 Hvilke interkulturelle kompetencer er der ifølge eksperter behov for i en dansk-tysk virksomhedskontekst?

1.3 Disposition

Jeg vil i det følgende skitsere den fremgangsmetode, jeg anvender til at besvare problemformuleringen:

Teoriafsnittet omfatter fire dele: I det første afsnit opridser jeg kompetence- og kulturbegrebet for at positionere mig inden for feltet ved at afklare, hvilket kompetence- og kulturbegreb jeg tager afsæt i. Teoretisk er kompetenceafsnittet primært forankret i Candelier et al.’s definition af kompetencer og ressource (Candelier et al., 2012), men bygger også på Knud Illeris gennemgang af kompetencebegrebet. Kulturafsnittet er forankret i Karen Risagers (Risager, 2003) og Elisabeth Plums (Plum, 2007) kulturbegreb. Det andet afsnit omhandler IK og tager afsæt i den førende forsker inden for feltet Michael Byram (1997), en videreudvikling af hans tilgang udarbejdet af Darla Deardorff (2006) og det lovende værktøj *Referencerammen for pluralistiske tilgange til sprog og kulturer* (REPT), der opstiller en omfattende liste af deskriptorer, der definerer begrebet IK mere

udtømmende. Disse er valgt med henblik på at kunne opstille en operationalisering af IK. Det tredje afsnit kobles sammen med forrige afsnit om IK, men tilføjes en virksomhedsdimension, for at konkretisere hvilke specifikke behov for IK denne dimension indebærer. Afsnittet er teoretisk forankret i Bjørn Nygaards (2010) gennemgang af IK som konkurrenceparameter, publikationen *Kompetenzen für die globale Wirtschaft* (2009) og Bertelsmanns Stiftung (2012). Det fjerde afsnit omhandler IK i en dansk-tysk virksomhedskontekst og bygger på Sonja Vandermeerens studie (2003), anbefalinger fra Udenrigsministeriet (2012) og Henrik Rye Møllers introduktion til kulturelle koder i Tyskland (2007). Disse sammenfattes i en konkret opsamling af anbefalinger inden for feltet. Underspørgsmålene besvares løbende i form af delkonklusioner.

I metodeafsnittet, der er inspireret af Deardorffs (2006) fremgangsmetode, introducerer jeg den metode jeg bruger til at indsamle mit data: *Det kvalitative ekspertinterview*² (Kvale og Brinkmann, 2009:167) Herefter præsenterer jeg kort de seks respondenter, der deltager i interviewet. Afsluttende udfolder jeg mit interview- og analysedesign.

Analysen bygger, med afsæt i mit teoretiske fundament, på centrale dimensioner inden for IK, der bruges til at sammenligne data fra de kvalitative ekspertinterviews. Der foretages en kvalitativ indholdsanalyse (Häder, 2006) for at se på, hvilke IK eksperter vurderer, at der er behov for i en dansk-tysk virksomhedskontekst. Centrale pointer og resultater bliver taget op i diskussionsafsnittet, og rummer en metodisk efterrefleksion af min fremgangsmetode og specialets afgrænsning. Afsluttende sammenfattes specialet i en konklusion.

1.4 Motivation og afgrænsning

Min motivation udspringer af diskursen³ om det aktuelle behov for IK generelt og behovet for IK i en dansk-tysk virksomhedskontekst specifikt. Fokus er på Tyskland, idet Tyskland som nævnt er Danmarks største samhandelsparter og eksportland. Jeg har en antagelse om, at der bør foreligge omfattende materiale og anbefalinger til virksomhedsbrug i en dansk-tysk virksomhedskontekst. I min gennemgang af eksisterende anbefalinger fra henholdsvis Udenrigsministeriet, Rye Møller og Vandermeeren fremhæves følgende som værende vigtigt: *generel viden om Tyskland* herunder *økonomiske, sociale og geografiske forhold* og *viden om virksomhedskultur* herunder bl.a. *organisationsstruktur, mødekultur og tiltaleformer*. Udenrigsministeriet fremhæver, at det er

² Jeg anvender termen ekspertinterview i stedet for Kvale og Brinkmanns (2009) eliteinterview, da termen elite ikke er helt uproblematisk, idet det er vanskeligt at definere en elite.

³ Jeg henviser her til Jägers (2001) diskursbegreb og hans kritiske diskursanalyse

vigtigt, at være *opmærksom på mentalitetsmæssige forskelle*. Holdninger tematiseres overfladisk, mens færdigheder ikke tematiseres. Ifølge forskning konstitueres IK af elementerne viden, holdninger og færdigheder (Byram, 1997, Deardorff, 2006, REPT, 2012). Jeg undrer mig over de forskellige udgangspunkter i henhold til de eksisterende anbefalinger og forskningen, hvorfor jeg vil undersøge dette nærmere. For at konkretisere hvilke IK, der er behov for i en dansk-tysk virksomhedskontekst, gennemfører jeg ekspertinterviews med seks ”Tysklandseksperter”, og beder dem om at konkretisere og eksemplificere hvilke IK, der ifølge dem er behov for i en dansk-tysk virksomhedskontekst.

Når man søger at besvare en problemformulering, finder der altid en selektionsproces sted, hvilket Roy Langer, kommunikationskonsulent og ph.d. i interkulturel kommunikation og ledelse, gør opmærksom på: *”Dessen ungeachtet steht natürlich außer Frage, dass das Thema dieser Arbeit, die zur Analyse des Themas angewandten Theorien und Methoden sowie die von mir erhobene Datengrundlagen auf Selektionsprozessen beruhen.”* (Langer 2000:13). Selektionsprocessen i specialet følger relevanskriteriet, og valg af emne, teori og metode vil blive ekspliciteret og argumenteret for i de respektive afsnit.

Jeg vil her belyse to selektionsprocesser, der er truffet i henhold til specialet: *fravalget af fokus på sproglige kompetencer og valget af dansk-tysk virksomhedskontekst*. Jeg vil understrege, at jeg anerkender den betydning sproglige kompetencer og interkulturel kommunikative kompetencer har i en dansk-tysk virksomhedskontekst. Den litteratur, jeg primært trækker på (bl.a. Byram, 1997, Deardorff 2006), omhandler både interkulturelle og sproglige kompetencer, og det ville have været gavnligt for specialet også at inddrage den sproglige dimension. Især Byrams interkulturel kommunikativ kompetence, der er betegnelsen for evnen til at interagere med en anden person fra et andet land og en anden kultur, men på et fremmedsprog. Med *kommunikativ* understreges, at der ikke blot finder en informationsudveksling sted men en konkret interaktion (Byram, 1997:71). Sprogets rolle understreges også af Willy Brandt, forhenværende Forbundskansler og modtager af Nobels fredspris: *“If I am selling to you, I speak your language. If I am buying, dann müssen Sie deutsch sprechen.”* (ComTranslations, 2012).

Jeg har fravalgt fokus på sproglige kompetencer grundet specialets tidsramme og det begrænsede sideantal. Der findes kun meget lidt forskning om IK i en dansk-tysk virksomhedskontekst, hvorfor jeg finder det relevant at tage denne vinkel op og gå i dybden med den i mit speciale. Behovet for at undersøge IK understøttes af Vandermeerens studie, hvor hun når frem til det interessante resultat:

de adspurgte virksomheder⁴ vægter kulturel viden højere end sproglige kompetencer (Vandermeeren, 2003:13). Undersøgelsesfeltet har betydning for både Danmark-Tyskland, udviklingen af IK for globale sammenhænge og Danmarks samarbejde med andre lande.

Der er valgt en dansk-tysk virksomhedskontekst af flere grunde: for det første er Tyskland Danmarks største handelspartner. For det andet er Tyskland Danmarks eneste fastlandsforbundne nabo. For det tredje eksisterer der en dansk-tysk fælles historisk referenceramme, som muligvis kunne tænkes at have en indvirkning på relevansen af de IK, der er behov for i en denne kontekst. For det fjerde specialiserer jeg mig i profilen: *tysk og kommunikation*, hvorfor det er oplagt at fokusere på Tyskland. Jeg har valgt at fokusere på, hvilke IK en dansker bør have, fordi jeg finder det mere nærliggende at tage afsæt heri, da jeg bor i Danmark, fremfor at se på, hvilke IK en tysker bør have. Ydermere vil jeg have indsigt i/videregive informationer inden for dette felt, da jeg finder det yderst relevant, at virksomheder har fokus herpå.

2 Kompetencer og kultur

2.1 Indledende bemærkninger

"Siden midten af 1990'erne er kompetence blevet et af de mest centrale begreber inden for uddannelse og management både internationalt og i Danmark." (Illeris, 2011:9) skriver Knud Illeris, professor i uddannelsesforskning på RUC. Kompetencebegrebet er et aktuelt plusord, der har vundet indpas i forskellige kontekster heriblandt virksomheder og erhvervslivet, og der eksisterer mange definitioner på begrebet: *"der er en kolossal usikkerhed om, hvad kompetence er, dvs. hvad ordet indeholder og henviser til."* (ibid.). Samtidig er der en tendens til, at kompetencebegrebet ofte i erhvervsmæssige sammenhænge har en klang af mere eller mindre indholdsløst smartness (ibid.:11). Jeg vil i det følgende se nærmere på kompetencebegrebet og konkretisere det i henhold til specialet.

"De fleste mennesker forbinder umiddelbart noget med ordet kultur. Det opfattes som et dagligdags udtryk, der har en række betydninger og bruges i forskellige sammenhænge." (Rye Møller, 2004:96) udtaler ekstern lektor på Institut for Tysk ved CBS, Henrik Rye Møller. Op gennem tiden har der eksisteret og eksisterer der fortsat mange tilgange til og definitioner af kulturbegrebet. Det er vanskeligt at give en endegyldig definition af kulturbegrebet, hvilket Karen Risager, professor på Kultur- og Sprogødestudier ved RUC, også skriver: *"For the period since*

⁴ De adspurgte virksomheder er fundet i "ABC der deutschen Wirtschaft", der er en af de største online virksomhedsdatabaser i Tyskland for produktion. Ud af 50 adspurgte deltager 34 virksomheder i Vandermeerens studie.

the 1980s it is difficult to choose between suitable terms to describe the conception of culture (...)" (Risager, 2006:48). Risager giver i sit studie *Det nationale dilemma i sprog- og kulturpædagogikken* et overblik over kulturbegrebet. Jeg vil kort opridse de dominerende tendenser inden for definitionen af kulturbegrebet og forsøge at nærme mig en definition og forståelse af begrebet.

2.2 Kompetencebegrebet – et overblik

"I Danmark har der gennem de seneste 10-15 år været en omfattende debat om kompetencebegrebet." (Illeris, 2011:28), og der eksisterer ingen entydig forståelse af, hvad kompetence er. De elementer, der konstituerer kompetence, kalder Illeris for *treklangen*. Det drejer sig om: *kundskaber, holdninger og færdigheder* (ibid.:17). Disse tre elementer synes at være udgangspunktet i mange definitioner, hvilket også afspejler sig i Byrams (1997), Deardorffs (2006) og Candelier et al.'s (2012) definition af begrebet IK.

Illeris forsøger at nærme sig en definition af kompetencebegrebet: *"I almindelig daglig sprogbrug betyder ordet "kompetence" noget i retning af, at man er i stand til at håndtere situationer inden for et bestemt område eller af en bestemt karakter på en hensigtsmæssig og tilfredsstillende måde"* (Illeris, 2011:29).

Specialet bygger på det teoretiske forankrede kompetencebegreb, som udformes i *Referencerammen for pluralistiske tilgange til sprog og kulturer*⁵ (efterfølgende forkortet REPT). REPT gør ligesom Illeris opmærksom på, at: *"All the same the notion of competence – current nowadays in a great variety of contexts – is used in many different meanings, often very vaguely. It is also the subject of numerous and sometimes virulent debate"* (CARAP – FREPA, 2011:11). REPT definerer kompetencebegrebet i afgrænsning til ressourcebegrebet og dette værktøjs definition af kompetencer:

"For us competences are – by their very nature – units of a certain complexity, implicating the whole of the individual and linked to socially relevant tasks in which they are activated; in these situations they signify the mobilisation of different resources which may be internal (coming under knowledge, skills or attitudes) or external (the use of a dictionary, resorting to a mediator ...)". (CARAP – FREPA, 2011:12).

⁵ Dette værktøj introduceres i afsnit 3.4.

Kompetencer er ifølge REPT komplekse enheder, som er forbundet til socialrelevante *tasks*, hvori kompetencerne aktiveres. I disse situationer aktiveres forskellige ressourcer, der enten er interne (viden, holdninger og færdigheder) eller eksterne (f.eks. brug af ordbog). Disse ressourcer kaldes for: "(...) *abilities, sets of attitudes (in French dispositions), or things known (in French connaissances) or constituents.*" (ibid.:13). REPT har valgt at bruge termen *ressourcer*, idet det er den med færrest konnotationer (ibid.). REPT skelner mellem kompetencer og ressourcer, for at fremhæve den komplekse og situationsbestemte kontekst i henhold til kompetencer og for at slå fast, at kompetencer ikke kan beskrives uafhængigt af de *tasks* og situationer, hvori de aktiveres. Ligeledes for at fremhæve det faktum, at kompetencer fordrer en række forskellige ressourcer. Ressourcerne derimod viser sig til en vis grad at være uafhængige af disse opgaver og situationer og kan dermed læres i situationer, der til en vis grad er dekontekstualiseret (ibid.:12).

2.3 Kulturbegrebet – en introduktion

"Ordet 'kultur' (...) har efter sin historie i klassisk latin og middelalderlatin bredt sig til de fleste europæiske nationalsprog som en lærd term der først er kommet ind i dagligdagssproget i løbet af 1800-tallet, og først i Tyskland." (Risager, 2003:84). Indtil 1600-tallet anvendes kultur som et teknologisk begreb, hvor kultur er koblet op på jorden, flora og fauna. Denne betydning eksisterer stadig den dag i dag, når der f.eks. tales om kultur af bakterier (ibid.:35). Kultur er blevet beskrevet som: "*cultivation, as a whole way of life, as a language, as a power, and as a tool etc.*" (Barker og Galasinski, 2001:3) udtaler Chris Barker, professor på *Institut for lingvistik* på New York University, og Dariusz Galasinski, professor på *Diskurs- og Kulturstudier* på University of Wolverhampton.

Risager skelner mellem tre kulturbegreber, der er opstået på forskellige tidspunkter, men som alle er at finde i aktuelle forståelser af kulturbegrebet: *Det individuelle kulturbegreb*, *Det kollektive kulturbegreb* og *Det æstetiske kulturbegreb*. Det individuelle kulturbegreb skal ses i diskursen om dyrkningen af sjælen og kendes fra Cicero⁶. Det handler om det enkelte menneskes åndelige dannelse enten gennem selvudvikling eller gennem Guds dyrkelse af sjælen. Dette kulturbegreb er præget af en hierarkisk kulturforståelse, idet man går fra et ukultiveret stadie til et kultiveret stadie. I denne sammenhæng tales der om det "kultiverede" menneske. Det kollektive kulturbegreb inddeles i en hierarkisk og en ikke-hierarkisk variant. Den hierarkiske variant går ud

⁶ Cicero var romersk politiker og kulturformidler og en nøgleperson i sin samtid, der også havde indflydelse i eftertiden (om Cicero, 2009)

på, at nogle grupper i samfundet anses for at være kultiverede (f.eks. europæerne) og andre for at være ukultiverede (se f.eks. diskursen om ”de vilde”). Denne afløses i 1770’erne og 1780’erne af den ikke-hierarkiske variant, hvor det fremhæves, at alle verdens folkeslag tager del i en gradvis, historisk kultiveringsproces, og at ethvert folk er en del af en kultur. Således tematiseres muligheden for, at det enkelte menneske kan kultivere sig selv og blive medlem af en kultur uden medfødte privilegier. Det æstetiske kulturbegreb tjener som et slags overbegreb inden for litteratur, billedkunst, skulpturer, musik, arkitektur og teater (Risager, 2003:83-87).

De tre kulturbegreber bliver koblet op på antropologien og er alle relevante, men det kollektive kulturbegreb står mest centralt. Antropologien retter sit blik mod det ”fremmede”, mod de ”fremmede” kulturer og samfund. Risager gennemgår et udpluk af kulturbegreber inden for kulturanthropologien og viser, hvor stor en spændvidde kulturbegrebet udspringer fra. Hun nævner bl.a. *Kulturrelativismen*, *Det kognitive kulturbegreb* og *Det strukturalistiske kulturbegreb*. Kulturrelativismen tager afsæt i grundholdningen om, at der eksisterer mange forskelle i adfærd og mentalitet rundt omkring i verden, og disse forskelle bundes ikke i racemæssige, biologiske forskelle, men skal i stedet for ses som et resultat af kulturhistorisk udvikling. Denne tilgang hævder at hver kultur har sin egen verdens- og livsforståelse, som ikke kan formidles til andre. Det kognitive kulturbegreb opfatter kultur som viden, hvor kulturens locus er i menneskers bevidsthed, og det kulturelle system er på overfladen fordelt forskelligt i befolkningen. Det strukturalistiske kulturbegreb tager afsæt i, hvorledes sociale fænomener kan analyseres som udtryk for fællesmenneskelige kumulative bevidsthedsprocesser og handler typisk om at arbejde sig hen imod en forståelse af symbolske modsætningspar i kulturen som f.eks. natur/kultur (Risager, 2003:93-98). Disse er blot udpluk (ibid.:90).

Frem til den første del af det 20. århundrede anskues kultur som en statisk og uforanderlig størrelse, og dette fokus er med til at skabe stereotype forestillinger om andre kulturer. Dette ses bl.a. i det omstridte, men meget læste, studie af den hollandske kulturteoretiker Gert Hofstede. Hofstede foretog i slutningen af 1960’erne og starten af 1970’erne en række undersøgelser af nationale kulturkendetegn i ca. 40 lande verden over og opstillede på baggrund heraf nogle indekser⁷ til karakteristik af de enkelte lande (Rye Møller, 2004:99). Rye Møller gør opmærksom på, at: *”(...) opfattelsen af kultur som en homogen og afgrænset størrelse gør det nærliggende at favorisere sin egen kultur på bekostning af andres.”* (ibid.:98).

⁷ Disse indekser er: maskulin vs. feminin, risikovillighed vs. risikoafvisning, hierarki vs. lighed og individualitet vs. kollektivitet.

Den nutidige opfattelse af kultur, anskuer kultur ud fra et dynamisk perspektiv, hvor kultur ses som en størrelse i stadig bevægelse, netop fordi kultur konstitueres i samfundet, hvis institutioner og individer er kendetegnet ved at være under løbende forandring (ibid.:100). Risager advarer mod at anvende termene *det nye kulturkoncept* over for *det gamle/klassiske kulturbegreb*, fordi dette er en simplifikation og: *"the concept of culture has had an extremely varied history in European and Western development since Roman times."* (Risager, 2006:49), hvorfor den amerikanske antropolog Agar hævder, at: *"culture happens to you."* (Agar, citeret i Risager, 2006:51).

Den danske ledelses- og proceskonsulent Elisabeth giver i sin bog *Kulturel Intelligens* (2007) sit syn på kultur. Hun beskriver kultur som en proces og en praksis mellem mennesker i et fællesskab (Plum, 2007:61). Men kultur skabes på baggrund af allerede eksisterende mønstre for handlinger og tolkninger af virkeligheden, som er indlærte fra barndommen. Man er ikke medlem af én bestemt kultur, idet personer er en del af mange forskellige grupper og dermed kulturer. Hvert af disse gruppetilhørsforhold skaber en kulturel identitet. Det centrale i Plums fremstilling af kultur er anskuelsen af kultur som et filter, hvor fokus er på individet og dets identitet. Plum argumenterer således for, at: *"kultur er dynamisk, idet menneskets identitet er dynamisk og konstant udvikler og forandrer sig."* (ibid.:66). Plum bevæger sig væk fra kultur som værende statisk og får placeret kultur i en kontekst, hvor man i kulturmødet ikke møder andre kulturer, men andre individer med forskellige kulturelle identiteter.

2.4 Delkonklusion 1 – Hvordan kan begreberne kompetence og kultur defineres?

Jeg vil her opsummere det kompetence- og kulturbegreb, som specialet bygger på. Kompetencebegrebet er kendetegnet ved en opdeling i henholdsvis kompetencer og ressourcer, hvor kompetencerne aktiveres i specifikke situationer, mens ressourcerne kan defineres og adskilles. Ressourcer kan derigennem aktiveres via læring. Der tages afsæt i den dynamiske kulturforståelse, hvor kultur anskues som en størrelse i konstant bevægelse, idet kultur konstitueres i samfundet, hvor såvel institutioner som individer er kendetegnet ved at være under løbende forandring. Yderligere bygges på den forståelse, der fremføres af Plum og hendes definition kendetegner kultur, som et filter man oplever verden igennem. Kultur anskues således, som en *ongoing* proces, der er i konstant forandring og som den "linse" man kigger på verden igennem via forskellige gruppetilhørsforhold.

3 Interkulturelle kompetencer – et overblik

3.1 Indledende bemærkninger

"Interkulturel kompetence er et uhyre populært begreb i dag, og indholdet af det er til diskussion i mange forskellige sammenhænge." (Risager, 2000:14) udtaler Risager. IK er – ligesom kompetencebegrebet – blevet et modeord, der favner bredt. Der eksisterer mange forskellige definitioner af begrebet, hvilket Fred Dervin, professor i multikulturel uddannelsespædagogik ved universitetet i Helsinki, påpeger: *"Intercultural competence is a concept that seems to be transparent universally accepted, understood and (ab)used, but which has received many differing definitions inside and outside academia."* (Dervin, 2010:2). Jeg har valgt at tage afsæt i forskellige definitioner og tilgange til begrebet, fordi *"det [ikke] lader sig gøre at blive enige om én bestemt definition af begrebet; det er altid kontekstuel bestemt, og det tager farve af de aktuelle diskurser om kompetence, kultur, kommunikation, sprog m.m."* (Risager, 2000:14).

I det følgende konkretiserer jeg IK med afsæt i Michael Byram (1997), Darla Deardorff (2006) og Referencerammen for pluralistiske tilgange til sprog og kulturer (2012) og gennemgår teoriernes sammenhænge for efterfølgende at opstille min egen operationalisering af IK.

3.2 Michael Byram – interkulturel kommunikativ kompetence

Michael Byram er én af de førende, hvis ikke den førende forsker inden for feltet IK. Han er professor ved Durham University på instituttet *The School of Education*. Han har udgivet adskillige publikationer om IK. De fleste publikationer inden for feltet bygger på eller forholder sig til den model, han har udviklet i 1997, som vil blive præsenteret i det følgende.

Byram skelner, i henhold til en persons evne til at relatere til og kommunikere med personer, der taler et andet sprog og lever i en anden kulturel kontekst end én selv, mellem *turisten* og *gæsten*⁸. Turisten håber på, at rejsemålet ikke forandrer sig, da rejsens formål ellers bliver meningsløst. Samtidig ønsker turisten at få beriget sin egen levemåde ved at iagttage andre mennesker, dog ikke en fundamental forandring (Byram, 1997:1). Gæsten håber derimod på det modsatte, og influerer på det pågældende samfund: *"which challenge its unquestioned and unconscious beliefs, behaviours and meanings, and whose own beliefs, behaviours and meanings are in turn challenged and expected to change"* (ibid.). I dette møde får gæsten: *"the opportunity to learn and be educated, acquiring the capacity to critique and improve their own and other's*

⁸ Oversat fra det engelske ord *sojourner*, der betyder gæst eller en person, der tager midlertidigt ophold i et fremmed land.

conditions.” (ibid.:2). For at kunne begå sig i mødet er det nødvendigt, at gæsten besidder nogle kvaliteter. Disse kvaliteter kalder Byram *interkulturel kommunikativ kompetence*. Byram skelner mellem *interkulturel kompetence* og *interkulturel kommunikativ kompetence* (efterfølgende benævnt IKK). IK er evnen til at interagere på ens eget sprog med en person fra et andet land og en anden kultur. IKK er evnen til at interagere med en anden person fra et andet land og en anden kultur, men på et fremmedsprog. Med *kommunikativ*, understreges, at der ikke blot finder en informationsudveksling sted, men en konkret interaktion (ibid.:71).

I sin fremstilling af IKK fremhæver Byram, at der indtil starten af 1990’erne primært fokuseres på den sociolingvistiske del, fordi sproglæring har været under indflydelse af især retorik og diskursanalyse⁹, og der har derfor ikke været fokus på den sociokulturelle del (ibid.:9). Byram gennemgår forskellige teoretikere heriblandt Hymnes, van Ek og Gudykunst, der alle bidrager til fokusset på det sociokulturelle aspekt. Van Eks fremgangsmetode inddrager nonverbal kommunikation og påpeger, at nonverbal kommunikation varierer fra kultur til kultur (ibid.:13). Med sin model *competent communicator*, der tager afsæt i psykologiske faktorer, argumenterer Gudykunst for, at vurderingen af kommunikativ kompetence er kontekstbestemt. Komponenterne udgøres af *motivation*, *viden* og *færdigheder*, hvor motivationen udspringer af nogle behov (ibid.:15ff). Byram tager afsæt i Gudykunsts komponenter, men opererer i sin fremstilling af IKK med fem elementer (ibid.:50ff):

Viden (*knowledge - savoirs*):

om sociale grupper og deres produkter og praksisser i ens eget og i ens samtalepartners land, og viden om de generelle processer, der kendetegner interaktion på det individuelle og det samfundsmæssige plan.

Holdninger (*attitudes – savoir être*):

nysgerrighed og åbenhed, parathed til at forkaste forkerte forestillinger om andre kulturer og forestillinger om sin egen kultur.

Færdigheder i at fortolke og relatere (*skills of interpreting and relating – savoir comprendre*):

evnen til at fortolke et dokument eller en begivenhed fra en anden kultur, at forklare den og relatere den til dokumenter eller begivenheder fra ens egen kultur.

⁹ Byram anvender begrebet diskursanalyse uden videre henvisning eller forklaring.

Færdigheder i selvstændig undersøgelse og interaktion (*skills of discovery and interaction – savoir apprendre/faire*):

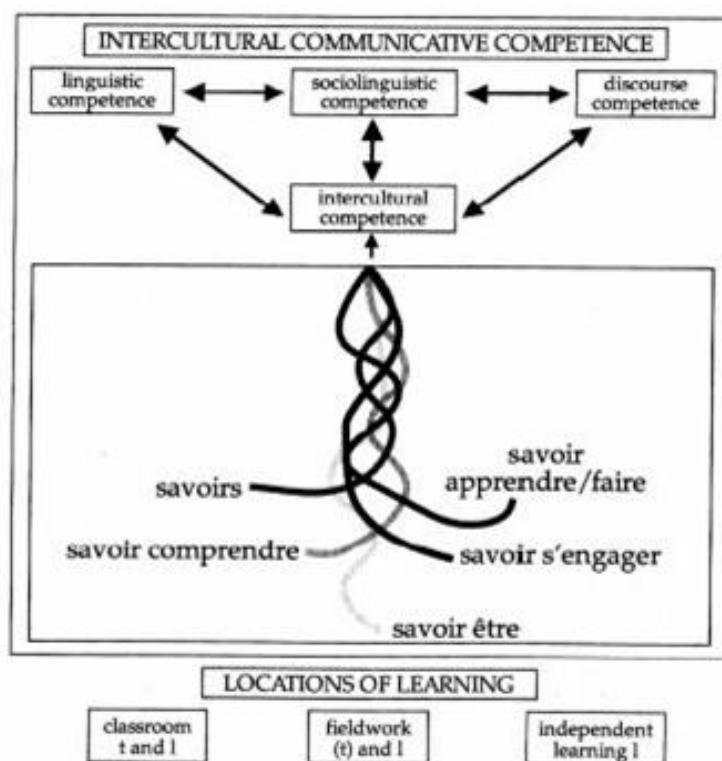
evnen til at tilegne sig ny viden om en kultur og kulturelle praksisformer, og evnen til at bidrage med sin viden og sine holdninger og færdigheder i forbindelse med virkelig (real-time) kommunikation og interaktion.

Kritisk kulturel bevidsthed/politisk dannelse (*critical cultural awareness/political education – savoir s'engager*):

evnen til at vurdere kulturelle og samfundsmæssige forhold kritisk og på basis af eksplicite kriterier: praksisformer og produkter fra ens egen kultur og ens eget land og ligeledes praksisformer og produkter fra andre kulturer og lande.

Ud fra ovenstående fem elementer kan en interkulturelt kompetent person karakteriseres som værende: "(...) *i stand til at se relationer mellem kulturer – både inden for samme samfund og imellem forskellige samfund – og er i stand til at formidle mellem dem, dvs. fortolke hver af dem i lyset af den anden, enten for sig selv eller for andre.*" (Byram, 2000:10). Men det er også en person, der kan forholde sig kritisk og analytisk til sin egen og andres kultur, kender sit eget perspektiv, men samtidig er parat og villig til at udfordre egen forforståelse, og ikke opfatter denne eller sin egen kultur som værende "det rigtige" eller "naturlige" (ibid.).

Byram opstiller flere konkrete målsætninger (se bilag 1) under hvert af de fem elementer. Jeg vil ikke komme nærmere ind på Byrams målsætninger i specialet, idet jeg har valgt at anvende værktøjet *Referencerammen for pluralistiske tilgange til sprog og kulturer* (efterfølgende benævnt REPT), hvilket opstiller en udtømmende liste af deskriptorer, der operationaliserer begrebet IK (se 3.4). Byram opstiller med afsæt i de gennemgåede elementer, der konstituerer IK, følgende model:



(Byram, 1997:73)

IKK er det centrale aspekt i Byrams model. Lingvistiske, sociolingvistiske, diskursive og interkulturelle kompetencer influerer hinanden. Hvor interkulturel kompetent en person er, skønnes at afhænge af de fem elementer, der alle er vævet ind i hinanden og tilsammen udgør den egentlige IK. Elementerne og kompetencerne kan tilegnes inden for de tre locations: klasseværelset, feltarbejde og selvstændig læring. Modellen kan ses som Byrams operationalisering af IKK. Det er væsentligt at nævne, at Byram placerer modellen som et bilag og argumenterer for, at det er vanskeligt at tage højde for kompleksiteten i IKK i en generel og abstrakt model (ibid.). Byram fremhæver tidligere, at en sådan model skal kunne anvendes både til undervisning og evaluering (ibid.:31).

Byram er anerkendt på verdensplan, og Dervin vurderer, at én af grundene til at Byrams definition af og tilgang til IK har vundet så stort indpas inden for feltet, skyldes de konkrete målsætninger Byram opstiller i sin tilgang (Dervin, 2010:5). Desuden er Byram ”klassikeren” inden for feltet, og såvel Deardorff som REPT har klare referencer til Byrams elementer, hvilket vil blive ekspliciteret i den følgende gennemgang. Der er dog enkelte punkter i Byrams model, som kan diskuteres. Dervin kritiserer Byram for hans kultursyn, der synes at være præget af en monokulturel

tilgang, hvor der tages afsæt i én bestemt kultur fra et andet land: "*critical engagement with the foreign culture under consideration and one's own.*" (Byram citeret i Dervin, 2010:6). I denne fremstilling af kultur, tages der ifølge Dervin ikke højde for, at "*(...) one does not meet cultures, but individuals.*" (Dervin, 2010:6). Derudover ligger begrænsningen i Byrams model efter min mening primært i, at der ikke tages højde for dynamikken i IK, og at kultur er en dynamisk proces og et filter, som man ser verden igennem (Plum, 2007). Desuden mener jeg, at IK kan tilegnes i andre locations end de tre Byram nævner, som f.eks. i en arbejdsrelateret kontekst.

3.3 Darla Deardorff – Procesmodellen for Interkulturelle Kompetencer

Darla Deardorff er én af de førende forskere inden for feltet og beskæftiger sig med IK samt vurdering af internationale uddannelser. Hendes modeller anvendes bl.a. af *Bertelsmann Stiftung*¹⁰ i Tyskland. Til dagligt er hun administrerende direktør for organisationen *the Association of International Education Administrators*, der er beliggende på Duke University (Deardorff, 2012).

Deardorffs studie *Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization* har til formål at definere IK og finde en passende metode til at evaluere IK (Deardorff, 2006:241). Deardorff anvender to metoder for at definere og operationalisere begrebet IK:

Den ene metode bygger på en spørgeskemaundersøgelse, hvor der sendes et spørgeskema til 73 U.S Postsecondary Institutions¹¹, der er udvalgt på baggrund af deres engagement inden for internationalisering. Ud af 73 potentielle respondenter, valgte 24 at deltage i undersøgelsen. De 24 repræsenterer en bred variation af institutioner i hele USA. Spørgeskemaet, der blev udfyldt af administratorer på alle niveauer, bestod af 11 åbne og lukkede spørgsmål omkring kernespørgsmålet: "*How that institution addressed intercultural competence as a student outcome.*" (Deardorff, 2006:244).

Den anden metode bygger på den såkaldte Delphi-teknik, der er en proces til at strukturere anonym kommunikation inden for en større gruppe af individer med det formål at skabe konsensus blandt gruppens medlemmer (ibid.:243). Deardorff anvender metoden til at opnå konsensus omkring en definition af IK og metoder til evaluering af IK. Gruppen er udvalgt på baggrund af anbefalinger fra de deltagende institutioner og fra andre administratorer, omfattende litteraturgennemgang og

¹⁰ Bertelsmann Stiftung er en tysk privat erhvervsdrivende fond, der blev grundlagt i 1977, og som har fokus på bl.a. kulturel mangfoldighed.

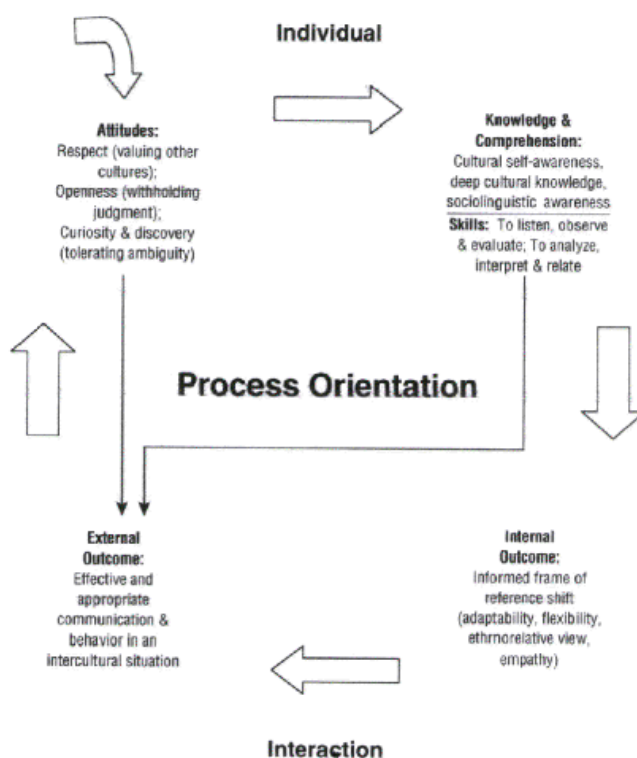
¹¹ Svarer til videregående uddannelsesinstitutioner.

forskere fra *the International Academy of Intercultural Research*. Det resulterer i en liste af 37 forskere, der alle har udgivet publikationer om interkulturelle emner. Ud af de 37 forskere ønskede 23 at medvirke i undersøgelsen. Metoden består af tre runder. Den første runde består af to åbne spørgsmål omhandlende en definition på IK og den bedste måde til evaluering af IK. Den anden runde reflekterer data indsamlet i første runde og disse data vurderes af forskerne på en skala fra 1-4 (4 = yderst relevant og 1 = ikke relevant). Den tredje runde består af forskernes accept eller forkastelse af data indsamlet i anden runde, hvor respondenterne fra institutionerne ligeledes deltager (ibid.:245). Med afsæt i de to metoder kommer Deardorff frem til nogle centrale resultater:

Det første resultat viser, at der er forskellige holdninger til og definitioner af, hvilke elementer der udgør IK. Der blev givet ni definitioner af IK, hvoraf de fleste foretrækker Byrams definition: "*Knowledge of others; knowledge of self; skills to interpret and relate; skills to discover and/or to interact; valuing others' values, beliefs and behaviours; and relativizing one's self.*" (Byram, 1997:34, citeret i Deardorff, 2006:247). Deardorff vurderer, at begge grupper foretrak en mere generel definition af begrebet, hvilket skyldes, at administratorer har behov for en institutionel definition, som kan anvendes med alle studerende i alle situationer (ibid.).

Det andet resultat viser, at de fleste fremhævede individets personlige egenskaber så som nysgerrighed, generel åbenhed og respekt for andre kulturer, som centrale elementer inden for IK. Samtidig er det eneste element, der opnåede 100% enighed blandt deltagerne: "*the understanding of other's world views.*" (Deardorff, 2006:248). De andre resultater handler om evaluering af IK og hvilke metoder, der foretrækkes blandt de adspurgte, hvorfor dette ikke vil blive gennemgået.

Deardorff udvikler på baggrund af resultaterne i sit studie to modeller: *Pyramidemodellen for Interkulturelle Kompetencer* (se bilag 2) og *Procesmodellen for Interkulturelle Kompetencer*. Procesmodellen er mere omfattende, idet den inddrager processen og dynamikken i IK (Plum, 2007), hvorfor jeg har valgt at fokusere på den:



(Deardorff, 2006:256)

Modellen er en visuel repræsentation af IK og er ikke begrænset til de i modellen opstillede elementer, men muliggør udviklingen af specifikke vurderingsindikatorer inden for en given kontekst eller situation. Der tages afsæt i holdninger, og herfra bevæger personen sig mellem et individuelt niveau og et interaktionsniveau. Et interessant element i modellen er vægtningen af den interne såvel som den eksterne dimension af IK. Herom skriver Deardorff: *"The internal outcome, which involves an internal shift in frame of reference, although not requisite, enhances the external (observable) outcome of intercultural competence. The external outcome can be described as essentially behaving and communicating appropriately and effectively in intercultural situations."* (Deardorff, 2006:255). Modellen fremhæver desuden bevægelserne og procesorienteringen, der finder sted imellem de forskellige elementer. I forlængelse heraf fremhæves den kontinuerlige proces, der ligger i udviklingen af IK. Dynamikken i IK betyder også, at en person ifølge Deardorff aldrig kan opnå en ultimativ grad af IK, idet IK er et dynamisk begreb, hvilket hun også fremhæver i sit studie: *"Just as culture is ever changing, scholars' opinions on intercultural competence change with time."* (ibid.:258).

Deardorffs model indeholder Byrams (Byram, 1997) elementer: *holdninger, viden og færdigheder i at fortolke og relatere*, men medtager ikke elementerne *færdigheder i selvstændig*

undersøgelse og interaktion og kritisk kulturel bevidsthed. Modsat Byram tilføjer Deardorff i sin model den procesorientering, der finder sted, og fremhæver herved, at IK er et dynamisk begreb, der konstant forandrer sig. Én af begrænsningerne i Deardorffs studie er efter min opfattelse primært, at der ikke foreligger en tydelig introduktion til de forskellige forskere, der deltager i Delphi-metoden. Deardorff nævner desuden selv, at Delphi-metoden ofte fører til generelle resultater frem for mere specifikke resultater, hvilket er én af begrænsningerne ved brugen af denne metode (Deardorff, 2006:253). Begge modeller er forsøg på at organisere de i studiet fundne resultater i en visuel fremstilling. Men som alle andre modeller er de forenklinger af virkeligheden og Deardorff fremhæver selv: *"There are, of course, adaptations that can and will be made to these models, and it will remain to future research to determine the usefulness of these models. And as with any model, there are limitations to both."* (ibid.:257). Ikke desto mindre er Procesmodellen yderst anvendelig, idet den fremhæver dynamikken og viser den proces, der finder sted i tilegnelsen af IK.

3.4 REPT - deskriptorerne for interkulturelle kompetencer

REPT står for *Referencerammen for pluralistiske tilgange til sprog og kulturer*¹². REPT har været under udvikling siden 2004 og finansieres af Europarådet *European Centre for Modern Languages (ECML)*¹³. ECML blev grundlagt i 1995 og har fokus på at styrke og promovere den sproglige og interkulturelle mangfoldighed (Daryai-Hansen, 2012:2, ECML, 2012). ECML har 32 medlemslande, og Danmark er først blevet medlem i 2013¹⁴. REPT bidrager til en ny fremgangsmetode, der ønsker at fremme en pluralistisk tilgang til sprog og kulturer. Der findes flere forsøg på at strukturere IK, men: *"The CARAP project, still work in progress, is among the most notable of these attempts."* (Lenz & Berthele, 2010:10). Deskriptorerne er en omfattende operationalisering og konkretisering af interkulturelle og flersprogede kompetencer, der tager afsæt i kultur og sprog. Det er derfor oplagt at anvende deskriptorerne i mit speciale. Da jeg udelukkende fokuserer på IK, medtages REPT's flersproglige kompetencedel ikke.

¹² på engelsk: *Framework of Reference for Pluralistic Approaches to languages and cultures* FREPA, på fransk: *Cadre de référence pour les approches plurielles* CARAP, på tysk: *Referenzrahmen für plurale Ansätze zu Sprachen und Kulturen* REPA.

¹³ Arbejdsgruppen består i dag af gruppelider Michel Candelier og en styregruppe, der udover Petra Daryai-Hansen består af tre andre forskere. Arbejdsgruppen har til formål at formidle viden om REPT-værktøjerne i samarbejde med ECML's nationale kontaktpunkter i 32 lande (Daryai-Hansen, 2010:2).

¹⁴ Danmark er pr. 1. januar 2013 blevet medlem af ECML (ECML, 2013).

REPT-projektet er tilsigtet forskellige stakeholdere inden for uddannelsesområdet og fokuserer på at stille konkrete værktøjer til rådighed for lærere, beslutningstagere, curriculumdesignere, lærebogsforfattere m.fl. til en implementering af en interkulturel og flersproget pædagogik (Daryai-Hansen, 2012:3, CARAP – FREPA, 2011:11). REPT består af fire værktøjer: *REPT-Kompetencer og Ressourcer*, *REPT-Ressourcer og curriculum*, *REPT-en onlineportal med undervisningsmateriale* og *REPT-et online-efteruddannelsesprogram*. *REPT-Kompetencer og Ressourcer* opstiller en omfattende liste af deskriptorer, der bygger på Referencerammen, som blev udviklet af ACL (*Across Languages and Cultures*) projektet fra 2004-2007. Da mit fokus er på IK i en virksomhedskontekst vil jeg i det følgende udelukkende fokusere på deskriptorerne, der er opstillet i *REPT-Kompetencer og Ressourcer*.

Udgangspunktet for udviklingen af deskriptorerne har været en systematisk indholdsanalyse af omkring 100 publikationer. Denne fremgangsmetode minder om den, som Deardorff anvender i sit studie. Der tages afsæt i en indholdsanalyse, der primært bygger på teoretiske og refleksive studier inden for området didaktik i henhold til pluralistiske tilgange. Disse publikationer er blevet samlet i et dokument, hvor der er blevet foretaget flere sorteringsprocesser, hvilket resulterer i listen af deskriptorer, der er inddelt i *viden*, *holdninger* og *færdigheder* (CARAP – FREPA, 2012:14). Deskriptorerne er blevet genudgivet i en revideret version med titlen: *REPT – Kompetencer og Ressourcer* (Candelier et al., 2012:2) i 2012 og er at finde online. Deskriptorerne konstitueres på følgende måde:

Viden:

Vidensdelen er inddelt i sprog og kultur. Denne inddeling er ment som en hjælp for brugeren, så det bliver lettere at skelne mellem kernekoncepterne og gøre dem mere eksplicite, og skal ikke forstås som, at REPT-projektet ikke anerkender samspillet mellem disse eller den vigtige rolle forbindelsen mellem kultur og sprog spiller i udviklingen af kompetencer (CARAP – FREPA, 2011:56). Deskriptorerne er inddelt i overordnede, globale deskriptorer, subdeskriptorer og sub-subdeskriptorer. De første syv deskriptorer tager afsæt i sprog, og vil derfor ikke blive gennemgået yderligere her. De resterende otte tager afsæt i kultur, om end nr. 14 også omhandler sprog. Jeg har slettet sprogdelen grundet specialets afgrænsning. Deskriptorerne er inddelt i følgende underkategorier (REPT – viden, 2013):

8 Kenntnisse über Kulturen/das Funktionieren von Kulturen haben
9 Wissen, dass kulturelle und soziale Diversität eng verbunden sind
10 Die Rolle der Kultur in interkulturellen Beziehungen und in der interkulturellen Kommunikation kennen
11 Wissen, dass Kulturen einer ständigen Entwicklung unterliegen
12 Verschiedene Phänomene der Kulturendiversität kennen
13 Wissen, dass zwischen den kulturellen Untergruppen Ähnlichkeiten und Unterschiede existieren
14 Wissen, dass Identität unter anderem durch die Zugehörigkeit zu einer oder mehreren Kulturen entsteht
15 Wissen, wie man sich einer Kultur durch Erwerb / Lernen annähert

Disse underkategorier kan relateres til flere af de målsætninger Byram opstiller under netop viden, f.eks. *K 10 Kulturen und interkulturelle Beziehungen*, hvor Byrams målsætninger hedder *historical and contemporary relationships between one's own and one's interlocutor's countries* (Byram, 1997:59). Flere af underkategorierne kan ligeledes relateres til Deardorffs procesorientering og hendes dynamiske syn på IK. Dette ses bl.a. i *K 11 Entwicklung von Kulturen* og *K 15 Kultur, Kulturerwerb / kulturelles Lernen*. Deskriptorer for viden inkluderer her både Byrams målsætninger og Deardorffs dynamiske syn på IK. *K 15 Kultur, Kulturerwerb / kulturelles Lernen* svarer desuden til Byrams *færdigheder i selvstændig undersøgelse og interaktion*.

Holdninger:

Holdningsdelen er den sværeste af beskrive, men REPT-teamet vurderer alligevel, at holdninger har en afgørende indflydelse på tilegnelsen af interkulturelle og flersproglige kompetencer: "(...) *these attitudes and personal factors greatly affect not only the language users'/learners' roles in communicative acts, but also their ability to learn.*" (CARAP – FREPA, 2011:62). Deskriptorerne er ikke inddelt i sprog og kultur. Holdningsdelen består af 19 deskriptorer. Grundet specialets afgrænsning medtager jeg ikke *17 Sensibilität für Erfahrungen*, *18 Motivation zum Sprachenlernen (/Schulsprache/Herkunftssprache/Fremdsprachen/Regionalsprachen/usw.)* og *19 Grundlegende Einstellungen für die Konstruktion sinnvoller und fundierter Vorstellungen zum Lernen*, idet disse er funderet konkret med afsæt i sprog. De resterende 16 er inddelt i følgende underkategorier (REPT – holdninger, 2013):

1	Aufmerksamkeit für fremde Kulturen, für kulturelle Vielfalt des Umfelds , für kulturelle Vielfalt im Allgemeinen.
2	Sensibilität für andere Kulturen/für die Vielfalt von Kulturen
3	Neugier/Interesse für fremde Kulturen/für plurikulturelle Zusammenhänge für kulturelle Vielfalt des Umfelds , für kulturelle Vielfalt im Allgemeinen
4	Positive Akzeptanz der kulturellen Vielfalt/des Anderen/des Fremden
5	Aufgeschlossenheit gegenüber der Vielfalt der Kulturen auf der Welt/gegenüber der Vielfalt an sich [gegenüber dem Fremden]
6	Respekt/Achtung gegenüber fremden/anderen Kulturen/gegenüber der kulturellen/Vielfalt des Umfelds gegenüber kultureller Vielfalt im Allgemeinen
7	Bereitschaft/Motivation im Kontext kultureller Vielfalt / Pluralität
8	Wunsch / Wille sich zu engagieren/zu handeln im Kontext kultureller Vielfalt/in einem plurikulturellen Umfeld
9	Kritische Hinterfragung/kritische Haltung gegenüber Kultur im Allgemeinen
10	Wille zum Aufbau fundierter Kenntnisse/Vorstellungen
11	Bereitschaft/Wille das eigene (Vor-)Urteil/die erworbenen Vorstellungen zu revidieren
12	Bereitschaft zu einem kulturellen Persepektivenwechsel/Relativierungsprozess
13	Sich anpassen wollen/bereit sein, sich anzupassen/Flexibilität
14	Selbstvertrauen haben/sich wohlfühlen
15	Gefühl von Vertrautheit
16	Eine eigene kulturelle Identität annehmen

Udover at kunne relateres til Byrams målsætninger, går deskriptorerne mere i dybden med holdninger og tilføjer her et psykologisk aspekt, hvor bl.a. respekt, selvtillid og identitet spiller en afgørende rolle for ens holdninger. Dette øgede fokus er et interessant bidrag fra REPT's side. Deardorffs procesorientering er også tilstede i disse deskriptorer, især i *A 12 Bereitschaft zu einem sprachlichen/kulturellen Persepektivenwechsel/Relativierungsprozess*, *A 7 Bereitschaft/Motivation* og *A 8 Wunsch/Wille* svarer til Byrams *færdigheder i selvstændig undersøgelse og interaktion*. *A 19 – Grundlegende Einstellungen zum Lernen* svarer til Byrams *færdigheder i selvstændig undersøgelse og interaktion* er også medtaget her.

Færdigheder:

Færdighedsdelen tager afsæt i at kunne analysere, observere, sammenligne, interagere etc., hvor der skal ske en form for integration af de forskellige processer. Hvorvidt dette sker afhænger af: "(...) *the nature of the task (its difficulty, for example), and the context (in a broad view, including previous learning and its availability) in which it takes place;*" (CARAP – FREPA, 2011:71). Deskriptorerne fokuserer på metalingvistiske observationer og refleksioner, hvorfra det bevæger sig

over i kommunikative handlinger. Færdighedsdelen består af syv deskriptorer. Grundet specialets afgrænsning medtager jeg ikke deskriptor 5 *Die in einer Sprache verfügbaren Kenntnisse und Kompetenzen für Handlungen des Sprachverstehens/der Sprachproduktion in einer anderen Sprache nutzen können*, da denne også tager afsæt i sproglige kompetencer. De øvrige seks er inddelt i følgende underkategorier (REPT – færdigheder, 2013):

1 Kulturelle Phänomene in mehr oder weniger vertrauten Kulturen beobachten/analysieren können
2 Kulturelle Phänomene in mehr oder weniger vertrauten Kulturen identifizieren [erkennen] können
3 Kulturelle Phänomene verschiedener Kulturen vergleichen können [Die kulturelle Nähe und Distanz wahrnehmen können]
4 Mit anderen über bestimmte Aspekte der eigenen Kultur/anderer Kulturen sprechen können. Anderen bestimmte Aspekte der eigenen Kultur/anderer Kulturen erklären können.
6 In Kontaktsituationen mit Kulturen interagieren können
7 Sich die in mehr oder weniger vertrauten Kulturen charakteristischen kulturelle Bezüge oder Verhaltensweisen aneignen können [diese lernen können]

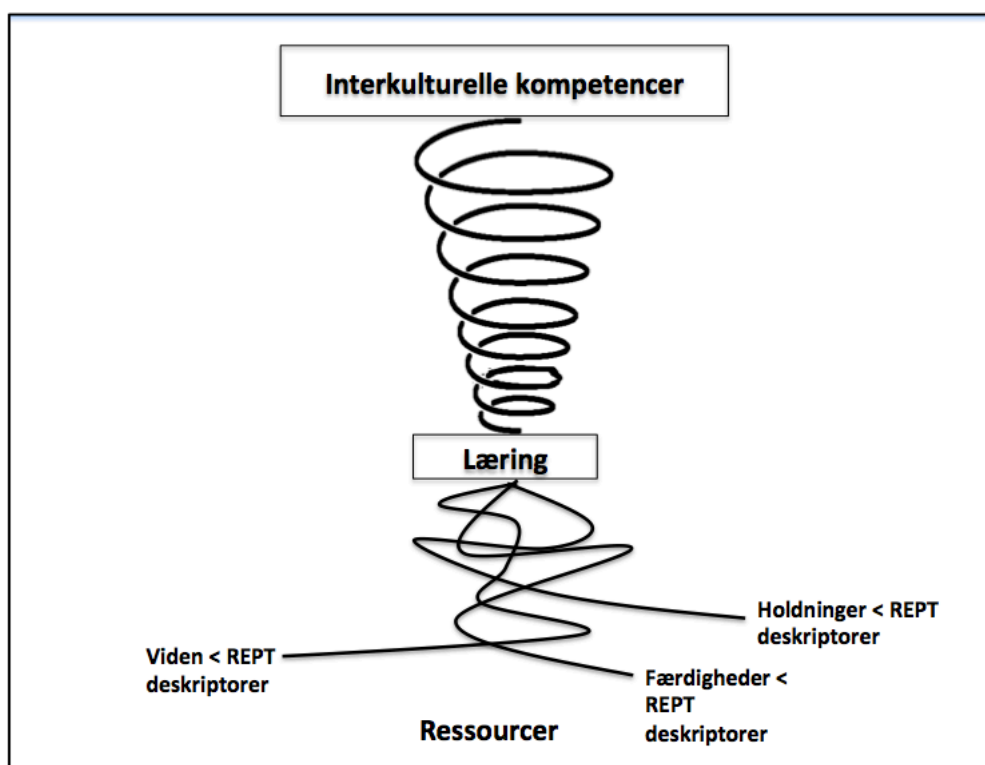
S 7 Lernen können svarer til Byrams *færdigheder i selvstændig undersøgelse og interaktion*. Denne færdighed er tilstede i alle tre inddelinger. Deardorffs element eksternt resultat, der har som mål at skabe effektiv og passende kommunikation og adfærd i en interkulturel situation, er tydeligt i deskriptorerne, hvilket f.eks. afspejles i *K 6 Interagieren können*.

Min gennemgang af deskriptorerne har vist, at Byrams fem elementer og målsætninger, Deardorffs dynamiske syn på IK og hendes udvikling af et internt og eksternt resultat er repræsenteret i deskriptorerne. REPT er, som nævnt tidligere, et lovende værktøj til at strukturere IK, hvilket min gennemgang også viser. Der er tale om en omfattende operationalisering med konkrete eksempler. Men der er efter min mening nogle begrænsninger i REPT. For det første afspejles der i Candelier et al.'s arbejde en "(...) *tendens til at fremhæve talehandlinger og diskurskompetencen frem for den (socio)kulturelle kompetence (...)*", hvilke Byram (2000:8) fremhæver. Især i færdighedsdelen er det tydeligt, at REPT er udarbejdet af sprogfolk. For det andet bør listen af deskriptorer bearbejdes og reduceres betydeligt, da der på nuværende tidspunkt er flere hundrede deskriptorer. Deskriptorerne er desuden udviklet i en uddannelsesmæssig kontekst og har derfor ikke før været anvendt i en virksomhedskontekst, hvilket jeg dog vil forsøge mig med.

3.5 Delkonklusion 2: Hvorledes kan interkulturelle kompetencer operationaliseres?

Jeg har gennemgået Byram (1997/2000), Deardorff (2006) og REPT (2004/2012). Hver tilgang fremhæver centrale elementer og er operationaliseringer af IK. Deardorff konkluderer, hvilket også er tydeligt i min gennemgang, at: *"intercultural competence continues to be a complex topic fraught with controversial issues."* (Deardorff, 2006:258). På trods af dette vil jeg i det følgende med afsæt i ovenstående gennemgængede teori komme med mit bud på en operationalisering af IK:

Locations: klasseværelset, feltarbejde, uafhængig læring



Min gennemgang af IK har vist, at Byrams fem elementer *viden, holdninger, færdigheder i at fortolke og relatere, færdigheder i selvstændig undersøgelse og interaktion og kritisk kulturel bevidsthed* er reduceret til tre elementer *viden, holdninger og færdigheder* i REPT deskriptorerne. Jeg har valgt at anvende elementer fra REPT. Deardorffs studie har vist, at der finder en dynamisk proces sted, hvorfor jeg skitserer dette med en spiral. Spiralen udtrykker denne proces og illustrerer at tilegnelsen af IK er en vedvarende proces. Der er tale om ressourcer, som i en given situation i en dansk-tysk virksomhedskontekst kan aktiveres. I dette samspil viser det sig om interaktionspartnerne er interkulturelt kompetente.

4 Interkulturelle kompetencer i en virksomhedskontekst

4.1 Indledende bemærkninger

Dette afsnit fokuserer på IK i en virksomhedskontekst. Det er vigtigt, at være opmærksom på konteksten: "(...) *descriptions of intercultural communication must take into consideration the social context in which it takes place.*" (Byram, 1997:31). Jeg vil her tage afsæt i, hvad der konstituerer IK i en virksomhedskontekst samt hvilke forventninger, der ligger fra erhvervslivet.

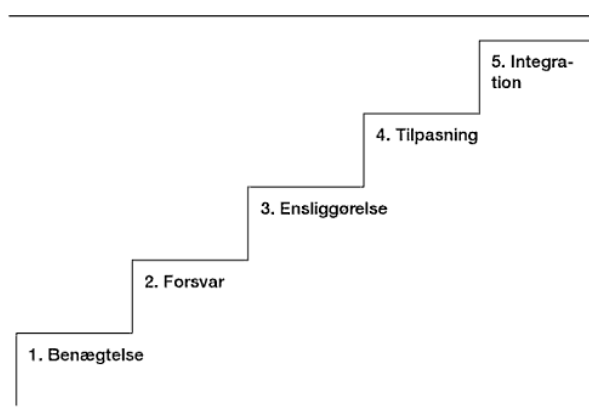
4.2 Bjørn Nygaard – Kulturmødet på arbejdspladsen

Bjørn Nygaard har skrevet bogen *Kulturmødet på arbejdspladsen – interkulturel kompetence som konkurrenceparameter* og definerer IK i en virksomhedskontekst således:

"Interkulturel kompetence er lysten og evnen til at handle og kommunikere, så der opstår konstruktive møder med personer fra andre kulturer, hvilket i længerevarende relationer kun kan opnås via viden om den anden kultur eller de andre kulturer, evnen til selv at tilegne sig denne viden, kulturel selvindsigt og stærke kommunikationsevner samt en empatisk indstilling." (Nygaard, 2010:109).

Ifølge Nygaard er IK en holdning (*lysten*) og en færdighed (*evnen til at handle og kommunikere*), der er grundlæggende for at kunne opnå konstruktive møder med personer fra andre kulturer. Denne holdning svarer til Byrams og REPT's element *holdninger* og færdigheden svarer til Byrams *færdigheder i at fortolke og relatere*. Videnselementet er også medtaget i Nygaards definition og svarer til Byrams og REPT's *viden*. *At tilegne sig denne viden* svarer til Byrams *færdigheder i selvstændig undersøgelse og interaktion* (at lære). Nygaards definition rummer fire af Byrams fem elementer, men det femte element *kritisk kulturel bevidsthed/politisk dannelse* mangler i Nygaards definition.

Formålet med IK i en virksomhedskontekst er: *"at parterne i kulturmødet kan nå deres mål – fx et godt forhandlingsresultat – uden at kultur så at sige kommer i vejen."* (ibid.). Fokus er her et godt forhandlingsresultat. Virksomhedskonteksten tilfører en ny dimension i IK med et konkret mål, hvor der både er et økonomisk og tidsmæssigt perspektiv. Samtidig er der tale om, at IK er en effektivisering i forhold til at nå målet, og det bliver således en nødvendighed at være interkulturelt kompetent. Afhængigt af hvor interkulturelt kompetent organisationen er, kan den ifølge Nygaard placeres i én af nedenstående faser. Inspireret af Milton J. Bennett (2001) introducerer Nygaard forskellige kognitive niveauer, som en organisation kan gennemløbe i kulturmødet (Nygaard, 2010:111):



Figur 5: Faser i udviklingen af interkulturel kompetence

I den første fase *benægtelse* opleves kulturelle forskelle som skræmmende, og man ser sig selv som kulturelt overlegen. En organisation, der befinder sig i denne fase, diskriminerer åbenlyst og tillægger ikke kulturelle forskelle nogen betydning. I den anden fase *forsvar* forsvarer organisationen sine regler og levemåde ved at nedgøre de andres. Dette sker som oftest i form af negativ stereotypisering, hvor medarbejdere og ledere i organisationen kan være arrogante og nedladende over for medarbejdere med en anden kulturel baggrund. Der hersker en ”frygt” for at de andre skal tage over og organisationen føler sig under belejring. I den tredje fase *ensliggørelse* er organisationen kommet ud over opfattelsen af at være bedre kulturelt. Her er der en accept af forskelle, men disse gøres overflødige og handlemønstre og værdier tolkes ud fra ens eget normsæt. Den fjerde fase *tilpasning* er præget af nysgerrighed på de kulturelle forskelle og kulturel empati. For organisationen handler det om at udvise autenticitet ved at være sig selv, men samtidig handle og interagere på nye og kulturelt passende måder. Organisationens anser kulturel diversitet som en styrke. I den femte fase *integration* har organisationen et multikulturelt verdensbillede, hvor der handles autentisk i forhold til flere kulturer uden at gå på kompromis med egne centrale værdier (Nygaard, 2010:110-114).

Nygaard får skabt fokus omkring IK og får understreget behovet for IK, hvilket er et skridt i den rigtige retning. Der tilføjes en økonomisk og tidsmæssig dimension, som netop kendetegner IK i en virksomhedskontekst. Begrænsningen i Nygaards tilgang til IK ligger efter min mening i hans kulturforståelse. Han tager afsæt i og belyser i sin gennemgang forskelle, andre kulturer og stereotypiseringer. Dette ses bl.a. i udtryk som *kulturelle forskelle*, *kulturel diversitet*, *andre kulturer* etc. Nygaard fokuserer gennemgående på forskelle og nævner intet om kulturelle ligheder. Han tager ikke højde for dynamikken i kulturbegrebet, at vi ikke møder kulturer men individer

(Dervin, 2010) eller at vi ikke er medlem af én specifik kultur, men i stedet for tager del i forskellige grupper og dertilhørende kulturer (Plum, 2007). Ydermere er Nygaards fremstilling ikke teoretisk forankret med henvisninger til f.eks. Byram eller andre forskere inden for feltet IK, selvom min gennemgang har vist, at Nygaards definition faktisk rummer flere af Byrams elementer. Nygaards fokus medfører et fortsat syn på kultur som forskelle, hvilket fører til stereotypiseringer og hans fremgangsmetode skaber nogle reduktioner i forhold til IK og arbejdet med IK i virksomheder.

4.3 Interkulturelle kompetencer i erhvervslivet

I publikationen *Kompetenzen für die globale Wirtschaft* udgivet af *Bundesinstitut für Berufsbildung* (2009) gennemgås, hvilke kompetencer, der er behov for, og hvilke forventninger der er fra erhvervslivet. Her indgår IK som et erhvervsspecifikt element (Bahl, 2009:7): *"Berufsspezifische interkulturelle Kompetenz im Sinne der Bereitschaft und Fähigkeit, beruflich bedingte und veranlasste kommunikative Situationen unter Beobachtung der im Rahmen der Kultur der Gesprächspartner üblichen Gepflogenheiten zu bewältigen."* (ibid.). I erhvervslivets kulturmøder skal man stadig kunne begå sig med sin samtalepartner og tage højde for dennes kulturelle praksis. Denne publikation opridser også behovet for IK og viser en klar efterspørgsel på IK i erhvervslivet, men der mangler en konkretisering af begrebet.

Den belgiske forsker Sonja Vandermeeren understreger i sit studie *German language needs in Danish companies* behovet for fremmedsprog, men også kultur: *"The need of companies for foreign languages has many facets: phonetic/ orthographical, lexical, grammatical, pragmatic and cultural. Not only linguistic but also cultural adaptation is a vehicle for commerce and preventive of miscommunication in international business interactions."* (Vandermeeren, 2003:13). Det er ikke kun lingvistiske men også kulturelle tilpasninger, der er nødvendige kompetencer for at undgå kommunikationsproblemer i internationale virksomhedsrelationer. Hun fremhæver ligeledes den tætte relation mellem sprog og kultur, og at disse influerer på hinanden. Ud fra dette aspekt definerer hun behov som: *"A need of business firms for employees with sufficient knowledge of foreign languages and of the cultures in which these languages are embedded; sufficient in the sense that it will allow the company to initiate and consolidate business relations with speakers of these languages."* (ibid.). Det vil med andre ord sige, at virksomheder besidder IK, når de formår at indlede, fastholde og udvikle internationale forretningsforbindelser i et omfang, der ikke giver anledning til kommunikative problemer, hvilket understreger vigtigheden af gode sprogkunderskaber.

4.4 Bertelsmann Stiftung – Læringspiral for Interkulturelle Kompetencer

Jeg har gennemgået Deardorffs Procesmodel for Interkulturelle Kompetencer (Deardorff, 2006:254), men vil her vise en videreudvikling af hendes model, der anvendes af Bertelsmann Stiftung. *”Die Bertelsmann Stiftung engagiert sich seit den 90er Jahren für den inner- und außereuropäischen Kulturdialog. Kultur wird dabei als die Gesamtheit menschlichen Verhaltens einschließlich der religiösen Normen, Werte und Lebensweisen verstanden”* skriver Bertelsmann Stiftung (Bertelsmann Stiftung, 2012:2). Det tages afsæt i en dynamisk forståelse af kulturbegrebet og Bertelsmann Stiftung anvender også Deardorffs studie om IK. Med denne model, vil jeg fremhæve hvilken rolle virksomhedskonteksten spiller i forhold til IK (ibid.:7):

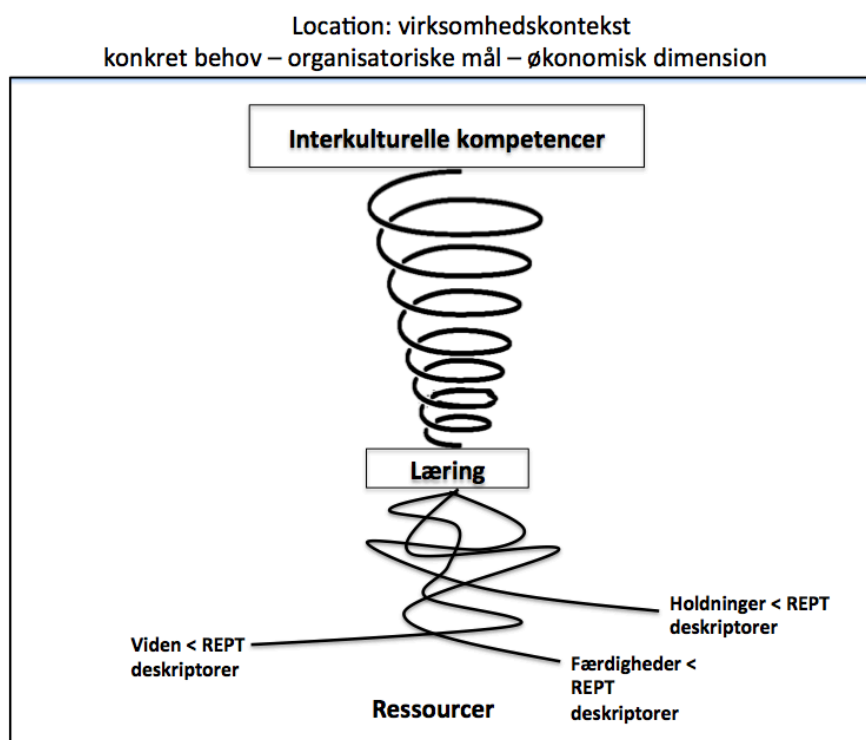


Modellen bygger på Deardorffs egen model og består af de samme elementer. Modellens spiral-opbygning afbilder grafisk den dynamiske proces, der finder sted i arbejdet med IK. De forskellige elementer er tilpasset virksomhedskonteksten, hvilket bl.a. kommer til udtryk i

Zielerreichung. Dette fremgår også af fokuset på det organisatoriske mål og konflikthåndtering. Om IK skriver Bertelsmann Stiftung: *”Interkulturelle Kompetenz beschreibt die Kompetenz, auf Grundlage bestimmter Haltungen und Einstellungen sowie besonderer Handlungs- und Reflexionsfähigkeiten in interkulturellen Situationen effektiv und angemessen zu interagieren“* (ibid.:5). Det handler i en virksomhedskontekst om at kunne interagere effektivt og konteksttilpasset. Denne læringsspiral er efter min mening en brugbar konkretisering af, hvordan IK ser ud i en virksomhedskontekst, idet modellen formår at skabe et overblik over IK i en virksomhedskontekst og positionerer nogle brugbare elementer netop i henhold til modellens kontekst.

4.5 Delkonklusion 3: Hvad er interkulturelle kompetencer i en virksomhedskontekst?

Specialet tager det udgangspunkt, at IK i en virksomhedskontekst konstitueres af organisatoriske mål og en økonomisk dimension. Virksomhedskonteksten fordrer IK som en nødvendighed, hvor IK manifesterer sig som et konkret behov for virksomhedens evne til at begå sig i interkulturelle forretningsrelationer. Ydermere bygger specialet på resultater fra Vandermeerens studie, der netop viser, at sproglige kundskaber ikke er nok til at kunne begå sig i kulturmødet, men at der også skal tages højde for sociokulturelle faktorer. I det følgende vil jeg tilføje virksomhedskonteksten til min operationalisering af IK:



5 Interkulturelle kompetencer i en dansk-tysk virksomhedskontekst

5.1 Indledende bemærkninger

Jeg har i de foregående afsnit defineret og afgrænset IK. Med mine operationaliseringer af henholdsvis IK og IK i en virksomhedskontekst har jeg forsøgt at skitsere IK med afsæt i viden, holdninger og færdigheder og fokus på læring. I det følgende vil jeg se nærmere på IK i en dansk-tysk virksomhedskontekst ved at gennemgå Vandermeerens studie om behovet for tysk kultur i danske virksomheder, Udenrigsministeriets afsnit om forretningskultur i Tyskland samt Rye Møllers afsnit om høflighed i Tyskland. Herved konkretiserer jeg et mere praktisk perspektiv af IK set i forhold til de forrige afsnit, der tager afsæt i et mere teoretisk perspektiv.

5.2 Sonja Vandermeeren – undersøgelse af behovet for tysk kultur i danske virksomheder

Sonja Vandermeeren undersøger i sit studie behovet for tysk kultur i danske virksomheder. Hun afdækker to typer af behov; *subjektive behov* og *subjektive udækkede behov*. Hun vælger denne fremgangsmetode, da: *"it sheds light on a so far little-investigated factor which shapes foreign language need, namely the attitudes of native speakers towards linguistic and cultural adaptation on the part of their non-native communication partners."* (Vandermeeren, 2003:17). Vandermeerens undersøgelse tager afsæt i virksomheder i forbundsstaten Slesvig-Holsten, hvor hun undersøger deres forventninger til deres forretningsforbindelsers (danskernes) lingvistiske og kulturelle tilpasning. Hun stiller følgende spørgsmål med henblik på at se nærmere på disse forventninger (ibid.):

- *"Do German companies consider it necessary for their (Danish) business partners to use German?"*
- *"Which level of German language command do Germans consider as a prerequisite for successful communication?"*
- *"Do Germans stress the need for their (Danish) communication partners to follow German socio-cultural norms?"*

Vandermeeren udsender et firesiders spørgeskema bestående af lukkede spørgsmål til 50 virksomheder i Slesvig-Holsten. Ud af de 50 virksomheder valgte 34 (68%) at deltage. Resultaterne viser, at de tyske firmaer foretrækker, at deres forretningsforbindelser taler tysk, men finder det ikke irriterende, hvis disse ikke taler perfekt tysk eller ikke formulerer sig fejlfrit på tysk. Det viser sig, at fokus på kultur er vigtigere: *"German companies regard knowledge of German culture as more useful than German language knowledge (...). Knowledge of German corporate culture is viewed*

as most useful." (ibid.:19). Vandermeeren konkluderer ligeledes, at: *"users of business German need to develop intercultural sensitivity and competency. They should be aware of the socio-cultural context of language and acquire communicative skills for intercultural professional situations."* (ibid.:25). Der er med andre ord behov for at medarbejdere, som skal begå sig med udenlandske forretningsforbindelser, besidder IK og er opmærksomme på den sociokulturelle kontekst. Hvis de ikke besidder IK, opstår der udfordringer: *"Foreign language users in business settings face many problems entailed by lacking (intercultural) communicative competence. A lacking knowledge of intercultural differences, for instance different communication styles, leads to miscommunication."* (ibid.). Konkret i forhold til danske virksomheder, viser Vandermeerens resultater, at: *"in the opinion of the respondents, Danish company representatives could be a little more punctual, purposeful, precise, authoritative, spontaneous and formal."* (ibid.:24). Vandermeeren opsummerer sine resultater, og ifølge feedback fra virksomhederne i Slesvig-Holsten har udenlandske virksomheder med forretningsforbindelser til Tyskland behov for (ibid.:26):

- *viden om økonomiske og geografiske forhold i Tyskland*
- *viden om organisationsstrukturer i tyske virksomheder*
- *viden om tysk virksomhedskultur, virksomhedsadfærd og virksomhedsmentalitet*

Disse resultater viser i høj grad, at det er vigtigt at være opmærksom på virksomhedskonteksten og de forventninger, denne kontekst indebærer. I forhold til Byrams elementer er *viden* tydeligt repræsenteret, ligeledes er *kritisk kulturel bevidsthed/politisk dannelse* også repræsenteret i viden om tysk virksomhedskultur. Virksomhedsadfærd og –mentalitet kan kategoriseres som holdninger. Færdigheder er ikke repræsenteret her, hvilket kan skyldes at Vandermeerens studie i højere grad bygger på et mere praktisk perspektiv frem for det hos de andre forskere mere teoretiske perspektiv.

Vandermeeren vælger en anderledes tilgang i sit studie, hvor hun spørger de tyske virksomheder om deres forventninger til deres danske samarbejdspartnere. Det interessante resultat er netop, at viden om kultur vægtes højere end sproglige færdigheder. En begrænsning i Vandermeerens studie er efter min mening, at hun udelukkende tager afsæt i virksomheder geografisk placeret i Slesvig-Holsten, hvilket kan influere på resultatet. Samtidig anvender Vandermeeren produktionsvirksomheder, og der tages ikke højde for, at virksomheder ikke er ens, og at der eksisterer regionale forskelle inden for et land. Dette svarer til at hævde, at der i Tyskland kun eksisterer én kultur, hvilket strider imod det dynamiske kulturbegreb (se f.eks. Plum, 2007).

5.3 anbefalinger fra Udenrigsministeriet

Udenrigsministeriet har et afsnit om forretningskultur på sin hjemmeside. Her opridses kort, hvilke forskelle danskere skal være opmærksomme på, når de samarbejder med Tyskland. Udenrigsministeriet pointerer, at det vigtigste parameter er opmærksomhed omkring mentalitetsmæssige forskelle, da disse ofte er større end man umiddelbart tror og bør derfor ikke undervurderes (Udenrigsministeriet, 2012). Udenrigsministeriet nævner følgende elementer, som danske virksomheder bør være opmærksomme på i samarbejdet med tyske virksomheder og forklarer, hvorfor det forholder sig således (ibid.):

Tiltaleform:

I kommunikationen mellem forretningsforbindelser er tiltaleformen som oftest *De (Sie)*. Det gælder ikke blot mellem repræsentanter for to forskellige virksomheder, men også mellem kolleger. Især mellem medarbejderen og dennes foresatte vil der oftest være en vis distance, som bl.a. bevirker, at de pågældende sjældent vil tiltale hinanden med *du*.

Påklædning:

Påklædningen hos folk vil afhænge af den virksomhedstype, som de arbejder for. Dog er man i tysk erhvervsliv generelt set mere formel, end tilfældet er i Danmark. Eksempelvis vil ledelsen og (højere) funktionærer som regel være iført jakkesæt/spadseredragt. Det gælder især, hvis de pågældende begiver sig til arrangementer uden for virksomheden. Det vil derfor som oftest blive forventet, at den danske forretningsforbindelse vil være iført jakkesæt/spadseredragt, når man mødes i forretningsmæssig sammenhæng. Det gælder, hvad enten mødestedet måtte være i Danmark eller Tyskland.

Punktlighed:

Ved møder og arrangementer er det vigtigt at overholde mødetidspunktet. Punktlighed og pålidelighed kan også betegnes som en tysk dyd i forretningsmæssig sammenhæng, hvilket bl.a. kommer til udtryk ved, at der gøres meget ud af mødeforberedelsen. Det samme bliver forventet af forretningsforbindelser. Aftaler, også mødeaftaler m.v., bør altid bekræftes skriftligt.

Virksomhedsmentalitet:

Disciplin og en seriøs/alvorlig tilgang til tilværelsen er også et tysk særkende. Det indebærer, at tyske kontakter ofte giver indtryk af at være tilbageholdende eller undertiden endog uvenlige. Meget ofte vil et nærmere bekendtskab dog afsløre, at det på ingen måde er tilfældet.

Ovenstående giver et klart billede af, hvilke parametre Udenrigsministeriet vurderer, at danske virksomheder skal være opmærksomme på, og kommer samtidig med en forklaring på, hvorfor det forholder sig således. anbefalingerne tjener mere som en generel ”tjekliste”, men har ikke den fornødne dybde.

Kategoriseres elementerne i forretningskultur fra Udenrigsministeriet i henhold til Byrams fem elementer, der tilsammen udgør IK, ser det ud som følger. Alle ovenstående elementer tager afsæt i en specifik *viden* i forhold til en bestemt kontekst, her en virksomhedskontekst. *Holdninger* er til dels medtaget, idet Udenrigsministeriet gør opmærksom på mentalitetsforskellen mellem danskere og tyskere, men der står intet om, at parterne i kulturmødet f.eks. skal være nysgerrige på hinandens forskelle og ligheder. *Færdigheder* er ikke repræsenteret i de ovenstående elementer.

Sammenlignes ovenstående råd fra Udenrigsministeriet med Vandermeerens resultater medtager de begge viden om virksomhedsmentalitet og viden om virksomhedskultur ses i punkterne punktlighed, påklædning og tiltaleform. Men Udenrigsministeriet medtager ikke konkret hverken viden om økonomiske eller geografiske forhold i Tyskland eller kendskab til organisationsstrukturer i tyske virksomheder. Begrænsningen i Udenrigsministeriets anbefalinger er efter min mening, at der ikke nævnes noget om konkrete økonomiske eller geografiske forhold eller introduceres til tyske organisationsstrukturer. Ligeledes mangler der info om, hvorvidt disse råd, som Udenrigsministeriet giver, er uforanderlige og enslydende for alle virksomheder i Tyskland. Det ville efter min opfattelse være en god idé, at kontakte den enkelte virksomhed for at finde ud af deres *code of conduct*, da disse elementer er dynamiske. Således mangler procesorienteringen og dynamikken fra Deardorffs model også. Endelig bliver der ikke taget højde for, at virksomheder er individuelle og at tyske virksomheder ikke nødvendigvis er ens.

5.4 Henrik Rye Møller – kulturelle koder i Tyskland

Henrik Rye Møller¹⁵ har bidraget med et kapitel om Tyskland i bogen *Håndbog i høflighed – kulturelle koder i elleve EU-lande*. I dette kapitel gennemgår Rye Møller *Tyskland i verden, karakteristiske træk, det professionelle liv, det sociale liv og regionale forskelle* (Rye Møller, 2007:13-44). I henhold til specialets ramme er det kun afsnittet *det professionelle liv*, der er relevant. Der er to ting, der ifølge Rye Møller er meget kendetegnende for arbejdslivet i Tyskland, og som adskiller sig væsentligt fra det vi kender i Danmark: *arbejdslivet er skarpt adskilt fra privatlivet og arbejdslivet er hierarkisk opbygget*.

Adskillelsen mellem arbejdsliv og privatliv kommer til udtryk i påklædning, tøjstil, fremtoning og måden at omgås hinanden på (ibid.:27). Som dansker kan man let komme til at agere for privat i forhold til, hvad der forventes i en tysk virksomhedskontekst. Virksomhedsstrukturen er typisk hierarkisk og chefen er klart overordnet det øvrige personale. Der vil ikke være den samme form for kollegiale stemning blandt medarbejdere og chefer i Tyskland, som der normalt er i de fleste virksomheder i Danmark. Rye Møller opstiller i forlængelse heraf nogle konkrete karakteristika for erhvervsmæssige kontekster i Tyskland (Rye-Møller, 2007:27):

Tiltaleform og titler:

i Tyskland er man principielt ”Des” (Sie) indtil andet er aftalt. Dette hænger sammen med den mere formelle omgangstone. Udadtil er virksomhederne konservative og tiltaler forretningsforbindelser og kunder med De (Sie). Der ses dog en tendens til, at det kollegiale ”du” udbredes mere på arbejdspladserne imellem medarbejderne. Det forventes, at omgivelserne anvender de akademisk opnåede titler, og disse titler anvendes med stolthed.

Påklædning: tyskere signalerer med deres arbejds påklædning, at nu er de væk fra hjemmet, og derfor anvender de en anden dresscode. Hvor formel påklædningen er, afhænger af arbejdspladsen. På kontorer og i forretningssammenhænge bærer mændene hyppigst jakke og slips, og undertiden habit. Kvindernes påklædning er som regel ikke lige så formel.

¹⁵ Jeg har fravalgt et interview med Henrik Rye Møller, selvom han er en yderst oplagt kandidat til mine ekspertinterviews, idet der allerede foreligger denne publikation fra hans side.

Mødekultur:

der er en klar tendens til at tyskere går direkte til sagen, hvilket i danskernes øjne kan få vedkommende til at virke som en hård person. I Danmark er der mere uformel snak og small talk. Det opfattes dog som useriøst og unødigt tidsspilde. Som dansker kommer man til tiden til forretningsmøder og man kan være sikker på, at dagsordenen er fastlagt på forhånd. Uanmeldte repræsentantbesøg er ikke ansete, men opfattes som et udtryk for manglende erfaring og indsigt.

Ydre fremtoning, kropssprog og taleafstand:

der er en mindre taleafstand mellem kommunikerende mennesker. Tyskeres adfærd er i mange udlændinges øjne lidt distanceret, hvilket også kan skyldes påklædningen.

Rye Møllers gennemgang er mere dybdegående end Udenrigsministeriets, idet han forklarer, hvorfor det er anderledes, hvilken betydning det har, hvis man i mødet med internationale forretningspartnere ikke er opmærksom på disse forskelle og formidler samtidig viden i et metaperspektiv, der tager afsæt i danske forhold. Et, efter min mening, vigtigt aspekt i Rye Møllers gennemgang er netop, at han tager højde for den dynamiske proces disse elementer undergår. Han forklarer bl.a. at der sker en opblødning i forhold til det kollegiale fællesskab på arbejdspladsen og at der f.eks. i e-mails ses en tendens til en mindre formel tone. Rye Møller opridser her, hvilken viden, man som dansker bør have, holdninger berøres overfladisk i ”måden at omgås hinanden på”, mens færdigheder ikke tematiseres.

5.5 Delkonklusion 4 – Hvilke anbefalinger foreligger der i henhold til interkulturelle kompetencer i en dansk-tysk virksomheds-kontekst?

Jeg har i ovenstående introduceret IK i en dansk-tysk virksomhedskontekst og integreret viden fra kulturteorier og teorier om IK generelt. Min operationalisering af IK viste, at forskerne inden for feltet operationaliserer IK med afsæt i dimensionerne viden, holdninger og færdigheder. Det er påfaldende, at Vandermeeren, Udenrigsministeriet og Rye Møller kun tematiserer holdninger overfladisk og færdigheder ikke nævnes. Videnskompetencer er det primære fokus hos alle tre kilder. Den følgende operationalisering samler op på, hvilken viden der af Rye Møller, Udenrigsministeriet og Vandermeeren vurderes som relevant:

Viden om:	Rye Møller	Udenrigsministeriet	Vandermeeren	Total
Mødekultur: virksomhedskultur, virksomhedsadfærd og virksomhedsmentalitet (disciplin, punktlighed og en seriøs/alvorlig tilgang til tingene)	X	X	X	3
Organisationsstrukturer i tyske virksomheder (hierarkier)	X		X	2
Tiltaleform, titler	X	X		2
Påklædning	X	X		2
Økonomiske og geografiske forhold i Tyskland			X	1
Ydre fremtoning, kropssprog og taleafstand	X			1

Som det fremgår af ovenstående operationalisering, defineres IK i en dansk-tysk virksomhedskontekst af viden om forskellige elementer. Viden om mødekultur er det eneste punkt, der er konsensus om. Herefter kommer viden om tiltaleform og titler, viden om påklædning samt viden om organisationsstrukturer. Rye Møller medtager elementet viden om ydre fremtoning og Vandermeeren medtager elementet viden om økonomiske og geografiske forhold i Tyskland.

Det teoretiske fundament (Byram, Deardorff og REPT) fremhæver viden, holdninger og færdigheder, som de elementer, der udgør IK. Studier om IK i en virksomhedskontekst, som studiet fra Bertelsmann Stiftung og publikationen *Kompetenzen für die globale Wirtschaft*, skelner også mellem viden, holdninger og færdigheder. Det er dermed uoverensstemmelse mellem de forhåndenværende anbefalinger. At det primært kun er viden, der tematiseres hos Rye Møller, Udenrigsministeriet eller Vandermeeren kan skyldes, at det er forholdsvis håndgribeligt at beskrive hvilken viden danskere bør have om Tyskland i en virksomhedskontekst, hvorimod færdigheder og især holdninger er mindre håndterbare og lader sig ikke beskrive i samme grad som faktuel viden. Derfor er det centralt i mine interviews, at få uddybet, hvilke IK eksperterne vurderer, at der er behov for i en dansk-tysk virksomhedskontekst:

- 1) hvilke ressourcer – holdninger: konkretiseret gennem REPT
- 2) hvilke ressourcer – færdigheder: konkretiseret gennem REPT
- 3) hvilken viden – hvad er relevant?

6 Det kvalitative forskningsinterview

6.1 Indledende bemærkninger

I det følgende vil jeg introducere det kvalitative forskningsinterview med afsæt i Steinar Kvale, norsk professor i pædagogisk psykologi og kendt for sin forskning i interviewmetoder og Svend Brinkmann, professor på *Institut for Kommunikation* ved Aalborg Universitet. Efterfølgende vil jeg konkretisere min interviewguide, opbygningen af denne og mine overvejelser i forbindelse med udformningen af den. Slutteligt vil jeg redegøre for udvælgelseskriterierne samt introducere eksperterne og deres baggrund.

6.2 Fremgangsmetoden i mine interviews

Mit speciale bygger på det kvalitative forskningsinterview, der har til formål at producere viden og er bygget op som en struktureret samtale (Kvale og Brinkmann, 2009:18): *"Det kvalitative forskningsinterview forsøger at forstå verden ud fra interviewpersonernes synspunkter, udfolde en mening, der knytter sig til deres oplevelser, afdække deres livsverden forud for videnskabelige forklaringer."* (ibid.:17). Ifølge Kvale og Brinkmann gennemløber interviewundersøgelsen syv faser (ibid.:122-123):

Den første fase er *tematisering*, hvor formålet med undersøgelsen og temaet formuleres. Formålet med mine interviews er at indsamle viden fra eksperter til at belyse min problemformulering. Hovedtemaet i specialet er IK, hvorfor mine interviews også bygger på dette tema. Kvale og Brinkmann pointerer her, at: *"det er nødvendigt at have kendskab til det undersøgte tema for at kunne stille relevante spørgsmål (...)"* (ibid.:127). Den anden fase er *design*, hvor undersøgelsens design planlægges med henblik på at opnå den tilsigtede viden. Mine interviews er berammet til en varighed af 45 minutter, hvilket er forholdsvis kort tid, der er til rådighed. Derfor har interviewpersonerne modtaget en interviewguide (se bilag 3 og bilag 4) forud for interviewet, så de har haft mulighed for at forberede sig på interviewene. Den tredje fase er *interview*, hvor interviewene gennemføres med afsæt i interviewguiden og med en reflekteret tilgang til den søgte viden. Alle interviews er blevet optaget med en diktafon, så jeg har mulighed for at gennemlytte interviewene igen. Mine interviews er vedlagt specialet (bilag 5). Den fjerde fase er *transskribering*, der er en del af den analytiske proces. Hvilken form for transskribering, man skal vælge, afhænger af formålet med interviewene. Da jeg skal anvende interviewene til en indholdsanalyse, har jeg valgt ikke at transskribere i ordret talesprog, men i stedet forsøgt at transskribere til et mere flydende sprog, hvorfor pauser, ufuldstændige sætninger og fyldeord er udeladt. Dette medfører at

nogle elementer af samtalen kan gå tabt, idet det ikke er muligt at gengive nonverbalkommunikation¹⁶. Den femte fase er *analyse*, hvor interviewene skal analyseres, hvilket kan gøres på forskelligvis. Jeg har valgt at foretage en kvalitativ indholdsanalyse af ekspertudsagnene. Min indholdsanalyse tager afsæt i Michael Häders, professor ved det tekniske universitet i Dresden, teoretiske fundament (Häder, 2006). Den sjette fase er *validering*, der handler om at generalisere og validere de opnåede resultater. Denne validering er udarbejdet som en relevansvurdering i min analyse, hvor resultaterne relevansvurderes. Den syvende fase er *rapportering*, hvor det videnskabelige fundament, resultater og metoder formidles i et letlæseligt produkt. Denne rapportering findes i form af det tyske resumé, som specialet indledes med¹⁷.

Ved udførelsen af interviewet er det ifølge Kvale og Brinkmann vigtigt, at interviewerens ikke tilkendegiver sine egne holdninger, men forsøger at være objektiv. Samtidig gøres der opmærksom på, at forskningsinterviewet generelt ikke bør betragtes som en fuldstændig åben og fri dialog mellem ligestillede parter (ibid.:50). I forlængelse heraf pointeres bl.a., at interviewet er en envejsdialog, og at interviewerens har monopol på at fortolke (ibid.:51). Formålet er at indsamle viden og spørge ind til eksperternes vurdering af, hvilke IK, der er behov for i en dansk-tysk virksomhedskontekst. For at sikre at interviewet ikke bliver en manipulerende dialog, hvor jeg ønsker at bekræfte mine hypoteser, har jeg bl.a. spurgt eksperterne, om de har nogle tilføjelser. Dette vil blive konkretiseret i min gennemgang af interviewguiden.

Jeg har valgt at interviewe eksperter – både teoretikere og praktikkere – inden for området IK. Denne type interview kalder Kvale og Brinkmann for *eliteinterview* (ibi.:167). "*Eliteinterviewet er med personer, der er ledere eller eksperter, og som sædvanligvis beklæder magtfulde stillinger.*" (ibid.). I denne type af interviews kan: "*(...) det fremherskende asymmetriske magtforhold blive opvejet af eliteinterviewpersonens magtfulde stilling.*" (ibid.). Intervieweren er ikke udelukkende styrende som det ofte er tilfældet med andre typer interviews. Kvale og Brinkmann skriver, at: "*et centralt problem, når man undersøger eliter, er at få adgang til interviewpersonerne*" (ibid.). Dette har dog ikke været et problem, da der har været stor interesse for mit speciale og emnet generelt, hvorfor størstedelen af de adspurgte eksperter, har ønsket at medvirke. Jeg har valgt at anvende Kvale og Brinkmann, idet de i deres publikation opstiller en udførlig fremgangsmetode til,

¹⁶ Læseren har dog mulighed for at gennemhøre mine interviews, hvorfor dette ikke er så væsentligt for mit speciale.

¹⁷ Specialets resultater formidles desuden i en tysk artikel med titlen: *Die REPA Deskriptoren – ein Instrument zur Evaluation interkultureller Kompetenzen?* og publiceres med afsæt i konferencen *Self-evaluation of intercultural experiences*, der blev afholdt i Dortmund i september 2012.

Endvidere forefindes denne rapportering i form af en anbefaling til virksomhedsbrug, se bilag 6.

hvorledes interviewerens skal gå til værks og samtidig anvender interviewguiden, hvilket jeg finder yderst anvendeligt for specialet.

6.3 Interviewguide

"En interviewguide er et script, der strukturerer interviewforløbet mere eller mindre stramt." skriver Kvale og Brinkmann (2009:151). Jeg har anvendt min interviewguide til at strukturere interviewene og effektivisere min analyse af data. *"Guiden kan enten indeholde nogle emner, der skal dækkes, eller være en detaljeret rækkefølge af omhyggeligt formulerede spørgsmål."* (ibid.). Interviewguiden er bygget op med afsæt i specialets problemformulering. Jeg har gjort opmærksom på specialets afgrænsning vedr. sproglige kompetencer og derfor bedt eksperterne besvare spørgsmålene ud fra, hvilke IK *en dansker* efter deres mening bør have i en dansk-tysk virksomhedskontekst. Jeg har bygget min interviewguide op teoretisk funderet og med afsæt i min operationalisering. Dette har jeg gjort ved at inddele interviewguiden i henholdsvis *holdninger*, *færdigheder* og *viden*. Holdnings- og færdighedsdelen bygger på en simplificering af REPT's overordnede holdnings- og færdighedsdeskriptorer. Denne simplificering er valgt for at gøre det mere overskueligt og letlæseligt, men også som en hjælp for eksperterne, så det bliver lettere at forholde sig til det præsenterede materiale. Et eksempel herpå er holdningsdeskriptoren: *Aufmerksamkeit für fremde Kulturen, für kulturelle Vielfalt des Umfelds, für kulturelle Vielfalt im Allgemeinen*, der i interviewguiden oversættes til dansk og simplificeres til: *at være opmærksom på kulturel mangfoldighed*. Vidensdelen bygger på den i forskningslitteraturen fremhævede viden. Den komplette interviewguide er vedlagt som bilag (se bilag 3) og oversat til tysk (se bilag 4).

I henhold til hver dimension stilles følgende spørgsmål:

- A: *Hvorvidt synes du, at disse kompetencer er relevante for en dansker i en dansk-tysk virksomhedskontekst?*
- B: *Er der nogle holdnings- / færdigheds- / videnskompetencer du vil tilføje, som efter din mening mangler?*
- C: *Kan du komme i tanke om nogle konkrete eksempler i forhold til nogle kompetencer, som du synes er virkelig relevante?*

Holdninger (15 min.):

1.1 At være opmærksom på kulturel mangfoldighed
1.2 At være sensibel i forhold til kulturel mangfoldighed
1.3 At være nysgerrig på kulturel mangfoldighed
1.4 At acceptere kulturel mangfoldighed
1.5 At være åben over for kulturel mangfoldighed
1.6 At respektere kulturel mangfoldighed
1.7 At være motiveret til at forholde sig til fænomenet kulturel mangfoldighed
1.8 At have et ønske om at interagere og engagere sig med repræsentanter fra andre kulturer
1.9 At tage kritisk stilling til fænomenet kulturel mangfoldighed
1.10 At være parat til at konstruere viden omkring fænomenet kulturel mangfoldighed
1.11 At være parat til at revurdere egne forestillinger om kulturer
1.12 At være parat til at påbegynde en kulturel decentraliseringsproces
1.13 At være villig til at tilpasse sig i kulturmødesituationer
1.14 At have selvtillid/føle sig tilpas i kulturmødesituationer
1.15 At have en følelse af fortrolighed i kulturmødesituationer (baseret på ligheder mellem kulturer)
1.16 At påtage og værdsætte sin egen identitet

Færdigheder (10 min.):

2.1 Kan observere/analysere kulturelle fænomener
2.2 Kan genkende/identificere kulturelle fænomener
2.3 Kan sammenligne kulturelle fænomener
2.4 Kan forklare kulturelle aspekter, der findes i Danmark og tale med andre om disse
2.5 Kan interagere i kulturmødesituationer
2.6 Kan tilegne sig viden om kulturelle fænomener

Viden (15. min):

3.1 Generel viden om Tyskland:
3.1.1 Viden om geografiske forhold
3.1.2 Viden om økonomiske forhold
3.1.3 Viden om sociale forhold
3.1.4 Viden om politiske forhold
3.2 Viden om tysk virksomhedskultur:
3.2.1 Virksomhedernes organisationsstrukturer (hierarkier)
3.2.2 Påklædning
3.2.3 Disciplin/ punktlighed
3.2.4 Tiltaleform og titler
3.2.5 Mødekultur

Her har jeg inddelt de i forskningslitteraturen fremhævede elementer i *generel viden om Tyskland* og *viden om tysk virksomhedskultur*. Denne inddeling er valgt for at fremhæve virksomhedskonteksten. Jeg har her selv tilføjet viden om politiske forhold, fordi jeg mener dette kan være relevant i en dansk-tysk virksomhedskontekst.

Opsamling:

Herudover har jeg afsat 5 til 10 minutter til en opsamling, hvor jeg spørger om følgende:

- *Hvilke anbefalinger vil du give til danske virksomheder, der samarbejder med Tyskland?*
- *Hvilke interkulturelle kompetencer er der behov for i en dansk-tysk virksomhedskontekst?*

Disse spørgsmål er stillet for at få opsummeret eksperternes vurdering og giver samtidig eksperterne mulighed for at reflektere over, om der undervejs i interviewet er dukket nye erkendelser op, som gør at de vil fremhæve bestemte aspekter eller tilføje nogle. Som tillægsspørgsmål har jeg stillet tre spørgsmål omhandlende evaluering og styrkelse af IK:

- *Hvordan kan interkulturelle kompetencer styrkes?*
- *Hvordan kan interkulturelle kompetencer evalueres?*
- *Styrkes og evalueres interkulturelle kompetencer på din arbejdsplads?*

Disse spørgsmål er stillet for at konkretisere i hvor høj grad, der viser sig et behov for at styrke og evaluere IK samt hvilke metoder eksperterne vurderer er anvendelige¹⁸.

Interviewguiden er udarbejdet på dansk og tysk, fordi to af eksperterne har bedt om at interviewet foregår på tysk. Her er det væsentligt, at få interviewguiderne til at stemme overens, således at interviewene forbliver sammenlignelige med henblik på min videre analyse. I forlængelse af interviewet har jeg valgt at tilbyde de interviewede informationer om mine undersøgelsesresultater. Dette har jeg valgt at gøre for at eksperterne kan se, hvad der er kommet ud af deres bidrag, og for at de kan bruge mine resultater i deres arbejde, såfremt de måtte ønske det. Ydermere har jeg tilbudt dette for at promovere specialets emne, idet jeg finder det relevant, at virksomhederne i højere grad får øjnene op for IK.

6.4 Udvalgelse af eksperter

6.4.1 Fremgangsmetode til udvælgelse af eksperter

For at få mangfoldig og relevant viden, har jeg udvalgt eksperter med forskellige baggrunde. Udgangspunktet for udvælgelsen er sket på baggrund af en række forskellige kriterier:

Udvælgelseskriterium 1:

personerne/institutionerne/virksomhedsorganisationer skal have indgående kendskab til Tyskland.

Udvælgelseskriterium 2:

personerne/institutionerne/virksomhedsorganisationerne skal kunne navigere i en dansk-tysk virksomhedskontekst.

Udvælgelseskriterium 3:

personerne/institutionerne/virksomhedsorganisationerne skal kunne karakteriseres som eksperter inden for specialets felt.

Jeg har udvalgt eksperter, der efter min vurdering, er relevante både teoretisk og i forhold til praksis. Disse eksperter har enten indgående kendskab til Tyskland og dansk-tyske forhold og/eller beskæftiger sig til dagligt med rådgivning og anbefalinger til danske virksomheder, der samarbejder med Tyskland. Disse er inddelt i følgende overordnede kategorier: *Copenhagen Business School*, *institutioner* og *virksomhedsorganisationer*.

¹⁸ Eksperternes besvarelse af disse tillægsspørgsmål var tiltænkt til en perspektivering, men grundet specialets ramme, har jeg fravalgt perspektiveringen.

6.4.2 Introduktion til eksperterne

I følgende gennemgang vil det blive ekspliceret, hvorfor følgende person/institution/virksomhedsorganisation er valgt samt hvem der deltager i interviewet. Alle eksperter opfylder ovenstående tre udvælgelseskriterier. Inddelingen er desuden valgt for at få et teoretisk såvel som praktisk synspunkt på IK. Der er valgt otte eksperter, hvor eksperthen fra Dansk Industri og eksperthen fra Dansk-Tysk Handelskammer takkede nej til at deltage grundet tidspres. Følgende seks eksperter deltager i interviewene¹⁹:

Copenhagen Business School:

1. *Per Øhrgaard (Copenhagen Business School)*

Mag.art. og Dr.phil. i tysk, professor på CBS og ansat ved *Department of Business and Politics*. Per er en af de førende Tysklandseksperter i Danmark, citeres ofte i medierne og har fornyligt dækket valget i Niedersachsen på TV2-News. Per besidder et indgående kendskab til Tyskland og tysk kultur.

2. *Mette Skovgaard Andersen (Copenhagen Business School)*

uddannet Cand.ling.merc. i tysk, lektor på CBS og ansat ved *Department of International Business Communication*. Fagligt er Mette bl.a. beskæftiget inden for områderne: fagsprog, interkulturel kommunikation, sprog og kultur, samt tyske danske forhold. Mette har en stor faglig viden om danske og tyske forhold. Hun kæmper for udbredelsen af det tyske sprog og kendskab til Tyskland. Hun har udgivet adskillige publikationer og været foredragsholder på flere konferencer.

Institutioner:

3. *Per Poulsen-Hansen (Ambassadør for den kongelige danske ambassade i Berlin)*

ambassadør for den danske ambassade i Berlin siden 2010. Per har mange årserfaring som repræsentant for Danmark i udlandet, både som ambassadør for Tjekkioslovakiet og repræsentant til NATO i Bruxelles. Per er bosat i Berlin og er i berøring med det dansk-tyske aspekt dagligt.

¹⁹ Se bilag 7 for yderligere info om eksperterne og deres institutionelle kontekst.

4. Annesusanne Fackler (Instituttleder på Goethe-Institut Dänemark)

instituttleder på Goethe-Institut Dänemark, kommer fra Tyskland og har været tilknyttet Goethe-Instituttet i halvandet år. Hun er med til at formidle information om Tyskland og tysk kultur i Danmark og har stor indsigt i dansk-tyske forhold.

Virksomhedsorganisationer:

5. Stefan Reinel (Bestyrelsesformand for Dansk-Tysk Industri- og Handelsklub)

bestyrelsesformand siden 2011 og arbejder til dagligt som advokat, hvor han har over 25 års erfaring i rådgivning af dansk-tyske ”cross-border” spørgsmål af erhvervsretslig karakter. Advokatarbejdet omfatter bl.a. stiftelse og opløsning af selskaber, omstrukturering, internationale ansættelsesretlige spørgsmål. Endvidere er Stefan formand for bestyrelsen i den tyske Sankt Petri Skole og fungerer desuden som rådgiver for den tyske, østrigske og schweiziske ambassade.

6. Stephan Siegert (Head of Plan Approval hos Femern A/S)

Stephan Siegert arbejder til dagligt som Head of Plan Approval for Tyskland og kommer fra Tyskland. Han har været ansat hos Femern siden 2010 og har med sin tyske baggrund en dobbelt færdighed i forhold til danske og tyske relationer.

6.4.3 Opsamling

Seks eksperter har valgt at deltage i et interview. Fire af interviewene foregår på dansk og de resterende to foregår på tysk. Alle interviewene finder sted på de respektive eksperters kontor. Den eneste ekspert jeg har en relation til, er Mette Skovgaard Andersen, da jeg har haft hende som underviser. Per Øhrgaard har jeg haft som forelæser et par gange. De resterende eksperter har jeg ikke mødt før. Flere af de deltagende eksperter ønsker ikke at blive citeret med navn, hvorfor jeg har valgt at anonymisere alle eksperters udsagn. Eksperterne benævnes derfor: ekspert 1 til 6 i en vilkårlig rækkefølge.

7 Analyse

7.1 Indledende bemærkninger

I min analyse tager jeg afsæt i mine interviews. Analysen har til formål at belyse min problemformulering: *"Hvilke interkulturelle kompetencer er der behov for i en dansk-tysk virksomhedskontekst?"*. Jeg vil i analysen præsentere resultaterne fra mine ekspertinterviews og konkretisere, hvilke IK eksperterne siger, at der er behov for: Hvilke ressourcer vurderer eksperterne er centrale og hvilke ressourcer vurderes som værende mindre relevante. Jeg vil løbende sammenligne de forskellige eksperters udsagn og påpege, hvis disse går i forskellige retninger. Alle udsagn er – som nævnt i interviewguiden – anonymiseret. Denne anonymitet sætter nogle begrænsninger for sammenligninger, idet der f.eks. ikke kan differentieres med afsæt i den faglige eller institutionelle baggrund. Dette er dog ikke relevant i forhold til at besvare problemformuleringen, fordi der undersøges hvilke kompetencer, der er behov for i henhold til en generel virksomhedskontekst og ikke en bestemt sektor. Analysen er inddelt i afsnittene *holdninger*, *færdigheder* og *viden*. I hvert afsnit gennemgås først, hvad eksperterne grundlæggende siger om de opstillede deskriptorer. Herefter opstiller jeg en oversigt over eksperternes vurdering af disse ressourcers relevans og konkretiserer derefter hvorfor eksperterne vurderer, at ressourcerne er relevante med afsæt i deres ekspertudsagn.

7.2 Holdninger

7.2.1 Holdninger generelt

I forskningslitteraturen konkretiseres begrebet holdninger overfladisk med termene virksomhedsmentalitet og virksomhedsadfærd, hvorfor jeg – som forklaret i introduktionen til interviewguiden – anvender REPT's overordnede holdningsdeskriptorer. Eksperterne er blevet præsenteret for dem og er blevet bedt om at konkretisere relevansen af disse forskellige ressourcer, som udtrykker holdningsnuancer. I henhold til det første spørgsmål: *"Hvorvidt synes du, at disse kompetencer er relevante for en dansker i en dansk-tysk virksomhedskontekst?"* afspejler der sig i eksperternes besvarelser generelt en enighed om, at alle opstillede holdningsdeskriptorer er relevante i denne kontekst. Der manifesterer sig følgende vurdering af relevansen:

Særdeles/i høj grad relevant:

”Med hensyn til holdninger, og de her holdninger, der er nævnt, så med hensyn til spørgsmål A, så synes jeg, at det er særdeles relevant²⁰ i en dansk-tysk kontekst med de her kompetencer.” (Ekspert 4, 02:15).

”De er i høj grad relevante.” (Ekspert 6, 02:27).

(Selvfølgelig) relevante:

”Jeg vil sige, at de alle sammen er relevante.” (Ekspert 1, 02:20).

”(...) dertil må man jo bare sige ja, det er selvfølgelig relevant.” (Ekspert 5, 02:05).

Relevant / skader ikke:

”Es sind ja alles relativ weiches Faktoren, und deswegen kann man sagen, sie sind alle relevant (...) Es schadet nicht, wenn man alle hat.” (Ekspert 3, 01:23).

Ekspert 2 gennemgår deskriptorerne enkeltvis og fremhæver en del som værende særdels relevante, mens andre vurderes som relevante. Denne eksperter samlede vurdering kan derfor placeres et sted mellem særdeles relevant og relevant.

Der manifesterer sig altså betydningsnuancerne i eksperternes udsagn: Nogle fremhæver kompetencerne som særdeles relevante, mens andre fremhæver dem som relevante, og en ekspert fremhæver dem som relativt ”bløde” faktorer. For denne ekspert er det vigtigste i kulturmødet at være i stand til at begå sig i henhold til de gængse kulturstandarder, der findes i Tyskland. Eksperten fremhæver tre deskriptorer, som ifølge vedkommende er tilstrækkelige til at opfylde det formål (Ekspert 3, 02:27).

I forlængelse af relevansvurderingen sammenligner tre eksperter desuden holdninger med viden og færdigheder. Der fremhæves, at holdninger er noget iboende: *”Jeg tror, at alle de første der, er sådan nogle holdningsting eller noget immanent på en eller anden måde i folk. (...) men jeg tror, at det er nogen af de vigtigste.”* (Ekspert 1, 05:56), og fundamentet i kulturmødet: *”Das [Aufmerksamkeit gegenüber kultureller Vielfalt, NS] ist für mich eine Grundvoraussetzung.”* (Ekspert 2, 03:02), og *”Det med at være sensibel, nysgerrig også videre det er jo helt oplagt, for uden dem kommer man ikke i gang.”* (Ekspert 5, 03:10). Ekspert 1 konkretiserer, at holdninger spiller en helt central rolle som udgangspunktet for kulturmøder med afsæt i et studie om

²⁰ Understregningerne i citaterne er foretaget af mig for at fremhæve centrale pointer.

udveksling: *"Man har jo altid ment, at hvis bare de studerende tog ud, så blev de kulturelt kompetente. Så kunne de både lære sproget og kulturen og komme tilbage og var noget så oplyste. Men undersøgelser viser, at dem der var openmindedede i forvejen blev ved med at være openmindedede og dem der var lukkede i forvejen, de fik bekræftet deres fordomme, de fik ikke rykket sig."* (Ekspert 1, 26:22).

7.2.2 Eksperternes relevansvurdering af holdninger

Flere eksperter understreger, at det er svært at skelne mellem de forskellige holdningsdeskriptorer, fordi de er overlappende og hænger sammen: *"De minder unægtelig meget om hinanden."* (Ekspert 6, 02:05), *"De jo er delvist overlappende."* (Ekspert 4, 02:35) og *"Jeg vil sige, at de hænger mere sammen."* (Ekspert 1, 02:20). På trods af det manifesterer der sig blandt eksperterne følgende relevansvurdering af REPT's overordnede holdningsdeskriptorer. Nedenstående liste er sat op med afsæt i eksperternes relevansvurdering, hvor E står for Ekspert og T står for Total:

Holdninger	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	T
At være opmærksom på kulturel mangfoldighed	X	X		X	X	X	5
At acceptere kulturel mangfoldighed	X	X	X	X	X		5
At være parat til at revurdere egne forestillinger om kulturer	X	X		X	X	X	5
At være sensibel i forhold til kulturel mangfoldighed	X	X			X	X	4
At respektere kulturel mangfoldighed	X	X		X	X		4
At have en følelse af fortrolighed i kulturmødesituationer (baseret på ligheder mellem kulturer)		X		X	X	X	4
At være nysgerrig på kulturel mangfoldighed	X	X			X		3
At være åben over for kulturel mangfoldighed	X	X			X		3
At være villig til at tilpasse sig i kulturmødesituationer		X	X	X			3
At have et ønske om at interagere med repræsentanter fra andre kulturer		X		X			2
At være parat til at påbegynde en kulturel decentraliseringsproces		X	X				2
At have selvtillid/føle sig tilpas i kulturmødesituationer				X	X		2
At påtage og værdsætte sin egen identitet		X		X			2
At være motiveret til at forholde sig til fænomenet kulturel mangfoldighed							0
At tage kritisk stilling til fænomenet kulturel mangfoldighed							0
At være parat til at konstruere viden omkring fænomenet kulturel mangfoldighed							0

Jeg vil i det følgende gennemgå eksperternes konkretisering af de forskellige holdningsdeskriptorers relevans og eksplicite, hvorfor disse er vurderet som væsentlige eller ikke væsentlige. Jeg gennemgår deskriptorerne i rækkefølge. Jeg skelner mellem ressourcer, som vurderes som særdeles relevante (5-6 eksperter), relevante (3-4 eksperter), i mindre grad relevante (1-2 eksperter) og ikke relevante (0 eksperter).

Særdeles relevante ressourcer:

a) At være opmærksom på kulturel mangfoldighed

Fem ud af seks eksperter vurderer, at det primært er væsentligt at være opmærksom på kulturel mangfoldighed. Tre af eksperterne konkretiserer hvorfor, det er relevant. Det er relevant, idet det dansk-tyske kulturmøde bygger på en antagelse om, at danskere og tyskere ligner hinanden: "(...) *Med en tysker regner man måske med at der ikke er den store forskel og det er en stor fejl. Man skal i virkeligheden være mere oppe på tæerne i forhold til en tysker og køre antennerne mere ud og gøre sig bevidst om, at man bliver nødt til at overveje, hvordan opfattelsen er fra den anden side.*" (Ekspert 6, 30:03). Fordi der er en tilbøjelighed til at undervurdere den kulturelle mangfoldighed, er det vigtigt, at have en vis opmærksomhed omkring dette. Dette bekræftes af ekspert 2, der taler ud fra personlig erfaring: "*Ich habe aber gedacht, das ist ein germanisches Volk oder ein Nordgermanisches Volk, und ich komme selbst aus Norddeutschland, und wir haben eine andere Sprache, aber mehr eigentlich auch nicht.*" (ekspert 2, 02:26). Men efter at have været i Danmark i tre år må vedkommende erkende, at: "(...) *es gibt sehr große kulturelle Unterschiede und deshalb um das erstmals feststellen zu können muss auch einfach eine gewisse Aufmerksamkeit vorhanden sein.*" (Ekspert 2, 02:48). Ekspert 4 fremhæver også, at der grundlæggende er forskelle mellem danskere og tyskere: "*De [tyskerne, NS] er jo meget anderledes end vi.*" (Ekspert 4, 05:03). Det vurderes altså at være særdeles relevant for en dansker at være opmærksom på kulturel mangfoldighed i en dansk-tysk virksomhedskontekst, fordi der ikke er tilstrækkelig bevidsthed om de kulturelle forskelle, der eksisterer mellem danskere og tyskere.

b) At acceptere kulturel mangfoldighed og At respektere kulturel mangfoldighed

Fem eksperter vurderer, at det er centralt i en dansk-tysk virksomhedskontekst at acceptere kulturel mangfoldighed og fire eksperter vurderer, at det er centralt at respektere kulturel mangfoldighed. Ifølge Politikens Nudansk Ordbog betyder accept: *en afgivelse af positivt svar, godkendelse, billigelse, bifald* (2001:18), mens respekt betyder: *det at man vurderer nogen højt og ikke gør*

noget, der skader dem eller bringer én på kant med dem (2001: 1140). Der er en betydningsnuance, hvor accept er at tolerere kulturel mangfoldighed, selvom man har en anden mening og respekt er en anelse dybere, hvor man anerkender den kulturelle mangfoldighed. Ingen af begreberne forudsætter dog, at man er enig heri. Jeg har valgt at sætte disse to ressourcer sammen, fordi eksperterne forbinder begreberne med hinanden. To eksperter fremhæver, at det især handler om respekten. Ekspert 3 fremhæver relevansen af at acceptere: *"Ich persönlich meine, dass positive Akzeptanz der kulturellen Vielfalt ein wichtiger Faktor ist. Im Prinzip geht es darum, dass Sie die Kompetenz haben müssen die Kulturstandards aktiv wahrzunehmen gegenseitig, und das haben Sie mit dieser langen Liste [die Einstellungsdeskriptoren, NS] vielfältig abgedeckt."* (Ekspert 3, 02:27). Ekspert 4 tager afsæt i den betydningsforskel, der ligger i begreberne at tolerere (som ikke er en del af REPT deskriptorerne), acceptere og respektere. Ekspert 4 fremhæver procesorienteringen, der bør finde sted: *"Det er mere end at være opmærksom på den eller være sensibel. (...) Den modydelse man skal have, det er at tolerere det, acceptere det, respektere det."* (Ekspert 4, 02:38). Ekspert 2 ligestiller respekt og accept og definerer begrebet respekt som en accept af det andet: *"Respekt gegenüber kultureller Vielfalt heißt für mich auch einfach gewisse Dinge zu akzeptieren, auch wenn ich sie persönlich nicht unterstützen kann oder nicht gut heißen kann."* (Ekspert 2, 05:55). Både accept og respekt vurderes som centrale ressourcer i kulturkonteksten.

c) At være parat til at revurdere egne forestillinger om kulturer

Det skønnes derudover af fem ud af seks eksperter, at det er centralt at være parat til at revurdere egne forestillinger om kulturer. Fire af eksperterne udtaler sig om relevansen. Ifølge ekspert 4 er det relevant, fordi man på den måde kan dekonstruere de fordomme og stereotyper, man måtte have: *"Også det der med at revurdere egne forestillinger om kulturer, fordi der kommer du så ind på det med fordommene og ligesom sige, at tyskerne ikke har de der ti traditionelle primitive egenskaber, som vi tilskriver dem, så hvis man har den forhåndsindstilling, så må man også være i stand til at revidere den og sige sådan er det jo altså ikke, når det kommer til stykket."* (Ekspert 4, 04:00). Også ekspert 2 opfatter dette som et af de afgørende punkter i interkulturelle samarbejder, fordi man uden denne ressource taber ansigt over for sin samtalepartner: *"Es gibt manchmal Situationen wenn ich mit dänischen Kollegen und Kolleginnen in Deutschland sitze bei Behörden zum Beispiel oder das kann sonst wo sein, wo wir uns über verschiedene Dinge oder unser Projekt unterhalten oder manchmal so Sprüche fallen oder Aussagen fallen, wo ich denke "peinlich" Weil dieses Wissen nicht vorhanden ist, dass eben diese Vorurteile oder Bilder, die existieren, gar nicht*

stimmen. Deshalb ist das hier ein ganz ganz wichtiger Punkt.” (Ekspert 2, 14:50). Både ekspert 1 og 6 pointerer, at denne ressource er betydningsfuld: *”Det er vigtigt, at man er villig til at lave om på det man troede i forvejen.”* (Ekspert 1, 07:29) og: *”At være parat til at revurdere egne forestillinger om kulturer er vigtigt.”* (Ekspert 6, 03:09). Ekspert 1 tilføjer, at man ikke skal lade egne forudindtagede holdninger influere kulturmødet: *”At være villig til at fralægge sig sine egne holdninger og måske er villig til at ændre på sine forudindtagede holdninger.” (...)* Ikke kun være parat til at revurdere egne forestillinger om kulturer, men ikke bare kultur, men også om sig selv, altså sig selv som omdrejningspunktet, sig selv som den der bestemmer, hvad der er det rigtige og det forkerte.” (Ekspert 1, 06:55). Denne ressource er vigtig, fordi man på den måde får sat egne holdninger og forestillinger i spil, hvilket bidrager til at dekonstruere fordomme.

Relevante ressourcer:

a) At være sensibel i forhold til kulturel mangfoldighed

Fire ud af seks eksperter vurderer, at det er vigtigt at være sensibel i forhold til kulturel mangfoldighed. To af dem fokuserer på denne ressource og vurderer, at dette er særligt vigtigt. Begge eksperter fremhæver desuden denne holdningsdeskriptor som værende henholdsvis den mest relevante (Ekspert 2, 03:40) og én af de tre mest relevante (Ekspert 6, 02:53). Ekspert 6 mener, at det er vigtigt at være sensibel i forhold til kulturel mangfoldighed, fordi der kan eksistere regionale kulturforskelle: *”Hvis man siger, at man skal være sensibel, så er det i en tysk sammenhæng sådan, at man ikke kan gå ud fra at kulturen er ens. Så mangfoldigheden går ikke bare på dansk-tysk, men en dansker og er det en Bayer eller en nordtysker. Du skal diversificere og ikke bare have en fælles oplevelse af det.”* (Ekspert 6, 04:20). Ekspert 2 fremhæver denne kompetence som den mest relevante og konkretiserer dennes relevans med afsæt i forskelle: *”Sensibilität gegenüber kultureller Vielfalt, ja das ist für mich äußerst wichtig, der relevanteste Punkt überhaupt (...). Es ist in Dänemark so, dass im Grundsatz hier alles verhandelbar ist. (...) In Deutschland gibt es Dinge, die verhandelbar sind, es gibt aber auch viele Dinge, die darf man nicht verhandeln, weil man dann gegen geltendes Recht verstoßen würde.“* (Ekspert 2, 03:40). Sensibilitet er relevant fordi man bliver opmærksom på kulturelle aspekter og forskelle, man skal være sensibel overfor f.eks. i forhold til geografiske kulturforskelle.

b) At have en følelse af fortrolighed i kulturmødesituationer

Ifølge fire ud af seks eksperter vurderes det som relevant at have en følelse af fortrolighed i kulturmødesituationer. Ifølge ekspert 4 er dette et vigtigt punkt (Ekspert 4, 05:49), og ekspert 6 vurderer dette som et af de tre vigtigste punkter (Ekspert 6, 03:26). Ekspert 5 begrundes dette med afsæt i, at denne holdningsdeskriptor er et mål i kulturmødet: *"Ja, men det kan man jo ikke regne med, at man har til at begynde med. Altså det er klart, det er et mål, men det er ikke noget man kan begynde at kræve af folk, når de starter"* (Ekspert 5, 02:49). Ekspert 2 pointerer, at dette er et resultat af de andre holdninger: *Ja dass ist auch wichtig, ergibt sich eben auch in den zu vorgenannten Punkten. Es ist auch eine Konsequenz letztendlich."* (Ekspert 2, 20:53).

c) At være nysgerrig på kulturel mangfoldighed og At være åben over for kulturel mangfoldighed

Tre ud af seks eksperter vurderer, at det er vigtigt at være nysgerrig på og åben over for kulturel mangfoldighed. To af eksperterne fremhæver, at disse to holdningsdeskriptorer – tilsammen med respekt, sensibilitet, accept og opmærksomhed – udgør fundamentet: *"Jeg tror, at alle de første er sådan nogle holdningsting eller noget immanent på en eller anden måde i folk. (...) men jeg tror, at det er nogen af de vigtigste. Altså at man er sensibel og måske især, at man er nysgerrig, at man har lyst til at tilegne sig ny viden eller at man ikke på forhånd siger, jamen sådan er han/hun også typisk, fordi..., men at man er åben og nysgerrig."* (Ekspert 1, 05:56) og *"De her første du har med med holdninger, dertil må man jo bare sige ja, det er selvfølgelig vigtigt. (...) det med at være sensibel, nysgerrig også videre det er jo helt oplagt, for uden dem kommer man ikke i gang."* (Ekspert 5, 02:08).

d) At være villig til at tilpasse sig i kulturmødesituationer

Ifølge tre ud af seks eksperter vurderes det som væsentligt at være villig til at tilpasse sig i kulturmødesituationer. Ifølge ekspert 3 gør denne holdningsdeskriptor en i stand til at interagere i henhold til de tyske kulturstandarder (Ekspert 3, 02:27). Ifølge ekspert 4 er det vigtigt at kunne tilpasse sig for at opnå de ønskede resultater: *"Det med at tilpasse sig er også vigtigt og man ikke stejler i kulturmødet. Og igen, hvis vi ser på Tyskland, (...) så er de jo meget anderledes end vi er i deres adfærd og tilgang, og det er klart, at hvis man i en forretningskontekst, vil have noget ud af dem og noget ud af kontakten, så må man tilpasse sig."* (Ekspert 4, 05:03). Ifølge ekspert 2 kan der opstå en opfattelse af at parterne fuser, hvis man ikke er villig til at tilpasse sig, hvilket eksemplificeres med afsæt i du/De-elementet: *"Eine sehr entscheidende Behörde für unsere*

Projekt, da gibt es zwei Personen, die ich duze (...). Wir haben aber, als wir uns darauf geeinigt haben uns zu duzen, sofort auch vereinbart, dass wenn wir in öffentlichen Veranstaltungen sind, dann siezen wir uns, um nicht den Eindruck zu erwecken, dass sie nicht unabhängig sind. Wenn man sich denn in der Öffentlichkeit mit solche entscheidungserheblichen Personen duze, entsteht in Deutschland sehr schnell der Eindruck, die machen dort etwas zusammen. Die schummeln, was dann die Neutralität und Unabhängigkeit der Behörde sofort in Frage stellt, und was uns in dieses Licht rücken könnte, dass wir Korruption betreiben." (Ekspert 2, 18:50). Ifølge ekspert 5 skal man ikke være for tilpasningsdygtig: *"Passe på man ikke mister respekt, hvis modparten begynder at tænke aha nu begynder han at efterligne mig og i en forhandlingssituation, hvis du nu skal komme hjem og have noget ud af en kontrakt, så skal du heller ikke have en modpart, som siger, at han er simpelthen så tilpasningsdygtig, ham skal jeg nok kunne snøre. Det er den der balance mellem at man selvfølgelig er forpligtet til at opføre sig eller tage bestik af, hvordan man nu opfører sig i Tyskland, men samtidig skal man ikke glemme, at man kommer med noget andet (...) og der er ingen grund til at forlade sit eget."* (Ekspert 5, 04:31). Denne ressource er vigtig fordi der eksisterer forskelle Danmark og Tyskland imellem, men i hvor høj grad man skal tilpasse sig er en balancegang.

I mindre grad relevante ressourcer:

De resterende ressourcer er vurderet lavere, og der forekommer ikke længere samme grad af konsensus i henhold til eksperternes vurdering af disse ressourcers relevans. Disse ressourcer er alt andet lige nødvendige/givet på forhånd i en virksomhed, hvor organisationen er højeste kontekst. Dette er ikke umiddelbart virksomhedsmål, men tager afsæt i individet og forekommer mere selvcentrerede.

a) At have et ønske om at interagere i kulturmødesituationer

To ud af seks eksperter vurderer, at det er væsentligt at have et ønske om at interagere i kulturmødesituationer, fordi det er en forudsætning for at kunne begå sig i kulturmødet: *"Hvis man skal fremhæve nogen, så synes jeg 1.8 at have et ønske om at interagere, fordi det er jo ikke nok at man bare er åben og accepterende og så videre, man skal også ind i en dialog. Det er jo det, der er meningen med det, og man skal nå nogle resultater."* (Ekspert 4, 03:01) og *"Das ist natürlich die absolute Voraussetzung."* (Ekspert 2, 08:25). Flere af de andre eksperter fremhæver, at det at være

nysgerrig, sensibel osv. er fundamentet og at det ikke giver mening at tale om at have et ønske om at interagere, hvis de andre kompetencer ikke er til stede (Ekspert 1, 05:56, Ekspert 5, 03:10).

b) At være parat til at påbegynde en decentraliseringsproces

Ifølge to ud af seks eksperter er det vigtigt at være parat til at påbegynde en kulturel decentraliseringsproces. Den ene ekspert eksemplificerer relevansen med, at det gør en i stand til at agere i henhold til de tyske kulturstandarder: *"Ich muss immer wieder versuchen mich in die Rolle und Situation des anderen zu versetzen (...) einfach um einen anderen Blickwinkel zu bekommen und das finde ich persönlich sehr wertvoll."* (Ekspert 2, 16:20). Ekspert 1 mener i modsætning til ovenstående, at dette ikke er relevant grundet virksomhedskonteksten: *"Du har et ærinde du gerne vil køre i land. Du vil sælge dine støvsugemundstykker eller hvad det nu måtte være. (...) De fleste vil have fokus på det de nu en gang skal opnå. (...) At være parat til at påbegynde en kulturel decentraliseringsproces, er han/hun da fuldstændig hamrende ligeglad med, han/hun skal bare have sit ærinde i land."* (Ekspert 1, 03:58).

c) At have selvtillid/føle sig tilpas i kulturmødesituationer

Det vurderes ifølge en ud af seks eksperter som relevant, at have selvtillid/føle sig tilpas i kulturmødesituationer, men med måde: *"At have selvtillid og føle sig tilpas synes jeg også er vigtigt, dog jo ikke overdrive det. Selvtilliden skal jo altid doseres med måde"* (Ekspert 4, 05:30). Ifølge ekspert 5 er der en antagelse om, at selvtillid ikke nødvendigvis forudsætter, at man føler sig tilpas i kulturmødet: *"Selvtillid det er godt at have, men det er ikke sikkert at man af den grund føler sig tilpas. Det kan jo også være, at kemien faktisk ikke passer, og man ikke kommer godt ud af det med hinanden."* (Ekspert 5, 02:30).

d) At påtage og værdsætte sin egen identitet

Ifølge en ud af seks eksperter vurderes det relevant at påtage og værdsætte sin egen identitet, fordi der er en antagelse om, at evnen hertil er vigtig i kulturmødet: *"(...) tilsvarende synes jeg også at fortrolighed er vigtig og påtage sig og værdsætte sin egen identitet. Men til et punkt, for man skal jo have noget ud af det. Det kan ikke nytte noget, at man kommer og siger, vi danskere vi er trods alt bedre og vi omgås hinanden på en mere naturlig måde end I tyskere gør og det er vi glade for, for så er det kammet over."* (Ekspert 4, 05:55).

Ikke relevante ressourcer:

Der er tre holdningsdeskriptorer, som eksperterne er enige om ikke er relevante. Dette skyldes til dels at nogle af dem giver sig selv i en virksomhedskontekst. Samtidig eksisterer der ifølge eksperterne mange fordomme fra dansk side, hvorfor det at tage kritisk stilling til kulturel mangfoldighed frarådes.

a) At være motiveret til at forholde sig til fænomenet kulturel mangfoldighed

At være motiveret til at forholde sig til fænomenet kulturel mangfoldighed passer ikke ind i virksomhedskonteksten: *"Das ist mir jetzt zu offen formuliert, ehrlich gesagt."* (Ekspert 2, 06:28).

b) At tage kritisk stilling til fænomenet kulturel mangfoldighed

Ifølge ekspert 4 bør man være varsom med at tage kritisk stilling til fænomenet kulturel mangfoldighed: *"Jeg vil nok sætte spørgsmålstegn ved at tage en kritisk stilling til fænomenet kulturel mangfoldighed, fordi at der jo er så mange fordomme fra dansk side over for tyskerne. (...) Der ville jeg altså være varsom med, at man ligesom fokuserer på det i sine holdninger, de der traditionelle fordomme eller lad os bare kalde dem neutrale opfattelser af tyskerne."* (Ekspert 4, 03:29).

c) At være parat til at konstruere viden omkring fænomenet kulturel mangfoldighed

Ifølge ekspert 1 er det ikke relevant at være parat til at konstruere viden omkring fænomenet kulturel mangfoldighed i denne virksomhedskontekst: *"Hvis jeg kigger på denne liste, så er der nogle af dem, hvor jeg vil sige bullshit, det er ikke relevant, når vi sidder i en forhandlingssituation. F.eks. at være parat til at påbegynde en kulturel decentraliseringsproces, det det er han/hun da fuldstændig hamrende ligeglad med, men skal bare have sit ærinde i land og det samme gælder med hensyn til at være parat til at konstruere viden omkring fænomenet kulturel mangfoldighed."* (Ekspert 1, 04:25).

7.2.3 Opsamling: Holdninger

Det fremgår af min analyse, at holdninger vurderes som centrale i en dansk-tysk virksomhedskontekst. De ressourcer, der primært fremhæves er: at være opmærksom og sensibel over for den tyske samarbejdspartner, at acceptere/respektere den tyske virksomhedspartner samt at være i parat til at revurdere egne forestillinger (fordomme, stereotyper) om Tyskland og tyskere. I

virksomhedskonteksten er organisationen højeste kontekst, og der er derfor mindre fokus på at ville tilegne sig viden eller værdsætte egen kultur. Ligeledes er nogle af deskriptorerne indlysende, for hvis der ikke er et ønske om at interagere, kan der heller ikke eksistere en relation til andre samarbejdspartnere.

7.3 Færdigheder

7.3.1 Færdigheder generelt

Begrebet færdigheder indholdsfyldes ikke i forskningslitteraturen, hvorfor jeg har anvendt REPT's overordnede færdighedsdeskriptorer (jf. interviewguiden). Eksperterne er blevet præsenteret for færdighederne og er blevet bedt om at konkretisere relevansen af de forskellige færdigheder for en dansker i en dansk-tysk virksomhedskontekst.

I henhold til det første spørgsmål *"Hvorvidt synes du, at disse kompetencer er relevante for en dansker i en dansk-tysk virksomhedskontekst?"* afspejler der sig i eksperternes besvarelser generelt en enighed om, at alle opstillede færdighedsdeskriptorer er relevante i denne kontekst. Der manifesterer sig følgende vurdering af relevansen:

Fuldstændig enig:

"Jamen, jeg er fuldstændig enig." (Ekspert 5, 11:32).

Relevante:

"Jeg synes, at de alle sammen er relevante og jeg har i og for sig ikke så meget at tilføje til dem." (Ekspert 4, 07:49).

De øvrige fire eksperter udtaler sig ikke om kompetencernes samlede relevans, men fremhæver de færdighedsdeskriptorer, de hver især finder relevante i en dansk-tysk virksomhedskontekst, hvilket vil blive ekspliciteret i følgende afsnit.

7.3.2 Eksperternes relevansvurdering af færdigheder

Som det fremgår af nedenstående liste, er næsten alle færdigheder vurderet højt med henblik på deres relevans, og der er større konsensus blandt eksperterne om de samlede færdighedsdeskriptorers relevans end tilfældet var med holdninger, hvilket kan skyldes, at der er

væsentlig flere holdningsdeskriptorer. Der manifesterer sig følgende relevansvurdering af REPT's overordnede færdighedsdeskriptorer:

Færdigheder	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	T
Kan genkende/identificere kulturelle fænomener		X	X	X	X	X	5
Kan forklare kulturelle aspekter, der findes i Danmark og tale med andre om disse		X	X	X	X	X	5
Kan interagere i kulturmødesituationer	X	X	X	X	X		5
Kan sammenligne kulturelle fænomener		X	X	X	X		4
Kan tilegne sig viden om kulturelle fænomener		X	X	X	X		4
Kan observere/analysere kulturelle fænomener		X		X	X		3

Jeg vil i det følgende gennemgå eksperternes konkretisering af de forskellige færdighedsdeskriptorer relevans og eksplicite, hvorfor disse er vurderet som væsentlige eller ikke væsentlige. Jeg skelner igen mellem ressourcer, som vurderes særdeles relevante (5-6 eksperter) og relevante (3-4 eksperter). Tre eksperter vurderer, at alle ressourcerne er relevante, en ekspert vurderer, at fem af dem er relevante, mens to af eksperterne kun fremhæver to og en som relevante. Den lave vurdering hos to af eksperterne skyldes, at de vælger at fremhæve den/de vigtigste.

Særdeles relevante ressourcer:

a) Kan genkende/identificere kulturelle fænomener

Ifølge fem ud af seks eksperter vurderes det som væsentligt at være i stand til at genkende/identificere kulturelle fænomener. To af eksperterne fremhæver relevansen: *"Das finde ich sehr wichtig."* (Ekspert 3, 09:10) og *"Den er vigtig."* (Ekspert 6, 13:30). De øvrige tre eksperter begrundet relevansen med, at det er vigtigt at kunne sætte sig i den andens sted og få forskellene til at spille sammen: *"Das ist für mich auch wichtig im Sinne davon, dass ich dann auf meine Gesprächspartner auch eingehen kann und das kann ich nicht, wenn ich kulturelle Phänomene nicht erkennen kann."* (Ekspert 2, 26:19) og *"Man må altså være i stand til med det samme at se og forstå, at her er altså nogen, der udviser en anden kultur, en anden adfærd, som vi vil synes måske er lidt besynderlig, men sådan er det, og det skal man altså kunne se med det samme og forstå det også. At her har vi altså at gøre med en kulturforskel og så fremfor at prøve at begynde at ændre den tyske adfærd og den tyske partners adfærd, så ligesom acceptere den og få den til at spille sammen med ens egen adfærd."* (Ekspert 4, 08:11). Ekspert 5 eksemplificerer med afsæt i hilseformer, de forskelle der eksisterer: *"Det slår f.eks. mig, at når vi er i Berlin, hvis vi så går ud*

på gaden, så nikker man til de mennesker man møder. Det gør man ikke i Danmark. Altså man begynder ikke at tale med dem. Man kender dem ikke, men noterer bare, at vi har set hinanden, og så går man ellers videre." (Ekspert 5, 12:24). Denne ressource er væsentlig fordi man herved kan begå sig med sin samtalepartner.

b) Kan forklare kulturelle aspekter, der findes i Danmark og tale med andre om disse

Ifølge fem ud af seks eksperter er det relevant at kunne forklare kulturelle aspekter, der findes i Danmark og tale med andre om disse, fordi det gør dig i stand til at sætte dig i den andens sted og forstå det ud fra modpartens kontekst: "Specielt den her er vigtig og selvfølgelig ikke på den der pegefingermaner: I Danmark plejer vi og sådan er vi danskere, men at man sætter sig ind i den andens sted og den andens opfattelsesverden og derfor kunne forklare det. Ikke ud fra jeg vil fortælle om mig selv, men at man har fornemmelse af den anden. Man kan sige, at du skal sætte dig over på den anden side af bordet og prøve at finde ud af, hvordan oplever man det i hans kontekst, det der sker nu. Det er altså guld værd. Det er rigtig, rigtig vigtigt og det kræver selvfølgelig at du kender den andens kulturelle baggrund, for ellers kan du ikke gøre det." (Ekspert 6, 13:48) og "Ja, doch ist natürlich auch wichtig, weil nicht nur ich als Däne, muss mich auf die Deutsche Situation einstellen sondern umgekehrt genau so. Das ist ein klassisches Gegenstromprinzip. Ja, vor denn in dem Grund ist es auch wichtig, um eine gemeinsame Verständnisbasis zu bekommen und gleichzeitig sicher zu stellen, dass wir die gleiche Sprache sprechen tatsächlich was selbst unter Dänen oder Deutschen häufig ein Problem ist." (Ekspert 2, 28:45). Ekspert 3 fremhæver, at udgangspunktet også er vigtigt, for hvis man har kendskab til egne kulturelle aspekter er det lettere at sætte sig i den andens sted: "Wie auch vorher gesagt ist die Ausgangsposition so wichtig. Man muss eine gute Forschung in der eigene Kultur machen und die Paradigmen der eigenen Kultur kennen: Politik, Geschichte, Religion, Tradition, Dialekte. Dann tut man auch viel leichter gegenüber zu finden und sich in der anderen Kultur zu verstehen oder eben zu sehen, dass es überhaupt keinen Vergleich gibt." (Ekspert 3, 09:37). Ekspert 4 fremhæver, at det skal gøres uden at fremhæve egen kultur som den "rigtige": "Det er fuldstændig rigtigt, man skal kunne forklare de kulturelle aspekter, der findes i Danmark, men man skal jo gøre det på en ordentlig måde og ikke sige, at den måde I opfører jer på og det I gør, det er alt for gammeldags, stift og nu skal I høre, hvordan vi gør i Danmark, så skal vi ikke gøre sådan her." (Ekspert 4, 09:36). Ekspert 1 er derimod ikke enig med de andre eksperter om denne ressources relevans grundet konteksten: "Selvfølgelig skal man også være i stand til at forklare, hvis der er noget man mener er typisk dansk, men typisk

vil det slet ikke være det der er fokus, når man har en forhandlingssituation, så vil fokus være på sagen, og det vil jo også være meget tysk at fokus skal være på sagen." (Ekspert 1, 11:30). Det pointeres, at denne ressource er væsentlig fordi man kan sætte sig i den andens sted.

c) Kan interagere i kulturmødesituationer

Ifølge fem ud af seks eksperter er det væsentligt at kunne interagere i kulturmødesituationer. To af eksperterne konkretiserer relevansen. Ekspert 1 begrundet relevansen med, at det er afgørende at være i stand til at forstå modparten: "Hvis vi snakker dansk-tysk samarbejde, så mener jeg helt klart at det, at man kan interagere, er det vigtigste, og alt det andet eller meget af det andet er forudsætninger for at man kan interagere. Altså at man er i stand til at se, hvad sker der nu og hvorfor reagerer han nu anderledes eller hvordan kunne han tænkes at reagere, når jeg gør sådan her." (Ekspert 1, 10:15). Ekspert 2 fremhæver her, vigtigheden af at kunne begå sig med afsæt i ens eksisterende viden: "Ja, natürlich. Ich kann mich noch so gut mit kulturellen Unterschieden, Phänomenen usw. beschäftigen, kann mir da Wissen aneignen usw., wenn ich es aber nicht praktizieren kann und nicht umsetzen kann, bin ich verloren." (Ekspert 2, 29:25). Denne ressource vurderes relevant fordi man skal kunne praktisere og omsætte sin viden.

Relevante ressourcer:

a) Kan sammenligne kulturelle fænomener

Ifølge fire ud af seks eksperter er det væsentligt at kunne forklare kulturelle fænomener. To af eksperterne uddyber relevansen. Ifølge ekspert 3 afhænger det af, hvorledes kulturaspekter italesættes: "Das ist auch immer interessant, aber es kommt darauf an, wer vergleicht. Es kommt auch darauf an, wer über die Kulturaspekte spricht." (Ekspert 3, 09:25). Ekspert 2 fremhæver relevansen med afsæt i, at man derved bliver i stand til at finde en fællesmængde, der i en virksomhedskontekst gør det lettere at nå målene: "Ja, ist auch wichtig, weil wenn ich eine Vergleich durchführe, kann ich auch für mich ganz schnell analysieren, wo haben wir gemeinsame Schnittmenge und diese gemeinsame Schnittmenge können sehr häufig sehr wertvoll sein und dass man dann ganz konkret in einem Gespräch darauf hinweist. (...) Dann hat man sofort eine ganz andere Ausgangsbasis, und hat auch eine ganz andere Gesprächsatmosphäre, was in der Richtung Koalitionen oder Verbrüderung geht mit meinem Gesprächspartner, weil dann kann ich kritische Punkte viel effektiver und zielorientierter ansprechen." (Ekspert 2, 26:45). Ressourcerne er relevante, fordi de effektiviserer samtalen i kulturmødesituationer.

b) Kan tilegne sig viden om kulturelle fænomener

Ifølge fire ud af seks eksperter er det væsentligt at kunne tilegne sig viden om kulturelle fænomener. To af eksperterne konkretiserer hvorfor dette er relevant. Ekspert 3 fremhæver blot vigtigheden: *"Finde ich auch relevant."* (Ekspert 3, 09:15), mens ekspert 2 konkretiserer dette med afsæt i at kunne sætte sig i den anden sted: *"Sich Wissen über Kulturen aneignen können ist natürlich auch wichtig. Das gehört für mich auch einfach zu einer guten Vorbereitung und ich habe es jetzt so gemacht mal die andere Seite zu betrachten. Beispielsweise als ich mich vor meinem Vorstellungsgespräch vorbereitet habe und war wie gesagt vorher noch nie in Dänemark, habe ich mich schon versucht über die dänische Gesellschaft ins gesamt zu informieren auch über dänisches Geschäftspraxis, nicht dass ich irgendwie in eine riesigen Fettnapf trete."* (Ekspert 2, 29:50). Ekspert 1 er mere kritisk og vurderer, at det at forsøge at tilegne sig viden kan virke fordomsfuldt: *"Hvordan forestiller man sig egentlig det i den konkrete situation? Så skulle det være at man spurgte efter en hvorfor-gør-I-det, og det vil i langt de fleste tilfælde i en konkret samarbejdssituation forekomme mærkeligt og netop komme til at forekomme modsat af, hvad man ønsker, netop som om man har fordomme."* (Ekspert 1, 10:52). Denne ressource er relevant fordi man kan sætte sig i den andens sted.

c) Kan observere/analysere kulturelle fænomener

Denne ressource er den mindst relevante, hvilket kan skyldes, at det bliver for videnskabeligt-afstandtagende. I virksomhedskonteksten skal man ind i selve situationen. Ifølge tre ud af seks eksperter, er det vigtigt at kunne observere/analysere kulturelle fænomener. En af eksperterne konkretiserer relevansen med afsæt i at kunne forstå den tilsigtede mening: *"Ja, das ist natürlich wichtig. Ich sage immer, es gibt viele Kollegen die Deutsch als Sprache verstehen, aber nur in dem Worten nach. Sie wissen häufig nicht, welche Bedeutung verbogt sich dahinter. Ich muss zwischen den Zeilen lesen können."* (Ekspert 2, 23:30).

7.3.3 Opsamling: Færdigheder

Færdighederne er helt centrale i en virksomhedskontekst. Især at kunne genkende/identificere kulturelle aspekter i samarbejdssituationer, at kunne forklare ens samarbejdspartner de kulturelle aspekter, der findes i Danmark, gør en i stand til at sætte sig i den andens sted samt at kunne interagere i forhandlingssituationer er afgørende i en virksomhedskontekst. At kunne sammenligne og tilegne sig viden om kulturelle fænomener er desuden relevant, fordi det gør

forhandlingssituationen lettere og igen muliggør, at man kan sætte sig i dens anden sted. At kunne observere/analysere kulturelle fænomener vurderes som mindst relevant, hvilket skyldes virksomhedskonteksten, hvor man skal ind i selve situationen. Der lægges desuden op til en diskussion af, hvorvidt man kan skelne elementerne viden, holdninger og færdigheder fra hinanden, hvilket tages op i diskussionsafsnittet.

7.4 Viden

7.4.1 Viden generelt

I forskningslitteraturen indholdsfyldes begrebet viden i større omfang. Ekspertene er blevet præsenteret for min opsamling, der tager afsæt i Udenrigsministeriets anbefalinger, Sonja Vandermeeren (2003) og Henrik Rye Møller (2007), og er blevet bedt om at konkretisere relevansen af de forskellige vidensdimensioner for en dansker i en dansk-tysk virksomhedskontekst. I henhold til det første spørgsmål *"Hvorvidt synes du, at disse kompetencer er relevante for en dansker i en dansk-tysk virksomhedskontekst?"* afspejler der sig i eksperternes besvarelser en grundlæggende enighed om, at viden er relevant i denne kontekst. Der manifesterer sig følgende vurdering af relevansen:

Meget meget relevant:

"Det synes jeg er meget meget relevant." (Ekspert 4, 13:50).

Meget vigtigt:

"Ich halte es für sehr wichtig diese Wissensdeskriptoren, die meiner Meinung nach fast an die erste Stelle gehören, die so eine Grundlage für Fähigkeiten bilden." (Ekspert 3, 22:52).

Forholdsvis indlysende:

"Den synes jeg jo også er forholdsvis indlysende." (Ekspert 5, 17:53).

Der er også her nuanceforskelle i forhold de tre eksperters udsagn. De øvrige eksperter udtaler sig ikke om vidensdeskriptorernes samlede relevans, men gennemgår de deskriptorer, de synes er relevante. Desuden siges konteksten at have en væsentlig betydning: *"Igen så tror jeg, at det er rigtig kontekstbestemt. (...) I forhold til konteksten, så vil det også være ekstremt forskelligt, altså skal du sælge, skal du købe, er du i en forhandling, er der rigtig mange penge på bordet. Det vil*

være nogle helt forskellige ting, der kommer til at bestemme, hvad det er der er vigtigst.” (Ekspert 1, 14:12), ”Also die ersten beiden Punkte geographische und wirtschaftliche Verhältnisse, da kann ich jetzt nur sagen, das hängt vom einzeln Fall ab.” (Ekspert 2, 33:20) og ”Det er jo en lille smule svært at svare på, det kommer an på, hvilken situation man er i, det kommer helt klart an på konteksten.” (Ekspert 6, 15:50). Ekspert 1 fremhæver, at der er vigtigt med en basal viden: ”I forhold til respekt over for modparten, så er du selvfølgelig nødt til at vide nogle helt basale ting. Det kan jo ikke nytte noget, at du tror, at Tyskland er bygget op på samme måde som Danmark, at man slet ikke er bekendt med at der findes Bundesländer og man er nødt til at kende begrebet Kulturhoheit.” (ekspert 1, 15:38).

7.4.2 Eksperternes relevansvurdering af generel viden

Som det fremgår af nedenstående liste, er vidensdelen vurderet højt med henblik på relevans. Det pointeres, at konteksten influerer på relevansen. Der manifesterer sig følgende vurdering i henhold til eksperternes relevansvurdering af den i forskningslitteraturen præsenterede generelle viden:

Generel viden	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	T
Viden om økonomiske forhold	X	X		X	X	X	5
Viden om geografiske forhold			X	X	X	X	4
Viden om sociale forhold		X	X	X	X		4
Viden om politiske forhold		X	X	X	X		4

Jeg vil i det følgende gennemgå eksperternes konkretisering af vidensdelens relevans og eksplicite, hvorfor disse er vurderet som væsentlige eller ikke væsentlige. To af eksperterne vurderer at de alle er relevante, mens to eksperter vurderer at tre er relevante og to vurderer at henholdsvis halvdelen og en er relevant. De to eksperter der vurderer henholdsvis en og to af disse som relevante, er lidt tilbageholdende med at vurdere disse vidensdimensioner som relevante, fordi det efter deres mening er meget kontekstbestemt. Jeg skelner mellem ressourcer, som vurderes særdeles relevante (5-6 eksperter) og relevante (3-4 eksperter).

Særdeles relevant:

a) viden om økonomiske forhold

Ifølge fem ud af seks eksperter er det væsentligt at have viden om økonomiske forhold. To eksperter konkretiserer relevansen. Ifølge ekspert 4 er det relevant grundet virksomhedskonteksten:

"De økonomiske forhold, ja det synes jeg også er nødvendigt at man kan sådan de økonomiske nøgletal for Tyskland, kender størrelsen af væksten i økonomien, kender noget til størrelsen af ledighed, forskellen i ledighed mellem Øst og Vest, de sociale ordninger, udviklingen på arbejdsmarkedet, som jo er relevant også inden for forretningsverdenen, løn, de får mindre end vi gør, konkurrenceparametre. Så det skal man absolut vide noget om og det fører os jo så lidt over i de sociale forhold." (Ekspert 4, 17:22). Ekspert 5 begrundede relevansen med afsæt i forskelle: *"Det økonomiske er selvfølgelig vigtigt, ikke mindst noget med Øst Vest, men jo også at Tyskland jo generelt har defineret sig selv gennem meget stor industri. Altså bilindustrien, vågenindustrien, i det hele taget alt der har med stål at gøre, maskinindustri. (...) Men også vide, at de jo til gengæld taler meget i deres politiske agitation hele tiden om der Mittelstand, fordi det er der vælgerne sidder, men at det er en anden erhvervsstruktur end den danske, hvor meget meget store eksportvirksomheder spiller en større rolle end de statistisk gør i Danmark."* (Ekspert 5, 19:02). Ekspert 1 forudsætter desuden, at man som dansker vil have viden herom: *"Generelt tror jeg, at det er vigtigt, at man har en overordnet viden om økonomiske forhold. Men det kan man ikke rigtig undgå, sådan som vi bliver bombarderet fra aviserne med, hvordan det går med Tyskland og hele Tysklands rolle i EU, så det er nok svært at undgå."* (Ekspert 1, 14:33).

Relevante ressourcer:

a) Viden om geografiske forhold

Ifølge fire ud af seks eksperter er det vigtigt at have viden om geografiske forhold. To eksperter begrundede relevansen med, at der er forskelle: *"I Tyskland vil jeg sige, at det f.eks. er kolossalt vigtigt at have en fornemmelse for, at der er lavland og bjergland, og der er Nord og Syd og Øst og Vest ligner ikke hinanden."* (Ekspert 5, 18:18) og *"Geografiske forhold er jo også en smule bredt. Hvis det er et spørgsmål om at kunne hovedstaden i de tyske forbundslande, så er det næppe særlig vigtigt, men hvis man ikke ved at der er forskel på Bayern eller Niedersachsen så er det selvfølgelig lidt dumt."* (Ekspert 6, 16:11). Ifølge ekspert 4 er denne viden essentiel: *"Viden om geografiske forhold synes jeg er meget vigtig. At se at Tyskland er et land med alle de her mange mange naboer, og også Tysklands egen opdeling i 16 selvstændige enheder, tre bystater og så Länderne (...) Det er nødvendigt."* (Ekspert 4, 16:38). Eksperter 2 betydningsnuancer relevansen: *"Es ist für mich nicht entscheidend. Das ist nice to have im Sinne von es könnte mir behilflich sein wenn ich dieses Wissen habe."* (Ekspert 2, 33:40). Ekspert 1 fremhæver igen konteksten som udslagsgivende for relevansen: *"Hvis du skal sælge noget, som på en eller anden måde er geografisk betinget, så er det*

selvfølgelig sindssygt vigtigt at vide noget om geografiske forhold." (Ekspert 1, 14:20). Denne ressource vurderes relevant med afsæt i de regionale forskelle – Øst og Vest – der eksisterer, men konteksten er også influerende for relevansen.

b) Viden om sociale forhold

Ifølge fire ud af seks eksperter er det væsentligt at have viden om sociale forhold. To af eksperterne konkretiserer relevansen. Ifølge ekspert 2 er det vigtigt, fordi det giver en indsigt i, hvordan man skal begå sig: *"Wissen über soziale Verhältnisse (...) ja das ist für mich sehr wichtig. Angefangen damit zum Beispiel dass ich schon ein Bild darüber haben sollte wie die Widerstandkultur in Deutschland ist. (...) Das ist wichtig zu wissen, weil ich dann auch mich daran einstellen kann, wie muss ich mit diesen Leuten umgehen, wie muss ich ihnen gegenüber treten und so weiter."* (Ekspert 2, 33:57). Ekspert 5 fremhæver, at der er betydningsforskelle: *"Altså generelt at vide, at Tyskland er en velfærdsstat, men også f.eks. i omrids at vide noget om, at velfærden til en vis grad er anderledes finansieret end den er i Danmark, nemlig mere via arbejdsmarkedet og mindre via skatterne. Det er ikke en fundamental forskel, men det er alligevel en gradsforskel, der betyder noget. Og også f.eks. at der ikke er nær så mange kvinder på arbejdsmarkedet i Tyskland som i Danmark."* (Ekspert 5, 19:52). Ekspert 1 fremhæver også konteksten som afgørende: *"De sociale forhold vil i de fleste tilfælde være ligegyldige. Det kan godt være at de lige pludselig er vigtige i en eller anden samarbejdssituation med kvinder eller hvad det nu måtte være. Altså der kunne man godt forestille sig, at det ville være relevant. Men alt andet lige vil det ikke være så vigtigt."* (Ekspert 1, 14:49).

c) Viden om politiske forhold

Ifølge fire ud af seks eksperter er det væsentligt at have viden om politiske forhold. Tre af eksperterne udtaler sig om relevansen. Ifølge ekspert 5 er det relevant, fordi sammenligningsgrundlaget adskiller sig: *"Man skal selvfølgelig vide, hvad der er af partier i Tyskland, man behøver ikke at kunne alle valgresultater i detaljer, men man skal jo nok vide, hvem der danner regering. (...) Det er i hvert fald noget jeg synes er centralt og som man måske overser med Tyskland en gang i mellem, nemlig at de tyske konservative er ikke som de engelske konservative, eller for den sags skyld de danske."* (Ekspert 5, 20:35). Ifølge ekspert 2 er de sociale og politiske forhold knyttet tæt sammen: *"Die soziale Verhältnisse sind in Deutschland mit den politischen Verhältnisse ganz eng verknüpft. Das heißt also Widerstandgruppen, Bürgerinitiativen"*

usw., werden häufig durch das linke politische Lager unterstütz. (...) Das sind Dinge die müssen mir bekannt sein, weil ich nämlich auch dann die für mich Entscheidungserhebliche Stakeholdere auf dieser Art und Weise ermitteln muss um mit den Zielgespräche zu führen, nicht um sie zu überzeugen, das wurde ein in den seltensten Fällen gelangen, aber einfach um sie mit Informationen zu versehen, was schon den Vorteil hat, dass es sie dann als Multiplikatoren verwenden kann.“ (Ekspert 2, 37:21). Ekspert 4 fremhæver, hvilken viden man bør have om de politiske forhold: ”De politiske forhold, der skal man vide, hvem der sidder i Forbundsregeringen, hvem er Forbundskansler, hvem er økonomiminister, hvem er Forbundspræsident. Kende den politiske struktur og også vide, hvornår der er valg, både i Forbundsdagen men også valg rundt omkring i de enkelte delrepublikker, som jo også er af betydning. Kende lidt til, hvordan man opererer, der er Forbundsdagen og Forbundsrådet. Det synes jeg er godt at kunne.” (Ekspert 4, 18:17). Ekspert 1 fremhæver igen at relevansen afhænger af konteksten: ”De politiske forhold igen enormt kontekstbestemt, hvis du arbejder i en politisk organisation, så er du selvfølgelig pine død nødt til at vide noget om de politiske forhold, men ikke nødvendigvis ellers. Måske nok politiske forhold i forhold til, hvordan de spiller ind på de økonomiske forhold. Så kunne man godt forestille sig, at der var nogle ting, der kunne være interessante.” (Ekspert 1, 15:08). Denne ressource er relevant fordi der eksisterer forskelle og at have kendskab til disse gør det lettere for en i kulturmødesituationer.

7.4.3 Tilføjelser

I mine interviews manifesterer der sig følgende tilføjelser fra eksperterne:

Tilføjelser:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	T
Viden om historiske forhold			X	X	X	X	4
Viden om den andens viden				X	X	X	3
Viden om kultur				X	X		2
Viden om juridiske forhold		X					1
Viden om dansk-tyske forhold				X			1
Viden om egen kultur					X		1
Viden om udenrigspolitiske forhold				X			1
Viden om administrative forhold		X					1

Jeg vil i det følgende kun gennemgå de tilføjelser, der er centrale: *viden om historiske forhold*, *viden om kultur* samt *viden om den andens viden*, idet disse tre er nævnt af flere eksperter.

a) Viden om historiske forhold

Der er fire ud af seks eksperter, der tilføjer viden om historiske forhold. Ekspert 6 nævner, at det er vigtigt, fordi der eksisterer en forhistorie i Tyskland: *"Hvad med viden om historiske forhold? Altså fordi det kan der godt være noget sprængstof i. Der er f.eks. en del af mine danske partnere der stadig laver vittigheder om Nazi-Tyskland, som jeg personligt tager fuldstændig afslappet, fordi jeg ved de ikke mener det, men egentlig er det for dem, uden at de ved det, at træde i spinaten. Det er der ikke nogen i Tyskland der kan identificere sig med. Det er helt klart et no-go, hvis du gjorde sådan i en forretningsmæssig sammenhæng."* (Ekspert 6, 19:53) og *"Det er klart, at du skal ikke i Tyskland begynde som dansker at lave en eller anden dårlig vittighed, der handler om Hitlertiden og du skal lige tænke på dit ordvalg og ikke begynde at sige "vergassen" eller noget andet. (...) eller begynder at snakke om Hitler og autobanerne. (...) Som udlændinge skal man også passe på, at man ikke river dem det i næsen så at sige, fordi de døjer sgu slemt nok med det i forvejen, og de har jo altså, synes jeg, en imponerende offentlig diskussion om deres egne forbrydelser. Det er der ikke ret mange lande der har."* (Ekspert 5, 25:58). Ifølge ekspert 4 eksisterer der en fælles historisk referenceramme: *"Hvis vi først tager, hvad jeg vil føje til, så er det en viden om historie, fordi det er så stor en del og det er jo også en del af især den dansk-tyske historie, altså Slesvig-Holsten og 1864 og alt det her med besættelsen, og hele det historiske felt, som vi har til fælles, men så også kende noget til Tysklands historie."* (Ekspert 4, 14:05). Ekspert 3 fremhæver denne viden som relevant: *"Ich finde es wichtig einfach das allgemeine historische Wissen (...) Es ist eine Art allgemeine Bildung."* (Ekspert 3, 22:02). Denne ressource tilføjes med afsæt i den tyske forhistorie og den dansk-tyske fælleshistorie.

b) Viden om den andens viden

Der er tre ud af seks eksperter, der tilføjer viden om den andens viden. Ekspert 4 tilføjer denne viden med afsæt i, at det kan bruges i kulturmødet: *"Vide, hvad tyskerne ved om dansk kultur. Der er en meget stor interesse og appetit på dansk musik, også helt moderne musik, stor interesse for dansk litteratur, de fleste danske succesforfattere bliver oversat til tysk meget meget hurtigt (...) Det synes jeg er meget godt man er opmærksom på og det er jo noget man kan skrive ned på en A4-side – det er jo meget godt at vide, hvad ved den anden om os. Det er jo en del af dialogen også og kan bruges fordi selv om de er stive i det osv. så er der jo altid også i en forretningsdialog et behov for noget smalltalk."* (Ekspert 4, 20:50). Ekspert 5 tilføjer denne, fordi det influerer på kulturmødet: *"Hvor meget ved vi egentlig om os selv og vores egen historie? Det synes jeg ikke er uvæsentligt*

fordi det har jo virkelig også en betydning for hvordan man gebærder sig med de andre. Også fordi du skal jo regne med, at når man så taler med tyskere og kommer ned og er dansker, så spørger tyskerne jo ikke en om man ved noget om dem, for det ved de selv. Men det man tit bliver konfronteret med, det er at de spørger, hvordan er det hos jer?" (Ekspert 5, 29:00). Ifølge ekspert 6 er der en antagelse om, at andre på forhånd ved alt om en: *"Det er rigtig vigtigt. Man har jo altid den der navlebeskuende tanke om, at vi er verdens navle, så alle ved hvad der foregår, men sandheden er, at der ikke er nogen der aner, hvad der foregår og det er heller ikke interessant. Det interesserer ikke nogen. (...) Du kan sige, viden om den andens viden er ikke nogen dum ting."* (Ekspert 6, 21:35). Denne viden tilføjes, fordi den gør en i stand til at kunne begå sig i kulturmødet.

c) Viden om kultur

Der er to ud af seks eksperter, der tilføjer viden om kultur. Ekspert 4 nævner, at man bør have kendskab til tysk kultur: *"Det hører måske lidt sammen med den historiske viden, men også have en vis kultur viden. Kende lidt til klassisk tysk kultur inden for litteratur, musik, teater, film. Det er jo et meget kulturelt og meget læsende folk."* (Ekspert 4, 19:30). Ekspert 6 tilføjer denne viden, fordi det kan skabe en fælles referenceramme: *"Du mangler i virkeligheden et punkt, som i hvert fald ikke er der, men som godt kunne være der. (...) Viden om kultur, og det man normalt betragter som kultur, altså forfattere, teater, biografilm, det synes jeg egentlig burde være der og den har muligvis en højere ranking end sociale forhold. Det hænger jo sammen med at meget af det som man har i forhandlingssituationer, det er jo også en smalltalk, som kan være åbnende for at for man har en god dialog. (...) Det er jo helt klart at på et vist niveau kan man komme i rigtig god kontakt med folk ved at have en fælles referenceramme og den kan vi jo netop skabe ved at referere til noget fælles viden omkring kulturen."* (Ekspert 6, 17:15). Denne viden tilføjes, fordi den kan skabe kontakt mellem parterne.

7.4.4 Opsamling: Generel viden om Tyskland og tilføjelser

Det mest relevante punkt er viden om økonomiske forhold, fordi der er en anden struktur i Tyskland. Viden om geografiske, sociale og politiske forhold vurderes som relevant med den begrundelse, at disse forhold adskiller sig fra de danske. Nogle eksperter fremhæver, at relevansen afhænger af virksomhedskonteksten, så hvis du f.eks. arbejder i en politisk organisation, er du nødsaget til at vide noget om politik. Fem ud af seks eksperter tilføjer her forskellige videnskategorier såsom viden om historiske forhold, viden om kultur og viden om den andens viden

med den begrundelse, at det gør en i stand til at begå sig i virksomhedskonteksten og optimerer dialogen gennem en fælles referenceramme.

7.4.5 Eksperternes relevansvurdering af viden om tysk virksomhedskultur:

Som det fremgår af nedenstående liste varierer relevansen af den i forskningslitteraturen præsenterede viden om virksomhedskultur. Der manifesterer sig følgende vurdering i henhold til eksperternes relevansvurdering af den præsenterede viden om virksomhedskultur:

Viden om virksomhedskultur	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	T
Tiltaleform og titler		X	X	X		X	4
Virksomhedernes organisationsstrukturer (hierarkier)	X		X	X		X	4
Påklædning		X		X		X	3
Mødekultur	X	X	X				3
Disciplin/ punktlighed				X			1

Jeg vil i det følgende gennemgå eksperternes konkretisering af viden om virksomhedskulturens relevans og eksplicitere, hvorfor disse er vurderet som væsentlige eller ikke væsentlige. En ekspert vurderer fire som relevante, tre eksperter vurderer tre som relevante, en ekspert vurderer to som relevante og ekspert 5 havde ingen konkrete erfaringer med virksomhedskultur, hvorfor denne ikke ønskede at udtale sig herom. Jeg skelner mellem ressourcer, som vurderes som særdeles relevante (5-6 eksperter), relevante (3-4 eksperter) og i mindre grad relevante (1-2 eksperter)²¹.

Relevante ressourcer:

a) Viden om tiltaleform og titler

Ifølge fire ud af fem eksperter er det væsentligt at have viden om tiltaleform og titler. Tre af eksperterne udtaler sig om denne ressource. Ekspert 2 fremhæver denne fordi dette punkt adskiller sig markant fra det danske: *“Anredeform und Titel, ja hängt auch mit dem duzen zusammen, was ich schon vorher gesagt habe, und dann ist es ja so, die Deutschen sind ja geil darauf jemanden auch mit akademischen Titel anzusprechen Doktor, Professor usw., wobei man hier in Dänemark sagt, willst du mich verarschen oder was?”* (Ekspert 2, 50:13). Ekspert 3 fremhæver denne som relevant, fordi der fra dansk side er en tendens til misforståelser: *“In Deutschland wird gesiezt (...)*

²¹ Jeg bibeholder samme kriterier for relevansvurderingen her, da det ikke har nogen væsentlig betydning, at der er fem eksperter, der udtaler sig i stedet for seks.

und dass man sich trifft und sagt du, das wäre unmöglich, aber ich habe gemerkt, dass die Dänen diese feine Unterschiede nicht so ganz erkennen und Deutsche wiederum falsch interpretieren." (Ekspert 3, 23:55). Ekspert 6 fremhæver denne viden som vigtig, men mener at det er givet på forhånd: *"Tiltaleform det er sådan set nemt. Det er selvfølgelig sådan at taler man tysk med nogen, så skal man gøre som man gør på tysk. (...) Det er veldefineret, hvordan det er."* (Ekspert 6, 23:28). Denne ressource er væsentlig, fordi der er forskelle, og disse forskelle kan være svære at forstå og kan føre til misforståelser.

b) Viden om virksomhedernes organisationsstruktur (hierarkier)

Ifølge fire ud af fem eksperter er det væsentligt at have viden om virksomhedernes organisationsstrukturer (hierarkier). Flere af eksperterne fremhæver relevansen: *"Især nok det med hierarkierne er vigtigt."* (Ekspert 1, 18:02) og *"Det er rigtig vigtigt, at man forstår hierarkierne, når man møder en tysker, mens det måske ikke er helt så vigtigt i den danske sammenhæng."* (Ekspert 6, 06:26). Ekspert 3 fremhæver denne viden, fordi det adskiller sig fra den typisk danske struktur: *"Das ganze Geschäftsleben in Deutschland ist hierarchisch aufgebaut. (...) Das muss man, glaube ich, wissen, wenn Dänen mit Deutschen sprechen."* (Ekspert 3, 26:13). I forlængelse heraf vurderer ekspert 4 også dette som relevant grundet forskelle: *"Det med virksomhedsstrukturen, altså organisationsstrukturen, er vigtigt, især hvis man har med de store firmaer at gøre. Vide nøjagtigt hvor er man henne i det der Siemens eller Folkevogn (...), hvordan det er bygget op og også vide lidt om deres organisatoriske tilknytning til industri- og handelskamre. (...) Det er bedst, hvis man ikke er fuldstændig blank, men kender lidt til hvor mange ansatte de har, deres omsætning og har de filialer rundt omkring osv."* (Ekspert 4, 25:06). Ekspert 2 vurderer dog, at relevansen er kontekstbestemt: *"Was die Hierarchien betrifft, das kann hilfreich sein, wenn man das weiß, hängt aber auch von Einzelfall ab."* (Ekspert 2, 46:40). Denne ressource fremhæves som relevant, fordi der eksisterer forskelle på dette punkt, og det kan være brugbart at have denne viden.

c) Viden om påklædning

Ifølge tre ud af fem eksperter er det væsentligt at have viden om påklædning. Ifølge ekspert 2 er det vigtigt at orientere sig herom, idet der sker en ændring på denne front: *"Kleidung ja, man sollte so über gewisse Grundprinzipien Bescheid wissen obwohl es sich auch jetzt der Sektor wurde ich mal sagen, in Deutschland gerade ganz massiv verändert. Also die Zeiten wo man unbedingt zu offiziellen Gesprächsterminen mit Anzug und Krawatte er scheinen musste, ist auch erheblich*

lockere geworden mittlerweile, aber es wäre deplatziert in Jeans und Hemd zu erscheinen zu bestimmten Arten von Gesprächen oder gerade wenn man das erste mal mit jemanden zusammenkommen." (Ekspert 2, 46:51). Ekspert 6 vurderer også, at det er dynamisk: *"En lille smule mere udfordrende i forhold til påklædning. Fordi det er helt sikkert ikke ens. Man kan ikke sige en tysker, der går til et møde, ser sådan ud i sin påklædning. Det er meget branchebestemt. Måske med en tendens til, at man er en tant mere formel i sin påklædning, men det er noget der flyder."* (Ekspert 6, 24:45). Ekspert 4 fremhæver denne viden med afsæt i, at der er forskelle: *"Tyskerne er jo formelle. Det er ikke altid de er særlig elegante, men der er nogle der er meget elegante, både herrer og damer, dem der har penge på kistebunden. Men det er jo typisk sådan et jakke-og-slips-samfund, og ikke noget med T-shirts eller jeans og det gælder også for damernes og pigernes vedkommende, man skal i hvert fald ikke stille op i cowboybukser på det første møde."* (Ekspert 4, 26:17). Viden om denne ressource vurderes relevant grundet dynamikken og med afsæt i at dette punkt adskiller sig centralt fra den gængse danske påklædning. Dette kan karakteriseres som branchebestemte koder.

d) Viden om mødekultur

Ifølge tre ud af fem eksperter er det væsentligt at have viden om mødekultur. To af eksperterne konkretiserer dette. Både ekspert 1 og 2 fremhæver at dette er relevant, fordi det er anderledes end det danske udgangspunkt: *"Jeg tror, at mødekultur er sindssyg vigtigt, men ikke som viden, men som det sproglige. Altså at man er med på den meget direkte facon. Nu snakker vi om det her, argumenterne er det og modargumenterne er det, hvad har du at sige til det. Det er meget uvant for danskere, og de har meget svært ved at forstå, at de ikke skal sidde at smalltalke, at det handler om at blive ved sagen, og så kan det godt være, at vi kan smalltalke bagefter, når vi er blevet enige, men vi skal ikke sidde og hyggesnakke."* (Ekspert 1, 18:48) og *"Ja, ist für mich auch wichtig. (...) In Deutschland definiert sich der Mensch über sein Arbeit und Job und nicht über sein privates Umfeld, was hier in Dänemark genau das Gegenteil ist."* (Ekspert 2, 52:41). Ekspert 6 mener derimod at den danske og tyske mødekultur ligner hinanden: *"Jeg må sige, at jeg synes ikke der er den store forskel, men det kan selvfølgelig skyldes at man selv er med til at præge mødekulture. (...) jeg kan ikke nævne nogle afgørende forskelle, det kan jeg virkelig ikke."* (Ekspert 6, 28:07). Denne ressource vurderes også som relevant igen med afsæt i den forskellighed der eksisterer mellem Danmark og Tyskland, hvor det i Tyskland anses som vigtigt at holde sig til sagen.

I mindre grad relevante ressourcer:

a) Viden om disciplin/punktlighed

Ifølge en ud af fem eksperter er det væsentligt at have viden om disciplin og punktlighed. Ekspert 4 fremhæver dette som relevant, fordi det er anderledes end det danske udgangspunkt: *"De, [tyskerne, NS] vil typisk være disciplinerede og præcise. De er jo endda ofte overpræcise, de forventer at man er der 5-10 minutter før og lægger vægt på at starte meget præcist, så det der med at komme sjuskende 10 minutter for sent, det er en rigtig dårlig idé."* (Ekspert 4, 27:09). Ekspert 6 mener, at det forholder sig stikmodsat og at dette blot er en antagelse: *"Danskerne er mere punktlige end tyskerne er, modsat hvad folk tror. Jeg har tit tyske klienter, som kommer for sent, altid med en god grund. Det er meget sjældent at danske klienter kommer for sent. Når man har en aftale, så er man der. Den der med at tyskerne er så punktlige, det er vist bare en skrøne."* (22:55). Ekspert 2 mener, at dette er kontekstbestemt: *"Disziplin und Pünktlichkeit wurde ich sagen spielt nicht mehr so die große Rolle mittlerweile in Deutschland, es hängt auch hier vom Einzelfall ab."* (Ekspert 2, 49:30). Hvorvidt danskerne er mest punktlige eller om det er tyskerne, er der her uenighed om. Ekspert 2 fremhæver netop også, at dette ikke kan generaliseres.

7.4.6 Opsamling: Viden om tysk virksomhedskultur

Viden om tysk virksomhedskultur er vurderet som relevant. Især viden om tiltaleform og titler og viden om virksomhedsstruktur fremhæves i virksomhedskonteksten med afsæt i de forskelle der eksisterer. Viden om mødekultur og påklædning vægtes også højt, fordi der eksisterer forskelle her mellem Danmark og Tyskland. Omvendt fremhæves det igennem interviewene, at flere af punkterne er dynamiske. For at kunne begå sig i samarbejdssituationer er det væsentligt at have viden om tysk virksomhedskultur. Viden om disciplin/punktlighed er kun relevant ifølge en af eksperterne, og der er uenighed blandt eksperterne om, hvorvidt tyskerne er mere punktlige end danskerne. Den lave relevansvurdering kan desuden skyldes, at det i en samarbejdssituation er indlysende, at man kommer til tiden.

8 Diskussion og metodiske efterrefleksion

8.1 Indledende bemærkninger

Jeg vil her gå i dybden med nogle centrale problemstillinger og fremhæve hvilke antagelser, der manifesterer sig i interviewene samt resultaterne fra analysen og diskutere disse. Ligeledes vil jeg udarbejde en metodisk efterrefleksion, hvor jeg gennemgår de til- og fravalg jeg har truffet, hvilke parametre der influerer på mine resultater samt alternative fremgangsmetoder.

8.2 Diskussion

I diskussionen vil jeg fokusere på følgende punkter:

1. sammenhængen mellem viden, holdninger og færdigheder: ressourcer og kompetencer
2. forskelle fremhæves – hvorfor ligheder ikke tematiseres
3. kompetencer i konteksten
4. vægtingen mellem sproglige og interkulturelle kompetencer

Sammenhængen mellem viden, holdninger og færdigheder: ressourcer og kompetencer:

Analysen har vist, at der er en overordnet enighed blandt eksperterne om, at IK med afsæt i specialets teoretiske fundament: *holdninger, færdigheder* og *viden* er helt centralt i en dansk-tysk virksomhedskontekst. Disse elementer er vævet sammen og svære at adskille, som flere af eksperterne nævner: ”*Det hænger selvfølgelig sammen med viden.*” (Ekspert 4, 07:35) og ekspert 4 udtaler senere i interviewet, at: ”*Det hører jo lidt sammen med selve videnskategorien.*” (Ekspert 4, 12:57). Ekspert 3 fremhæver ”*Es geht einfach darum die Fertigkeit zu haben Unterschiede akzeptieren zu können, und Unterschiede akzeptieren zu können ist die Basis für soziale Kompetenz.*” (Ekspert 3, 10:55) og Ekspert 1 sætter her spørgsmålstejn ved, om det kan lade sig gøre at adskille elementerne fra hinanden: ”*Det er jo bare spørgsmålet om, hvorvidt man kan pinde dem sådan ud fra hinanden, og om man altid kan sige, hvorfor man gør det. Hvis nu jeg reagerer voldsomt i en situation, hvor jeg bliver kritiseret på tysk, hvad skyldes det så? Skyldes det, at jeg ikke ved, at tyskerne er sådan eller skyldes det, at jeg synes, at den tyske måde at gøre det på er forkert, eller skyldes det manglende evne til at agere anerledes eller hvad skyldes det egentlig.*” (Ekspert 1, 24:25). Vedkommende fremhæver i forlængelse heraf, at reaktionen vil være ubevidst, og reflekterer over hvilke elementer der afgør ens adfærd: ”*Man reagerer ubevidst, og det er det jeg mener med, om det er personlighed, identitet eller konglomeratet af viden, færdigheder og holdninger, som på en eller anden måde går hen og bestemmer, hvordan man kommer til at agere.*”

(Ekspert 1, 25:30). Ekspert 4 understreger, at ressourcerne bør prioriteres i følgende rækkefølge: *"Først en bemærkning til holdninger, færdigheder og viden. Jeg ville måske mene, at den prioriterede rækkefølge af de tre felter, måske snarere burde være, viden, færdigheder og holdninger, hvis man taler om effekten af den interkulturelle udveksling. Det er lidt svært at have holdninger og færdigheder, hvis du ikke også har viden."* (Ekspert 4, 01:30).

Hvilke elementer, der er vigtigst, er der delte meninger om. To af eksperterne fremhæver holdninger som vigtigst: *"Jeg tror, at alle de første, er sådan nogle holdningsting eller noget immanent på en eller anden måde i folk. (...) men jeg tror, at det er nogen af de vigtigste."* (Ekspert 1, 05:56) og *"Det med at være sensibel, nysgerrig osv. det er jo helt oplagt, for uden dem kommer man ikke i gang."* (Ekspert 5, 03:10). De vurderer, at man ikke kan gøre noget uden afsæt i sine holdninger. To af de øvrige eksperter mener derimod, at viden er udgangspunktet, fordi viden er byggestenen: *"Først en bemærkning til holdninger, færdigheder og viden. Jeg ville mene, at den prioriterede rækkefølge af de tre felter, måske snarere burde være, viden, færdigheder og holdninger, hvis man taler om effekten af den interkulturelle udveksling. Det er lidt svært at have holdninger og færdigheder, hvis du ikke også har viden."* (Ekspert 4, 01:30) og *"Ich halte es für sehr wichtig diese Wissenskriptoren, die meiner Meinung nach fast an die erste Stelle gehören, die so eine Grundlage für Fähigkeiten bilden."* (Ekspert 3, 22:52). Til trods for at de respektive elementer vægtes forskelligt af eksperterne, manifesterer der sig en enighed om relevansen af min operationalisering af IK. Dette er med til at bekræfte min antagelse om, at de konkrete anbefalinger, der foreligger i henhold til forskningslitteraturen, også bør tematisere holdninger og færdigheder, fremfor det nuværende fokus, hvor IK primært begrænses til viden.

Forskelle fremhæves – hvorfor ligheder ikke tematiseres:

I anbefalingerne fra Udenrigsministeriet fremhæves, at et af de vigtigste parametre er opmærksomhed omkring mentalitetsmæssige forskelle, da disse ofte er større, end man umiddelbart tror, og bør derfor ikke undervurderes (Udenrigsministeriet, 2012). Flere af eksperterne understreger, at der er kulturelle forskelle danskere og tyskere imellem: *"(...) Med en tysker regner man måske med at der ikke er den store forskel og det er en stor fejl. Man skal i virkeligheden være mere oppe på tæerne i forhold til en tysker og køre antennerne mere ud (...)." (Ekspert 6, 30:03) og *"Man må altså være i stand til med det samme at se og forstå, at her er altså nogen, der udviser en anden kultur, en anden adfærd, som vi vil synes måske er lidt besynderlig, men sådan er det, og det skal man altså kunne se med det samme og forstå det også. At her har vi altså at gøre med en**

kulturforskel (...).” (Ekspert 4, 08:11). Det er centralt at have en bevidsthed om disse forskelle, men denne bevidsthed fjerner samtidig fokus på ligheder, hvorfor ligheder ikke tematiseres. Dette kan bidrage til at skabe fordomme og stereotyper. Kultursynet, der her kommer til udtryk, kan sidestilles med kulturrelativismen, der tager afsæt i grundholdningen om, at der eksisterer mange forskelle i adfærd og mentalitet rundt omkring i verden (Risager, 2003:94). Rye Møller fremhæver, at kultur anskues som en statisk og uforanderlig størrelse, frem til den første del af det 20. århundrede. Dette fokus er med til at skabe stereotype forestillinger om andre kulturer og at: *”(...) opfattelsen af kultur som en homogen og afgrænset størrelse gør det nærliggende at favorisere sin egen kultur på bekostning af andres.”* (Rye Møller, 2004:98). Derfor vurderer flere af eksperterne, at det er vigtigt, at revurdere egne forestillinger om kulturer: *”Også det der med at revurdere egne forestillinger om kulturer, fordi der kommer du så ind på det med fordommene og ligesom sige, at tyskerne ikke har de der ti traditionelle primitive egenskaber, som vi tilskriver dem, så hvis man har den forhåndsindstilling, så må man også være i stand til at revidere den og sige sådan er det ikke, når det kommer til stykket.”* (Ekspert 4, 04:00) og *”At være villig til at fralægge sig sine egne holdninger og måske er villig til at ændre på sine forudindtagede holdninger. (...) Ikke kun være parat til at revurdere egne forestillinger om kulturer, men ikke bare kultur, men også om sig selv, altså sig selv som omdrejningspunktet, sig selv som den der bestemmer, hvad der er det rigtige og det forkerte.”* (Ekspert 1, 06:55). I forlængelse heraf pointerer ekspert 6, at det er vigtigt at kunne sætte sig i den andens sted: *”Specielt den her er vigtig og selvfølgelig ikke på den der pegefingermaner: I Danmark plejer vi og sådan er vi danskere, men at man så at sige sætter sig ind i den andens sted og den andens opfattelsesverden og derfor kunne forklare det.”* (Ekspert 6, 13:48). Det er interessant at flere af eksperterne fremhæver relevansen af dette, fordi det eneste element i Deardorffs studie, der opnåede 100% enighed blandt respondenterne, er: *”the understanding of other’s world views.”* (Deardorff, 2006:248).

Til trods for eksperternes fremhævelser af vigtigheden af at dekonstruere fordomme og stereotyper, manifesterer der sig alligevel en os-dem-diskurs i interviewene: *”De [tyskerne, NS] er jo meget anderledes end vi (...) tilsvarende synes jeg også at fortrolighed er vigtig og så påtage sig og værdsætte sin egen identitet. Men til et punkt, for man skal jo have noget ud af det. Det kan jo ikke nytte noget, at man kommer og siger, vi danskere vi er trods alt bedre og vi omgås hinanden på en mere naturlig måde end I tyskere gør og det er vi glade for, for så er det jo kammet over.”* (Ekspert 4, 05:03). Selvom flere eksperter fremhæver vigtigheden af at kunne sætte sine fordomme i spil og revurdere disse, eksisterer der stadig hos nogle af eksperterne en distancering til tyskerne i form af

en os-dem-diskurs. Dette er et interessant aspekt, der kunne give anledning til yderligere forskning med henblik på at belyse det dansk-tyske forhold.

Kompetencer i konteksten:

Flere af eksperterne fremhæver, at relevansen af holdninger, viden og færdigheder i høj grad afhænger af konteksten. Dette har jeg ikke gjort mig videre overvejelser om inden jeg gik i gang med specialet, men der er muligvis en vinkel at gå videre med her, og specialet kunne have taget afsæt i nogle udspecificerede scenarier så som, om der var tale om en købs- eller salgssituation, hvorvidt der eksisterer et kendskab parterne imellem, hvilken branche er der tale om. Dette kunne være gjort inden for specialets ramme, men dette ville ikke have skabt samme overblik, som mit kontekstvalg har medført. Alternativt vil man kunne gøre dette i forlængelse af specialet og se mine resultater som overordnede anbefalinger, der kan indarbejdes i den pågældende kontekst/branche.

Vægtningen mellem sproglige og interkulturelle kompetencer:

Flere af eksperterne fremhæver mit fravalg af fokus på sproglige kompetencer som værende problematisk. Denne afgrænsning har medført indvendinger fra tre af de fire danske eksperter, der deltog i interviewet. Disse eksperter mener, at sproglige kompetencer ikke kan adskilles fra IK, hvilket begrundes med, at de fleste IK er sprogligt kodet. Dette eksemplificeres med afsæt i, at det engelske *You* ikke udtrykker samme høflighed som det tyske *Sie* (Ekspert 1, 00:30), at det er en ekstrem væsentlig bestanddel af det interkulturelle i forhold til Tyskland (Ekspert 4, 00:28), og at man ikke kan gøre noget uden sprog (Ekspert 5, 00:23). Det er interessant, at det kun er de danske eksperter, der har indvendinger i forhold til specialets afgrænsning af sproglige kompetencer, mens de tyske eksperter ikke nævner denne afgrænsning som værende problematisk. Vandermeeren kommer i sit studie frem til, at tyske virksomheder vægter kulturel viden højere end sproglige kompetencer. Dette er et aspekt, der kunne give anledning til videre forskning: der kunne muligvis foreligge en antagelse fra dansk side om, at sproglige kompetencer (at kunne tale tysk) er centrale, mens der fra tysk side er mere fokus på at kunne begå sig i kulturmødet i henhold til de gældende kulturstandarder.

8.3 Metodisk efterrefleksion

Jeg har benyttet mig af det kvalitative forskningsinterview, der danner grundlag for mine analysedata. Som interviewer kan det være svært at fralægge sig eventuelle antagelser og være så objektiv som mulig i selve interviewet. Interviewene har haft til formål at indsamle viden fra disse eksperter, hvorfor jeg har forholdt mig forholdsvis neutral i interviewene og i stedet for ladet eksperterne komme til orde. Interviewet har været styret på den måde, at jeg med afsæt i min interviewguide har præsenteret eksperterne for det teoretiske fundament i specialet, der bygger på, at IK består af følgende tre elementer: *viden*, *holdninger* og *færdigheder*. Dette er således en selektion fra min side, og såfremt jeg ikke havde præsenteret eksperterne for denne operationalisering, ville udfaldet alt andet lige have været anderledes. Et kritikpunkt går på, at to af interviewene foregik på tysk, mens de andre fire foregik på dansk. Derfor kan der være gået noget mening tabt i min tolkning af disse interviews, da jeg ikke er ligeså bevidst om de sproglige nuancer på tysk som på dansk. Det har desuden været mere udfordrende for mig at spørge ind til eventuelle tvivlsspørgsmål i de tyske interviews.

I henhold til udvælgelsen af eksperter, har der fundet en selektion sted fra min side. Jeg har udvalgt eksperter, som beskæftiger sig teoretisk og/eller praktisk med Tyskland og dansk-tyske forhold. Det resulterer i et tilfælde i, at den pågældende ekspert ikke har en generel erfaring eller viden om tysk virksomhedskultur, hvorfor vedkommende ikke ønsker at udtale sig. Selve termen ekspert kan desuden diskuteres, og der er blandt de interviewede eksperter også en indbyrdes afvigelse i graden af ekspertise. Nogle af eksperterne arbejder i et dansk-tysk miljø til hverdag og har med afsæt i den indfaldsvinkel opnået status som ekspert i mit interview, selvom de ikke umiddelbart er eksperter. Hvilke eksperter, der deltager i interviewet, er også en funktion af, hvem der har kunnet afsætte tid. Ydermere er jeg selv indlejret i en kontekst, og havde jeg læst på KU eller RUC, havde jeg haft kendskab til andre eksperter, som muligvis kunne have været relevante for specialet. Kvaliteten af interviewene har generelt været høj, hvor de fleste eksperter har forberedt sig grundigt til interviewet og gjort sig overvejelser omkring emnet generelt, men nogle af eksperterne svarede mindre fyldestgørende på mine spørgsmål og havde vanskeligt ved at konkretisere og argumentere for de respektive deskriptors relevans. Grundet nogle af eksperternes ønske om anonymitet har det ikke været muligt at analysere de forskellige udsagn ud fra den faglige og erhvervsmæssige baggrund. Dette ville have været en spændende vinkel, netop fordi flere eksperter fremhæver, at det er kontekstbestemt, hvilke IK der er behov for i en dansk-tysk virksomhedskontekst.

Som det fremgår af specialet er jeg inspireret af Deardorffs metode, hvor hun anvender den såkaldte Delphi-teknik (Deardorff, 2006:243). Det ville i forlængelse heraf have været interessant, hvis det havde været muligt, at bede eksperterne acceptere eller forkaste den vægtning jeg er nået frem til. Dette har dog ikke været muligt grundet specialets ramme.

9 Konklusion

9 Konklusion

Formålet med specialet har været at undersøge, hvilke interkulturelle kompetencer, der er behov for i en dansk-tysk virksomhedskontekst. I min analyse har jeg taget afsæt i den samlede ekspertmasse og analyseret, hvilke ressourcer der af eksperterne vurderes centrale og hvilke der vurderes mindre relevante. Specialets teoretiske fundament (Byram, 1997, Deardorff, 2006, REPT, 2012) bygger på en definition af IK, der tager afsæt i følgende tre dimensioner: *viden, holdninger og færdigheder*. I henhold til den dansk-tyske virksomhedskontekst (Vandermeeren, 2003, Udenrigsministeriet, 2012, Rye Møller, 2007) fokuseres der i den nuværende forskning primært på viden, holdninger berøres overfladisk, mens færdigheder ikke tematiseres. Interviewguiden er udarbejdet med afsæt i det teoretiske fundament. Jeg har gennemført kvalitative ekspertinterviews med eksperter inden for feltet: *Copenhagen Business School, Institutioner og virksomhedsorganisationer*. Eksperterne er blevet bedt om i henhold til min operationalisering og dimensionerne viden, holdninger og færdigheder, at besvare følgende spørgsmål: *Hvorvidt synes du, at disse kompetencer er relevante for en dansker i en dansk-tysk virksomhedskontekst?* Generelt er eksperterne begejstrede for, at jeg tager emnet op, og vurderer at den detaljerede opstilling, de er blevet præsenteret for i interviewene, er anvendelig. På baggrund af den forskningslitteratur jeg har inddraget og de gennemførte ekspertinterviews, viser der sig følgende tendenser:

Holdninger:

I forskningslitteraturen tematiseres holdninger overfladisk, hvorfor det er interessant at få belyst, hvilke af ressourcerne fra REPT's omfattende liste, der vægtes højest. Holdninger er en yderst væsentlig bestanddel af IK, vurderer flere af eksperterne. Dette begrundes med at holdninger er selve fundamentet for et brugbart resultat i samarbejdssituationer. I henhold til de 16 holdningsdeskriptorer vurderer eksperterne, at tre af dem er særdeles relevante, seks er relevante, mens fire er mindre relevante og tre ikke er relevante. Ifølge eksperterne er der især behov for at være opmærksom og sensibel over for den tyske samarbejdspartner, at acceptere og respektere den

tyske samarbejdspartner samt at være villig til at tilpasse sig i forretningsmødet og være parat til at revurdere egne forestillinger (fordomme og stereotyper) om Tyskland og tyskere. Der påpeges en tendens til at undervurdere de kulturelle og mentalitetsmæssige forskelle, hvorfor det er vigtigt at være opmærksom på dette og være mere oppe på tærne i virksomhedsmødet med tyskerne. Ydermere understreges, at der er en tendens til at fordomme over for den tyske forretningspartner influerer samarbejdet, hvorfor det vurderes centralt at kunne revurdere egne forestillinger og i stedet møde den tyske samarbejdspartner på dennes præmisser og sætte sig i dennes sted.

Færdigheder:

I forskningslitteraturen konkretiseres færdigheder ikke, hvorfor det især har været interessant, at høre eksperternes vurdering af relevansen af disse færdigheder i en dansk-tysk virksomhedskontekst. Generelt vurderes disse at være helt centrale i en virksomhedskontekst, fordi de danner basis for at kunne omsætte viden i praksis. I henhold til de seks færdighedsdeskriptorer vurderer eksperterne, at tre af dem er særdeles relevante og de øvrige tre som relevante. Især at kunne genkende/identificere kulturelle aspekter i samarbejdssituationer med den tyske forretningsforbindelse og at kunne forklare ens tyske samarbejdspartner de kulturelle aspekter, der findes i Danmark vægtes højt, fordi det gør en i stand til at dekonstruere og afmystificere fremgangsmetoder og praksisser, der måtte forekomme besynderlige for den anden part. At kunne sammenligne og tilegne sig viden om kulturelle fænomener vurderes også som relevant, fordi det igen handler om at kunne sætte sig i den andens sted og med afsæt i forskellene få skabt en synergi, hvor disse har en positiv indvirkning på samarbejdet.

Viden:

I forskningslitteraturen fremhæves viden som et centralt element, hvor viden er den dimension, der er dedikeret mest opmærksomhed. Den største forskel mellem forskningslitteraturen og mine resultater er, at mine resultater påpeger en tendens til, at viden om økonomiske og geografiske forhold vurderes som centrale, mens disse kun tematiseres af Vandermeeren. Samtidig påpeges i mine resultater en tendens til en nødvendighed for yderligere viden, nemlig: *viden om historiske forhold, viden om den andens viden og viden om kultur*. Vidensdelen består af fire elementer under generel viden og fem elementer under viden om virksomhedskultur.

I henhold til de fire videnselementer under generel viden, som jeg har sat op, vurderer eksperterne, at en er særdeles relevant og tre er relevante. Især viden om økonomiske forhold vægtes højt, fordi

der er en anden grundstruktur i Tyskland. Også viden om geografiske, sociale og politiske forhold vurderes at være væsentlig, fordi disse forhold adskiller sig markant fra de danske. Nogle eksperter fremhæver, at relevansen af vidensdeskriptorerne afhænger af konteksten, men overordnet set er det godt at have indsigt i disse forhold, fordi det optimerer samarbejdet og gør det lettere at begå sig med den tyske forretningsforbindelse. Under vidensdelen har flere af eksperterne nogle tilføjelser. Viden om historiske forhold fremhæves af fire eksperter som væsentligt, fordi der eksisterer en fælles historisk referenceramme mellem Danmark og Tyskland. Ligeledes tilføjes viden om den andens viden af tre eksperter, fordi det gør en i stand til at føre en dialog med den tyske forretningsforbindelse og man vil blive taget mere seriøst og fremstå velforberedt. Endelig tilføjes viden om kultur (det æstetiske kulturbegreb, Risager, 2003:83) af to eksperter, også fordi det gør en i stand til at føre en dialog og skaber en god atmosfære i samarbejdssituationer.

Viden om tysk virksomhedskultur vurderes mindre relevant end den generelle viden. I henhold til de fem videnselementer vurderes fire som relevante og en som mindre relevant. Det vurderes, at det er centralt, at være opmærksom på tiltaleform og titler og den tyske virksomhedsstruktur, fordi dette punkt adskiller sig markant fra Danmark. Påklædning, disciplin og mødekultur er svært at generalisere, disse vurderes som elementer, der udvikler sig løbende, fordi man selv er med til at præge disse punkter i de tyske samarbejdssituationer.

Bibliografi

Bahl, Anke (2009): *Kompetenzen für die globale Wirtschaft. I: Kompetenzen für die globale Wirtschaft. Begriffe – Erwartungen – Entwicklungsansätze*. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, s. 5-15.

Barker, Chris og Galasinski (2001): *Cultural Studies and Discourse Analysis. A Dialogue on Language and Identity*. London: SAGE Publications.

Bertelsmann Stiftung (2012): *Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts?* S. 1-44 I:

http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17145_17146_2.pdf

Hentet d. 12.12.2012.

Byram, Michael (1997): *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Clevedon: Multilingual Matters Ltd.

Byram, Michael (2000): *Evaluering af interkulturel kompetence*. I: Sprogforum, nr. 18, vol. 6, s. 8-13. Oversat til dansk af Karen Risager.

Candalier et al. (2012): *The Framework of Reference for Pluralistic Approaches to Languages and Cultures – A Complement to the CEFR to Develop Plurilingual and Intercultural Competences*. Special issue of the journal *Innovation in Language Learning and Teaching*, coordinated by Terry Lamb. (under udgivelse).

CARAP – FREPA (2011): *A Framework of Reference for Pluralistic Approaches to Languages and Cultures - Competences and resources*. I:

<http://carap.ecml.at/Components/tabid/2668/language/en-GB/Default.aspx>

Hentet d.10.10.2012.

ComTranslations (2012): *International Communication*. I:

http://www.comtranslations.com/translation-blog/“if-i-am-selling-to-you-i-speak-your-language-if-i-am-buying-dann-mussen-sie-deutsch-sprechen”-willy-brandt/?goback=%2Egde_77238_member_108396989

Hentet d. 21.02.2013.

Copenhagen Business School (2012): *Facts and figures 2012*. I:

http://www.cbs.dk/files/cbs.dk/call_to_action/cbs_factsfigures_2012_web.pdf

Hentet d. 12.12.2012.

Dansk Industri (2008): *Mere end Sprog*. I:

<http://e-pages.dk/di/458453673/>

Hentet d. 21.08.2012.

Danmarks Statistik (2012): *Udenrigshandel med varer*. I:

<http://www.dst.dk/da/Statistik/emner/udenrigshandel/udenrigshandel-med-varer.aspx>

Hentet d. 21.10.2012.

Dansk-Tysk Industri- og Handelsklub (2013): *Klubbens historie*. I:

<http://www.dtih.dk/dk/history.php>

Hentet d. 24.01.2013.

Daryai-Hansen, Petra (2012): *Et værktøj til at uddanne verdensborgere: REPT Referencerammen for pluralistiske tilgange til sprog og kulturer*. I: Sprogforum, nr. 55, vol. 18, s. 46-52.

Deardorff, Darla K. (2006): *Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization*. I: *Journal of studies in International Education*. Nr. 10 S. 241-266.

Deardorff, Darla K. (2012): *About Darla K. Deardorff*. I:

<http://sites.duke.edu/darladeardorff/>

Hentet d. 09.10.2012.

Durham University (2012): *Biography Prof Mike Byram*. I:

<http://www.dur.ac.uk/education/staff/?id=613>

Hentet d. 09.10.2012.

ECML (2013): *Denmark joins the ECML*. I:

<http://www.ecml.at/News3/tabid/643/language/en-GB/Default.aspx>

Hentet d. 24.01.2013.

ECML (2012):

<http://www.ecml.at/AboutUs/AbouttheECML/tabid/141/language/en-GB/Default.aspx>

Hentet d. 09.10.2012.

Femern (2013): *Om os*. I:

<http://www.femern.dk/servicemenu/om-os>

Hentet d. 24.01.2013.

FREPA (2012): *A Framework of Reference for Pluralistic Approaches to languages and cultures*. I:

<http://carap.ecml.at/>

Hentet d. 09.10.2012.

Friis, Lykke (2010): *Åbningstale*. I: *Tysk Nu - Konference om tysk sprog og kultur i offentlighed, forskning og undervisning i Danmark*. Udgivet af Institut for Engelsk, Germansk og Romansk, Københavns Universitet, Institut for Kultur og Identitet, Roskilde Universitet Institut for Internationale Sprogstudier og Vidensteknologi, Copenhagen Business School / Handelshøjskolen, s. 16-18.

Goethe-Institut (2013): *Om os selv*. I:

<https://www.goethe.de/ins/dk/kop/uun/daindex.htm>

Hentet d. 24.01.2013.

Häder, Michael (2006): *Inhaltsanalysen*. I: ders. (2006): *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hoffmann, Birthe (2010): *Tyskfag og faglighed*. I: *Tysk Nu - Konference om tysk sprog og kultur i offentlighed, forskning og undervisning i Danmark*. Udgivet af Institut for Engelsk, Germansk og Romansk, Københavns Universitet, Institut for Kultur og Identitet, Roskilde Universitet Institut for Internationale Sprogstudier og Vidensteknologi, Copenhagen Business School/Handelshøjskolen, s. 86-88.

Illeris, Knud (2011): *Kompetence. Hvad – Hvorfor – Hvordan?* Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

Jakobsen, Karen Sonne (2010): *Tysk sprog og interkulturel kompetence i Danmark*. I: *Tysk Nu - Konference om tysk sprog og kultur i offentlighed, forskning og undervisning i Danmark*. Udgivet af Institut for Engelsk, Germansk og Romansk, Københavns Universitet, Institut for Kultur og Identitet, Roskilde Universitet Institut for Internationale Sprogstudier og Vidensteknologi, Copenhagen Business School/Handelshøjskolen, s. 29-31.

Jäger, Siegfried (2001): *Diskurs und Wissen. Theoretische und methodische Aspekte einer Kritischen Diskurs- und Dispositivanalyse*. I: Keller, Reiner et. al. (2001): *Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse*. Bind I, Opladen: Leske + Budrich, 81-112.

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2009): *InterView – introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.

Langer, Roy (2000): *Zwischen Gefühl und Vernunft - Zur Darstellung Deutschlands in dänischen Mediendiskursen*. Ph.d.-afhandling, Frederiksberg: Handelshøjskolen København.

Møller, Henrik Rye (2004): *Kulturforskning*. I: *Omkring Erhvervshumaniora – Teori og Metode*. Kompendium i Fagets Videnskabsteori for 3. semesterstuderende på BA. Frederiksberg: SL Books, s. 96-113.

Nudansk Ordbog (2001): *Politikens Nudansk Ordbog med etymologi*. København K: Politikens Forlag.

Nygaard, Bjørn (2010): *Kulturmødet på arbejdspladsen – interkulturel kompetence som konkurrenceparameter*. København K: Gyldendal Business.

Om Cicero (2009): *Marcus Tullius Cicero*. I: *Den Store Danske – Gyldendals åbne encyklopædi*:
http://www.denstoredanske.dk/Kunst_og_kultur/Litteratur/Latinsk_litteratur/Latinsk_hellenistisk_litteratur/Marcus_Tullius_Cicero

Hentet d. 06.12.2012.

Plum, Elisabeth (2007): *Kulturel Intelligens*. København K: Børsens Forlag.

Publikation IK (2005): *Interkulturel kompetence*. I: *Det Nationale Kompetenceregnskab – hovedrapport*. Undervisningsministeriet:
<http://pub.uvm.dk/2005/NKRrapport/kap09.html>

Hentet d. 09.10.2012.

Rapport (2011): *Sprog er nøglen til verden – anbefalinger fra arbejdsgruppen for uddannelse i fremmedsprog*. København: Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser.

REPT – færdigheder (2013): *Deskriptoren – Fertigkeiten*. I:
<http://carap.ecml.at/Descriptorsofresources/Skills/tabid/2657/language/de-DE/Default.aspx>

Hentet d. 28.02.2013.

REPT – holdninger (2013): *Deskriptoren – Einstellungen und Haltungen*. I:
<http://carap.ecml.at/Descriptorsofresources/Attitudes/tabid/2660/language/de-DE/Default.aspx>

Hentet d. 28.02.2013.

REPT – viden (2013): *Deskriptoren – Wissen*. I:
<http://carap.ecml.at/Descriptorsofresources/Knowledge/tabid/2407/language/de-DE/Default.aspx>

Hentet d. 28.02.2013.

Risager, Karen (2000): *Lærerens interkulturelle kompetence*. I: Sprogforum, nr. 18, vol. 6, s. 14-20.

Risager, Karen (2003): *Det nationale dilemma i sprog- og kulturpædagogikken: Et studie i forholdet mellem sprog og kultur*. København: Akademisk Forlag.

Risager, Karen (2006): *Language and Culture. Global Flows and Local Complexity*. I serien: Languages for Intercultural Communication and Education. Clevedon: Multilingual Matters LTD.

Rye Møller, Henrik (2007): *Tyskland*. I: *Håndbog i høflighed – kulturelle koder i elleve EU-lande*. København: Multivers, s. 13-44.

Skovgaard Andersen et al. (2009): *Hvad skete der lige med tysk?* København: Politiken
Kronikken 21. okt. 2009:

<http://politiken.dk/debat/kroniker/ECE813468/hvad-skete-der-lige-med-tysk/>

Hentet d. 18.10.2012.

Skovgaard Andersen et al. (2010): *Anbefalinger*. I: *Tysk Nu - Konference om tysk sprog og kultur i offentlighed, forskning og undervisning i Danmark*. Udgivet af Institut for Engelsk, Germansk og Romansk, Københavns Universitet. Institut for Kultur og Identitet, Roskilde Universitet Institut for Internationale Sprogstudier og Vidensteknologi, Copenhagen Business School / Handelshøjskolen, s. 11-15.

Tomlinson, John (1999): *Globalization and Culture*. Cambridge: Polity Press, s. 1-31.

Udenrigsministeriet (2012): *Forretningskultur*. I:

<http://tyskland.um.dk/da/eksportraadet/forretningskultur/>

Hentet d. 21.11.2012.

Udenrigsministeriet (2013): *Danmark i Tyskland*. I:

<http://tyskland.um.dk>

Hentet d. 24.01.2013.

Vandermeeren, Sonja (2003): *German language needs in Danish companies. I: Hermes, Journal of Linguistics*, nr. 31, s. 13-29.

Bilag

Bilag 1 - Byrams målsætninger

Objectives for Teaching, Learning and Assessment (Byram, 1997:57-64)

Knowledge: *of social groups and their products and practices in one's own and one's interlocutor's country, and the general processes of societal and individual interaction.*

Objectives (knowledge of/about):

(a) historical and contemporary relationships between one's own and one's interlocutor's countries

The intercultural speaker knows about events, significant individuals and diverse interpretations of events which have involved both countries and the traces left in the national memory; and about political and economic factors in the contemporary alliances of each country.

(b) the means of achieving contact with interlocutors from another country (at a distance or in proximity), of travel to and from, and the institutions which facilitate contact or help resolve problems

The intercultural speaker knows about (and how to use) telecommunications, consular and similar services, modes and means of travel, and public and private organizations which facilitate commercial, cultural/leisure and individual partnerships across frontiers.

(c) the types of causes and process of misunderstanding between interlocutors of different cultural origins

The intercultural speaker knows about conventions of communication and interaction in their own and the foreign cultures, about the unconscious effects of paralinguistic and nonverbal phenomena, about the alternative interpretations of shared concepts, gestures, customs and rituals.

(d) national memory of one's own country and how its events are related to and seen from the perspective of other countries

The intercultural speaker knows the events and their emblems (myths, cultural

products, sites of significance to the collective memory) which are markers of national identity in one's own country as they are portrayed in public institutions and transmitted through processes of socialization, particularly those experienced in schools; and is aware of other perspectives on those events.

(e) national memory of one's interlocutor's country and the perspective on them from one's own country

The intercultural speaker knows about the national memory of the other in the same way as their own (see above).

(f) the national definitions of geographical space in one's own country, and how these are perceived from the perspective of other countries

The intercultural speaker knows about perceptions of regions and regional identities, of language varieties (particularly regional dialects and languages), of landmarks of significance, of markers of internal and external borders and frontiers, and how these are perceived by others.

(g) the national definitions of geographical space in one's interlocutor's country and the perspective on them from one's own country.

The intercultural speaker knows about perceptions of space in the other country and their own (see above).

(h) the processes and institutions of socialization in one's own and the interlocutors' country

The intercultural speaker knows about education systems, religious institutions, and similar locations where individuals acquire a national identity; are introduced to the dominant culture in their society; pass through specific rites marking stages in the life-cycle, in both their own and the other country.

(i) social distinctions and their principal markers, in one's own country and in the interlocutor's

The intercultural speaker knows about the social distinctions dominant in the two countries- e.g. those of social class, ethnicity, gender, profession, religion- and how these are marked by visible phenomena such as clothing or food, and invisible

phenomena such as language variety-or nonverbal behavior, or modes of socialization and rites of passage.

(j) institutions, and perceptions of them, which impinge on daily life within one's own and one's interlocutor's country and which conduct and influence relationships between them

The intercultural speaker knows about public or private institutions which affect the living conditions of the individual in the two countries – e.g. with respect to health, recreation, financial situations, access to information in the media, access to education

(k) the processes of social interaction in the interlocutor's country

The intercultural speaker knows about levels of formality in the language and non-verbal behavior of interaction, about conventions of behavior and beliefs and taboos in routine situations such as meals, different forms of public and private meetings, public behavior such as use of transport etc.

***Attitudes:** curiosity and openness, readiness to suspend disbelief about other cultures and belief about one's own.*

Objectives:

(a) willingness to seek out or take up opportunities to engage with otherness in a relationship of equality, distinct from seeking out the exotic of the profitable.

The intercultural speaker is interested in others' experience of daily life in contexts not usually presented to outsiders through the media nor used to develop a commercial relationship with outsiders; intercultural speaker interested in the daily experiences of a range of social groups within a society and not only those represented in the dominant culture.

(b) interest in discovering other perspectives or interpretation of familiar and unfamiliar phenomena both in one's own and in other cultures and cultural practices.

The intercultural speaker does not assume that familiar phenomena

- cultural practices or product common to themselves and the other
- are understood in the same way, or that unfamiliar phenomena can only be

understood by assimilating them to their own cultural phenomena; and intercultural speaker aware that they need to discover the other person's understanding of these, and of phenomena in their own culture which are not familiar to the other person.

(c) willingness to question the values and presuppositions in cultural practices and products in one's environment

The intercultural speaker actively seeks the other's perspective and evaluations of phenomena in the intercultural speakers' environment which are taken for granted, and takes up the other's perspective in order to contrast and compare with the dominant evaluations in their own society.

(d) readiness to experience the different stages of adaption to and interaction with another culture during a period of residence

The intercultural speaker is able to cope with their own different kinds of experience of otherness (e.g. enthusiasm, withdrawal) during residence and place them in a longer term context of phases of acceptance and rejection.

(e) readiness to engage with the conventions and rites of verbal and non-verbal communication and interaction

The intercultural speaker notes and adopts the behaviors specific to a social group in a way in which they and the members of that group consider to be appropriate for an outsider; the intercultural speaker takes into consideration the expectations the others may have about appropriate behavior from foreigners.

Skills of interpreting and relating: ability to interpret a document or event from another culture, to explain to it and relate it to documents or events from one's own.

Objectives (ability to):

a) identify ethnocentric perspectives in a document or event and explain their origins

The intercultural speaker can 'read' a document or event, analyzing its origins/sources - e.g. in the media, in political speech or historical writing - and the meanings and

value which arise from a national or other ethnocentric perspective (stereotypes, historical connotation in texts) and which are presupposed and implicit, leading to conclusions which can be challenged from a different perspective.

(b) identify areas of misunderstanding and dysfunction in an interaction and explain them in terms of each of the cultural systems present

The intercultural speaker can identify causes of misunderstanding (e.g. use of concepts apparently similar but with different meanings or connotations use of genre in inappropriate situations; introduction of topics inappropriate to a context, etc) and dysfunctions (e.g. unconscious response to unfamiliar non-verbal behavior, proxemic and paralanguage phenomena; over-generalization from examples; mistaken assumptions about representativeness of views expressed); and can explain the errors and their causes by reference to knowledge of each culture involved.

c) mediate between conflicting interpretations of phenomena

The intercultural speaker can use their explanations of sources of misunderstanding and dysfunction to help interlocutors overcome conflicting perspectives; can explain the perspective of each and the origins of those perspectives in terms accessible to the other; can help interlocutors to identify common ground and unresolvable differences

Skills of discovery and interaction: *ability to acquire new knowledge of a culture and cultural practices and the ability to operate knowledge, attitudes and skills under the constraints of real-time communication and interaction.*

Objectives (ability to):

(a) elicit from an interlocutor the concepts and values of documents or events and develop an explanatory system susceptible of application to other phenomena

The intercultural speaker can use a range of questioning techniques to elicit from informants the allusions, connotations and presuppositions of a document or event and their origins, sources, and can develop and test generalizations about their shared meanings and values (by using them to interpret another document; by questioning

another informant; by consulting appropriate literature) and establish links and relationships of hierarchy, of cause and effect, of conditions and consequence, etc.)

(b) identify significant references across cultures and elicit their significance and connotations

The intercultural speaker can “read” a document or event for the implicit references to shared meanings and values (of national memory, of concepts of space, of social distinction, etc.) in particular to the culture of his/her interlocutor, or of international currency (arising for example from the dominance of western satellite television); in the latter case the intercultural speaker can identify or elicit different interpretations and connotations and establish relationships of similarity and difference between them.

(c) identify similar and dissimilar processes of interaction, verbal and non-verbal, and negotiate an appropriate use of them in specific circumstances

The intercultural speaker can use their knowledge of conventions of verbal and non-verbal interaction (of conversational structures; of formal communication such as presentations; of written correspondence; of business meetings; of informal gatherings, etc) to establish agreed procedures on specific occasions, which may be a combination of conventions from the different cultural systems present in the interaction.

(d) use in real time an appropriate combination of knowledge, skills and attitudes to interact with interlocutors from a different country and culture, taking into consideration the degree of one's existing familiarity with the country, culture and language and the extent of difference between one's own and the other.

The intercultural speaker is able to estimate his/her degree of proximity to the language and culture of his/her interlocutor (closely related cultures; cultures with little or no contact or little or no shared experience of international phenomena; cultures sharing the ‘same’ language; cultures with unrelated languages) and to draw accordingly on skills of interpreting, discovering, relating different assumptions and presuppositions or connotations in order to ensure understanding and avoid dysfunction.

(e) identify contemporary and past relationships between one's own and the other culture and society

The intercultural speaker can use sources (e.g. reference books, newspaper, histories, experts, lay informants) to understand both contemporary and historical political economic and social relationships between cultures and societies and analyze the different interpretations involved.

(f) identify and make use of public and private institutions which facilitate contact with other countries and cultures

The intercultural speaker can use their general knowledge of institutions facilitating contacts to identify specific institutions (consulates, cultural institutions, etc.) to establish and maintain contacts over a period of time.

(g) use in real-time, knowledge, skills and attitudes for mediation between interlocutors of one's own and a foreign culture

The intercultural speaker can identify and estimate the significance of misunderstandings and dysfunctions in a particular situation and is able to decide on and carry out appropriate intervention, without disrupting interaction and to the mutual satisfaction of the interlocutors.

Critical cultural awareness/political education: *an ability to evaluate, critically and on the basis of explicit criteria, perspectives, practices and products in one's own and other cultures and countries.*

Objective (ability to):

(a) identify and interpret explicit and implicit values in documents and events in one's own and other cultures's

The intercultural speaker can use a range of analytical approaches to place a document or event in context (of origin and sources, time, place, other documents or events) and to demonstrate the ideology involved.

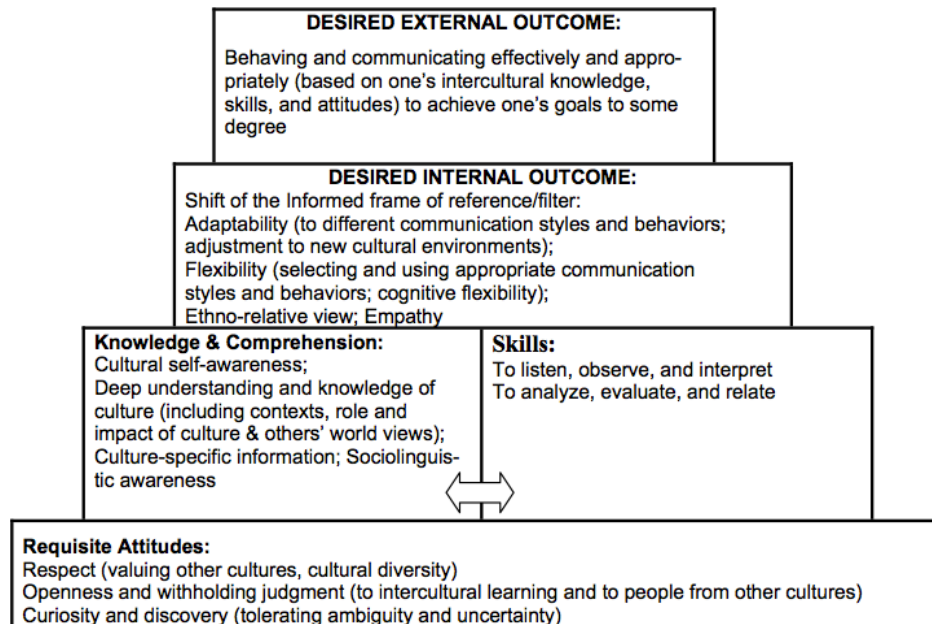
(b) make an evaluative analysis of the documents and events which refers to an explicit perspective and criteria

The intercultural speaker is aware of their own ideological perspectives and values ('human rights'; socialist; liberal Moslem; Christian, etc.) and evaluates documents or events with explicit reference to them.

(c) interact and mediate in intercultural exchanges in accordance with explicit criteria, negotiating where necessary a degree of acceptance of those exchanges by drawing upon one's knowledge, skills and attitudes

The intercultural speaker is aware of potential conflict between their own and other ideologies and is able to establish common criteria of evaluation of documents or events, and where this is not possible because incompatibilities in belief and value systems, is able to negotiate agreement on places of conflict and acceptance of difference.

Bilag 2 - Deardorffs Pyramidemodell for Interkulturelle Kompetencer



(Deardorff, 2006:254)

Bilag 3 - Interviewguide på dansk

Jeg har valgt at afgrænse mit fokus i min afhandling, således at jeg udelukkende ser på interkulturelle kompetencer i en dansk-tysk virksomhedskontekst ud fra et dansk perspektiv. Alle spørgsmål bedes derfor besvares ud fra, hvilke interkulturelle kompetencer *en dansker* efter din mening burde have i en dansk-tysk virksomhedskontekst.

Derudover har jeg foretaget en afgrænsning, hvor jeg fokuserer på interkulturelle kompetencer og spørgsmål om sproglige kompetencer er fravalgt. Jeg vil derfor bede dig om at fokusere på interkulturelle kompetencer i dine besvarelser. Det teoretiske fundament i afhandlingen bygger på, at interkulturelle kompetencer består af følgende tre elementer: *viden, holdninger og færdigheder*. I henhold til en dansk-tysk virksomhedskontekst fokuseres der i tidligere forskning primært på viden og ganske lidt på holdninger, hvorimod færdigheder ikke er repræsenteret.

1 Holdninger (15 minutter)

I det følgende tages der afsæt i *Referencerammen for Pluralistiske tilgange til Sprog og Kulturer* (REPT), der operationaliserer interkulturelle kompetencer. Jeg vil bede dig om at læse REPT's overordnede holdningsdeskriptorer og besvare følgende spørgsmål:

- A: *Hvorvidt synes du, at disse kompetencer er relevante for en dansker i en dansk-tysk virksomhedskontekst?*
- B: *Er der nogle holdningskompetencer du vil tilføje, som efter din mening mangler?*
- C: *Kan du komme i tanke om nogle konkrete eksempler i forhold til nogle kompetencer, som du synes er virkelig relevante?*
- hvorfor er det f.eks. vigtigt, at være parat til at revurdere egne forestillinger om kulturer?

REPT's holdningsdeskriptorer:

1.1 At være opmærksom på kulturel mangfoldighed
1.2 At være sensibel i forhold til kulturel mangfoldighed
1.3 At være nysgerrig på kulturel mangfoldighed
1.4 At acceptere kulturel mangfoldighed
1.5 At være åben over for kulturel mangfoldighed
1.6 At respektere kulturel mangfoldighed
1.7 At være motiveret til at forholde sig til fænomenet kulturel mangfoldighed
1.8 At have et ønske om at interagere og engagere sig med repræsentanter fra andre kulturer
1.9 At tage kritisk stilling til fænomenet kulturel mangfoldighed
1.10 At være parat til at konstruere viden omkring fænomenet kulturel mangfoldighed
1.11 At være parat til at revurdere egne forestillinger om kulturer
1.12 At være parat til at påbegynde en kulturel decentraliseringsproces
1.13 At være villig til at tilpasse sig i kulturmødesituationer
1.14 At have selvtillid/føle sig tilpas i kulturmødesituationer
1.15 At have en følelse af fortrolighed i kulturmødesituationer (baseret på ligheder mellem kulturer)
1.16 At påtage og værdsætte sin egen identitet

2 Færdigheder (10 minutter):

I det følgende tages der igen afsæt i REPT.

Jeg vil bede dig om at læse REPT's overordnede færdighedsdeskriptorer og besvare følgende spørgsmål:

- A: *Hvorvidt synes du, at disse kompetencer er relevante for en dansker i en dansk-tysk virksomhedskontekst?*
- B: *Er der nogle færdighedskompetencer du vil tilføje, som efter din mening mangler?*
- C: *Kan du komme i tanke om nogle konkrete eksempler i forhold til nogle kompetencer, som du synes er virkelig relevante?*
- Hvorfor er det f.eks. vigtigt, at kunne interagere i kulturmødesituationer?

REPT's færdighedsdeskriptorer:

2.1 Kan observere/analysere kulturelle fænomener
2.2 Kan genkende / identificere kulturelle fænomener
2.3 Kan sammenligne kulturelle fænomener
2.4 Kan forklare kulturelle aspekter, der findes i Danmark og tale med andre om disse
2.5 Kan interagere i kulturmødesituationer
2.6 Kan tilegne sig viden om kulturelle fænomener

3 Viden (15 minutter):

Forskningslitteraturen understreger, at nedenstående kompetencer er vigtige. Jeg vil bede dig om, at læse disse og besvare følgende spørgsmål:

- A: *Hvorvidt synes du, at disse kompetencer er relevante for en dansker i en dansk-tysk virksomhedskontekst?*
- B: *Er der nogle videnskompetencer du vil tilføje, som efter din mening mangler?*
- C: *Kan du komme i tanke om nogle konkrete eksempler i forhold til nogle kompetencer, som du synes er virkelig relevante?*
- *Hvorfor er det f.eks. vigtigt, at have viden om sociale forhold i Tyskland ?*

Vidensdeskriptorer:

3.1 Generel viden om Tyskland:
3.1.1 Viden om geografiske forhold
3.1.2 Viden om økonomiske forhold
3.1.3 Viden om sociale forhold
3.1.4 Viden om politiske forhold
3.2 Viden om tysk virksomhedskultur:
3.2.1 Virksomhedernes organisationsstrukturer (hierarkier)
3.2.2 Påklædning
3.2.3 Disciplin/ punktlighed
3.2.4 Tiltaleform og titler
3.2.5 Mødekultur

Opsamling (5-10 minutter):

Nu har vi gennemgået de tre kategorier.

- *Hvilke anbefalinger vil du give til danske virksomheder, der samarbejder med Tyskland?*
- *Hvilke interkulturelle kompetencer er der behov for i en dansk-tysk virksomhedskontekst?*

Hvis du kan afsætte længere tid til interviewet, kunne vi komme ind på følgende spørgsmål:

- *Hvordan kan interkulturelle kompetencer styrkes?*
- *Hvordan kan interkulturelle kompetencer evalueres?*
- *Hvordan er det på din arbejdsplads? Styrkes og evalueres interkulturelle kompetencer på din arbejdsplads?*

Bilag 4 - Interviewguide på tysk

In meiner Arbeit fokussiere ich auf interkulturelle Kompetenzen in einem deutsch-dänischen Unternehmenskontext und zwar aus einer dänischen Perspektive.

Bitte beantworten Sie deshalb die Fragen mit Ausgangspunkt in der Fragestellung, welche interkulturellen Kompetenzen ein Däne in einem dänisch-deutschen Unternehmenskontext Ihrer Meinung nach haben sollte.

Darüberhinaus habe ich folgende Abgrenzung vorgenommen: Ich fokussiere ausschließlich auf interkulturellen Kompetenzen, d.h. dass sprachliche Kompetenzen nicht erörtert werden. Ich möchte Sie deshalb darum bitten, dass auch Sie in Ihrer Beantwortung der Fragen ausschließlich auf interkulturellen Kompetenzen eingehen.

Das theoretische Fundament der Arbeit unterscheidet drei Dimensionen in der Definition von interkulturellen Kompetenzen: Wissen, Einstellungen und Fertigkeiten.

In Bezug auf den dänisch-deutschen Unternehmenskontext wird in der bisherigen Forschung primär auf Wissen fokussiert, Einstellungen werden selten thematisiert und Fertigkeiten werden nicht erörtert.

1 Einstellungen (15 Minuten)

Die folgende Auflistung von Einstellungsdeskriptoren wurde auf der Grundlage des Referenzrahmens für Plurale Ansätze zu Sprachen und Kulturen (REPA) erarbeitet, in dem interkulturelle Kompetenzen operationalisiert werden.

Bitte lesen Sie REPA's übergeordnete Einstellungsdeskriptoren und beantworten Sie folgende Fragen:

- A: *Inwieweit sind Sie der Ansicht, dass diese Kompetenzen für einen Dänen in einem dänisch-deutschen Unternehmenskontext relevant sind?*
- B: *Gibt es Einstellungskompetenzen, die Ihres Erachtens in der folgenden Auflistung fehlen und die Sie hinzufügen möchten?*
- C: *Können Sie konkrete Beispiele für jene Kompetenzen nennen, die Sie als sehr relevant erachten? Warum ist es beispielsweise wichtig, Respekt gegenüber kultureller Vielfalt zu haben?*

REPA's Einstellungsdeskriptoren:

1.1 Aufmerksamkeit gegenüber kultureller Vielfalt
1.2 Sensibilität gegenüber kultureller Vielfalt
1.3 Neugier gegenüber kultureller Vielfalt
1.4 Positive Akzeptanz der kulturellen Vielfalt
1.5 Aufgeschlossenheit gegenüber kultureller Vielfalt
1.6 Respekt gegenüber kultureller Vielfalt
1.7 Motiviert dafür sein, dem Phänomen kultureller Vielfalt zu begegnen
1.8 Den Wunsch haben im Kontext kultureller Vielfalt zu interagieren und sich zu engagieren
1.9 Kritische Hinterfragung des Phänomens der kulturellen Vielfalt
1.10 Wille zum Aufbau fundierter Kenntnisse über das Phänomen der kulturellen Vielfalt
1.11 Bereitschaft eigene (Vor-)Urteile über Kulturen zu revidieren
1.12 Bereitschaft zu einem kulturellen Perspektivenwechsel/ Relativierungsprozess
1.13 Bereitschaft sich in Kulturkontaktsituationen anzupassen
1.14 Selbstvertrauen in Kulturkontaktsituationen haben
1.15 Gefühl von Vertrautheit in Kulturkontaktsituationen haben (auf der Basis des Wissens über die Ähnlichkeiten von Kulturen)
1.16 Die eigene kulturelle Identität annehmen und wertschätzen

2 Fertigkeiten (10 Minuten):

Auch die folgende Auflistung von Fertigkeiten wurde auf der Grundlage des Referenzrahmens für Plurale Ansätze zu Sprachen und Kulturen (REPA) erarbeitet.

Bitte lesen Sie REPA's übergeordnete Fertigkeitsdeskriptoren und beantworten Sie folgende Fragen:

- A: *Inwieweit sind Sie der Ansicht, dass diese Kompetenzen für einen Dänen in einem dänisch-deutschen Unternehmenskontext relevant sind?*
- B: *Gibt es Fertigkeitenkompetenzen, die Ihres Erachtens in der Auflistung fehlen und die Sie hinzufügen möchten?*
- C: *Können Sie konkrete Beispiele für jene Kompetenzen nennen, die Sie als äußerst*

relevant erachten? Warum ist es beispielsweise wichtig, in Kulturkontaktsituationen interagieren zu können?

REPA's Fertigkeitsskriptoren:

2.1 Kulturelle Phänomene beobachten / analysieren können
2.2 Kulturelle Phänomene identifizieren / erkennen können
2.3 Kulturelle Phänomene vergleichen können
2.4 Mit anderen über Aspekte der dänischen Kultur sprechen und diese erklären können
2.5 In Kulturkontaktsituationen interagieren können
2.6 Sich Wissen über Kulturen aneignen können

3 Wissen (15 Minuten):

In der Forschungsliteratur über interkulturelle Kompetenzen in einem deutsch-dänischen Unternehmenskontext wird unterstrichen, dass Dänen insbesondere Wissen über Deutschland haben sollten. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen:

- A: *Inwieweit sind Sie der Ansicht, dass die im Folgenden aufgelisteten Wissensdimensionen für einen Dänen in einem dänisch-deutschen Unternehmenskontext relevant sind?*
- B: *Gibt es Wissensdimensionen, die Ihres Erachtens in der folgenden Auflistung fehlen und die Sie hinzufügen möchten?*
- C: *Können Sie konkrete Beispiele für jene Wissensdimensionen nennen, die Sie als äußerst relevant erachten? Warum ist es beispielsweise wichtig, Wissen über soziale Verhältnisse zu haben?*

Wissensdeskriptoren:

3.1 Generelles Wissen über Deutschland:
3.1.1 Wissen über geographische Verhältnisse
3.1.2 Wissen über wirtschaftliche Verhältnisse
3.1.3 Wissen über soziale Verhältnisse
3.1.4 Wissen über politische Verhältnisse
3.2 Wissen über deutsche Geschäftskultur:
3.2.1 Organisationsstrukturen der Unternehmen (Hierarchien)
3.2.2 Kleidung
3.2.3 Disziplin/ Pünktlichkeit
3.2.4 Anredeform und Titel
3.2.5 Wissen darüber, wie in Deutschland Geschäftstreffen abgehalten werden

Zusammenfassung (5-10 Minuten)

- *Welche Empfehlungen würden Sie dänischen Unternehmen, die mit Deutschland zusammenarbeiten, zusammenfassend geben: Welche interkulturelle Kompetenzen sind in einem dänisch-deutschen Unternehmenskontext aus dänischer Perspektive erforderlich?*

Wenn Sie die Möglichkeit haben, mir mehr als 45 Minuten für das Interview zur Verfügung zu stellen, würde ich gerne noch folgende Fragen mit Ihnen besprechen:

- *Wie können interkulturelle Kompetenzen Ihrer Ansicht nach gestärkt werden?*
- *Wie können interkulturelle Kompetenzen Ihrer Ansicht nach evaluiert werden?*
- *Werden interkulturelle Kompetenzen an Ihrem Arbeitsplatz gestärkt und evaluiert?*

Bilag 5 - Interviews vedlagt som lydfil på CD-rom

Interviewene er vedlagt specialet som CD-rom.

Bilag 6 - anbefalinger til virksomhedsbrug

Denne anbefaling tematiserer de i teorien og ekspertinterviewene fremhævede interkulturelle kompetencer, der vurderes at være behov for i en dansk-tysk virksomhedskontekst samt begrundet hvorfor disse er vurderet som værende nødvendige:

Interkulturelle kompetencer og ressourcer:

Kompetencer er ifølge teorien komplekse enheder, der er forbundet til socialrelevante tasks, hvori kompetencerne aktiveres. Kompetencer kan ikke beskrives uafhængigt af disse tasks eller situationer, hvori de aktiveres. Kompetencer fordrer derimod en række forskellige ressourcer. Disse ressourcer består ifølge specialets teoretiske fundament af dimensionerne *holdninger*, *færdigheder* og *viden*. Disse ressource kan læres og tilegnes i situationer, der til en vis grad er dekontekstualiseret. Elementerne holdninger, færdigheder og viden viser sig, at være helt centralt i en dansk-tysk virksomhedskontekst, men er samtidig vævet sammen og influerer hinanden, hvilket afspejles i ekspertinterviewene.

Holdninger:

Flere af eksperterne vurderer, at holdninger er særdeles relevante elementer i en dansk-tysk virksomhedskontekst. De holdninger, der her tematiseres som værende helholdsvis særdeles relevante og relevante er:

- *At være opmærksom på kulturel mangfoldighed*
- *At acceptere kulturel mangfoldighed*
- *At være parat til at revurdere egne forestillinger om kulturer*
- *At være sensibel i forhold til kulturel mangfoldighed*
- *At respektere kulturel mangfoldighed*
- *At have en følelse af fortrolighed i kulturmødesituationer (baseret på ligheder mellem kulturer)*
- *At være nysgerrig på kulturel mangfoldighed*
- *At være åben over for kulturel mangfoldighed*
- *At være villig til at tilpasse sig i kulturmødesituationer*

Ovenstående er vurderet relevant, for det første fordi der er en tendens til at undervurdere de

kulturelle og mentalitetsmæssige forskelle, hvorfor det er vigtigt at være opmærksom på dette og være mere oppe på tærerne i virksomhedsmødet med tyskerne. For det andet fordi der er en tendens til at have fordomme over for den tyske forretningspartner, hvilket influerer samarbejdet.

Færdigheder:

Færdigheder vægtes højt blandt eksperterne, hvor alle de for eksperterne præsenterede færdigheder vurderes at være enten særdeles relevante eller relevante:

- *Kan genkende/identificere kulturelle fænomener*
- *Kan forklare kulturelle aspekter, der findes i Danmark og tale med andre om disse*
- *Kan interagere i kulturmødesituationer*
- *Kan sammenligne kulturelle fænomener*
- *Kan tilegne sig viden om kulturelle fænomener*
- *Kan observere/analysere kulturelle fænomener*

Ovenstående er vurderet relevant fordi det de danner basis for at omsætte ens viden i praksis, fordi det gør en i stand til at dekonstruere og afmystificere fremgangsmetoder og praksisser, der måtte forekomme besynderlige for den anden part og fordi det igen handler om at kunne sætte sig i den andens sted og med afsæt i forskellene få skabt en synergi, hvor disse har en positiv indvirkning på samarbejdet.

Viden:

Viden vurderes som central i arbejdet med interkulturelle kompetencer. Det anbefales dog at have en bredere generel viden fremfor en specifik viden om virksomhedskulturen. Generel viden vurderes som særdeles relevant og relevant:

- *Viden om økonomiske forhold*
- *Viden om geografiske forhold*
- *Viden om sociale forhold*
- *Viden om politiske forhold*

Ovenstående er vurderet relevant, fordi der er en anden grundstruktur i Tyskland, fordi disse forhold adskiller sig markant fra de danske, og fordi det optimerer samarbejdet og gør det lettere af

begå sig med den tyske forretningsforbindelse.

Under vidensdelen har flere af eksperterne nogle tilføjelser. Følgende tematiseres af mindst to eksperter:

- *Viden om historiske forhold*
- *Viden om den andens viden*
- *Viden om kultur*

Disse er tilføjet, fordi der eksisterer en fælles historisk referenceramme mellem Danmark og Tyskland, fordi det gør en i stand til at føre en dialog med den tyske forretningsforbindelse og man vil blive taget mere seriøst og fremstå velforberedt og fordi det gør en i stand til at føre en dialog og skaber en god atmosfære i samarbejdssituationer.

Viden om virksomhedskultur vurderes som mindre relevant end en overordnet generel viden. Den viden, der vurderes som relevant er især viden om:

- *Tiltaleform og titler*
- *Virksomhedernes organisationsstrukturer (hierarkier)*

Disse er vurderet som relevante, fordi disse to punkter adskiller sig markant fra Danmark.

Det dynamiske kulturbegreb:

Kultur lader sig ikke generalisere, fordi det er i konstant forandring. Derfor er det heller ikke muligt at generalisere viden om bl.a. påklædning eller mødekultur. Der er en tendens til en løbende udvikling og grænserne er flydende. Virksomheder rådes derfor til at holde sig opdateret og blive ved med at tilegne sig viden om Tyskland.

Individperspektivet:

I samarbejdssituationer med tyskere og Tyskland er det vigtigt, at man gør op med sine forestillinger om, hvordan en tysker er, og i stedet for ser individet og møder vedkommende på dennes præmisser. Man er ikke medlem af én bestemt kultur, idet personer er en del af mange forskellige grupper og dermed kulturer. Hvert af disse gruppetilhørsforhold skaber en kulturel identitet. Man møder ikke andre kulturer, men derimod andre individer med forskellige kulturelle

identiteter. Derfor anbefales det, at virksomheder er opmærksomme herpå og forsøger at dekonstruere disse og i stedet fokuserer på individet og diversificerer.

Kontekstperspektivet:

Hvilke af de tre elementer, der er særdeles relevante, afhænger af konteksten. Hvis det drejer sig om samarbejde med politiske organisationer, er det yderst væsentligt at have kendskab til de politiske forhold, hvorimod hvis der er tale om forhandlingssituationer, bør man have indgående kendskab til kontrakter og viden om juridiske forhold. Det anbefales derfor, at virksomheden gør sig overvejelser om konteksten og hvilke ressourcer, der er relevante i den pågældende kontekst.

Bilag 7 - Yderligere informationer om eksperterne og deres institutionelle kontekst

Copenhagen Business School:

1. Per Øhrgaard

Per Øhrgaard er Mag.art. og Dr.phil. i tysk. Per er professor på CBS og ansat ved *Department of Business and Politics*. Fagligt beskæftiger Per sig inden for områderne: tyske forhold (politisk, økonomisk, socialt, til dels økonomisk), Goethe og Goethe-tid, almen tysk historie og kulturhistorie, moderne tysk litteratur og uddannelsespolitik. Per besidder stor faglig viden om Tyskland og er én af de, hvis ikke den, førende Tysklandsekspert i Danmark. Per har udgivet adskillige publikationer og citeres ofte i medierne og medvirker i diverse programmer om Tyskland.

2. Mette Skovgaard Andersen

Mette Skovgaard Andersen er uddannet Cand.ling.merc. i tysk. Hun er lektor på CBS og ansat ved *Department of International Business Communication*. Fagligt er Mette beskæftiget inden for områderne: fagsprog, interkulturel kommunikation, sprog og kultur, oversættelse (især af fagsproglige tekster) i teori og praksis, leksikologi og korpora, metaforer og kognition samt tyske danske forhold. Mette har en stor faglig viden om danske og tyske forhold. Mette kæmper for udbredelsen af det tyske sprog og kendskab til Tyskland. Hun har udgivet adskillige publikationer og været foredragsholder på flere konferencer.

Copenhagen Business School (herefter benævnt CBS) blev etableret i 1917 af *Foreningen for Unge Handelsmænds Uddannelse*, som en privat uddannelsesinstitution. Først i 1965 blev CBS integreret som et universitet i det danske uddannelsessystem. CBS bliver også kaldt *Handelshøjskolen i København*, og er blandt de største *business schools* i Europa. CBS har mere end 19.000 studerende og modtager årligt 1500 udveklingsstuderende. Hertil kommer 600 fastansatte forskere og 600 administrative medarbejdere. CBS udbyder uddannelser, der tager afsæt i virksomhedsmæssige perspektiver. Der er flere forskellige studieretninger og de spænder bredt; ledelse, erhvervsøkonomi, jura, filosofi, psykologi, asiatiske studier, sprogstudier, marketing etc. Denne diversitet har til formål at positionere CBS som et af verdens førende business universiteter, med speciale i klassiske ledelses

discipliner (herunder finansiering, økonomi, ledelse, marketing, strategisk ledelse og organisationer), men også med discipliner, der placerer business i en bredere social, politisk og kulturel kontekst. rækker ud over virksomhedskonteksten (Copenhagen Business School, 2012:1-5).

Institutioner:

3. Den Danske Ambassade i Berlin

Den Danske Ambassade i Berlin er én af Danmarks største diplomatiske repræsentationer i udlandet. Dette vidner om betydningen af dansk-tyske forbindelser. Tysklands og Danmarks samarbejder omfatter politik, økonomi, samhandel, kultur etc. Ambassadens opgave er, at styrke og videreudvikle det dansk-tyske samarbejde på alle områder. Ambassaden fungerer desuden som bindeled til de mange danskere, der tager til Berlin og Tyskland (Udenrigsministeriet – Danmark i Tyskland, 2012). Ambassaden hører under Udenrigsministeriet og er repræsenteret af den danske ambassadør Per Poulsen-Hansen. Ambassadøren har besiddet stillingen siden 2010 og arbejder til dagligt på ambassaden i Berlin.

4. Goethe-Institut Dänemark

Goethe-Instituttet er Tysklands Kulturinstitut i udlandet. Goethe-Institut er med til at fremme kendskabet til det tyske sprog og plejer internationalt kulturelt samarbejde. Der formidles kendskab vha. information om det kulturelle, samfundsmæssige og politiske liv. Goethe-Instituttet er af den opfattelse, at kultur er en afgørende størrelse for samarbejdet med udenlandske relationer. Goethe-Instituttet er politisk uafhængigt og arbejder på at tage globaliseringens udfordringer op og skabe en verden, hvor kulturel mangfoldighed bliver anerkendt som en rigdom (Goethe-Institut, 2012). Institutleder på Goethe-Institut Dänemark Annesusanne Fackler kommer fra Tyskland og har været tilknyttet Goethe-Instituttet i halvandet år.

Virksomhedsorganisationer:

5. Dansk-Tysk Industri- og Handelsklub

Dansk-Tysk Industri- og Handelsklub blev grundt i 1970. Den er, i lighed med Dansk-Tysk Handelskammer, der blev grundlagt i 1992, etableret med det formål at medvirke til at

fremme de økonomiske forbindelser mellem Danmark og Tyskland og til at skabe kontakt mellem interesserede inden for erhvervslivet i de to lande, enkeltpersoner såvel som firmaer og institutioner. Dansk-Tysk Industri- og Handelsklub tager initiativ til virksomhedsbesøg og foredragsaftener om aktuelle emner inden for økonomi, handel og politik. Disse er samtidig med til at skabe et debatforum og selskabeligt samvær for medlemmerne og deres gæster. Dansk-Tysk Industri- og Handelsklub ledes af en bestyrelse bestående af en bestyrelsesformand samt nogle bestyrelsesmedlemmer.

Bestyrelsesformanden Stefan Reinel arbejder til dagligt som advokat og har fungeret som bestyrelsesformand siden marts 2011.

6. Femern A/S

Femern A/S er en del af det danske, statsejede Sund og Bælt Holding A/S, der også er ansvarlig for den faste forbindelse over Storebælt. Femern A/S har til opgave at designe og planlægge en fast forbindelse mellem Danmark og Tyskland over Femern Bælt. Der blev i juni 2007 underskrevet en hensigtserklæring om etablering af en fast Femern Bælt-forbindelse af transportministrene i Danmark og Tyskland. I september 2008 blev den egentlige statskontrakt underskrevet. Femern A/S er således en relativ ny organisation, men beskæftiger ikke desto mindre over 80 ansatte i december 2012. Selskabet har hovedkontor i København og derudover har selskabet kontorer i Burg (på Femern) og Rødbyhavn. På nuværende tidspunkt forventes den faste forbindelse over Femern Bælt at åbne i 2021. Stephan Siegert arbejder til dagligt som Head of Plan Approval for Tyskland og kommer fra Tyskland. Han har været ansat hos Femern siden 2010 og har med sin tyske baggrund en dobbelt færdighed i forhold til danske og tyske relationer.