



**Christiane  
Thorn**

Centrum für internationale Zusammenarbeit , Kommunikation und Bildung  
Das Portal für internationale Kooperationen

[www.intercent.de](http://www.intercent.de)  
[www.convenite.de](http://www.convenite.de)



**Christiane Thorn**

## **Vielfältige Zeit-Kulturen**

**Herausforderungen und Lernchancen für  
eine diversitygerechte Zeitpolitik**

Diversität von Lebenslagen und Zeitpolitik –  
das Recht aller auf ihre Zeit  
Jahrestagung der DGfZP, 23.-24.10.2009 Berlin



# Gesellschaftliche Vielfalt - Herausforderung und Chance



Globalisierungsprozesse

Diversity of markets and customers

Internationalisierung von Unternehmen & Belegschaften

Zunehmende internationale Arbeitsmigration

Diversity of cooperations:

Neue Regeln und Normen über Handel, Dienstleistungen und geistiges Eigentum (WTO)

Internationalisierung von Aus- u. Weiterbildung – **Alumni als >globale Brückenbauer<**

Demographischer Wandel  
Bevölkerungsrückgang & demographische Alterung → Fachkräftemangel

Diversity of Human Resources =

veränderter Mix von Belegschaften hinsichtlich Alter, Geschlecht, Nationalität, Ethnizität, Religion: Internationaler, weiblicher, älter

Gesellschaft,  
Unternehmen,  
Wissenschaft

*Zukunftsfähigkeit*

Technische Innovationen  
Kommunikations-, Transport- u.  
Energietechnologien





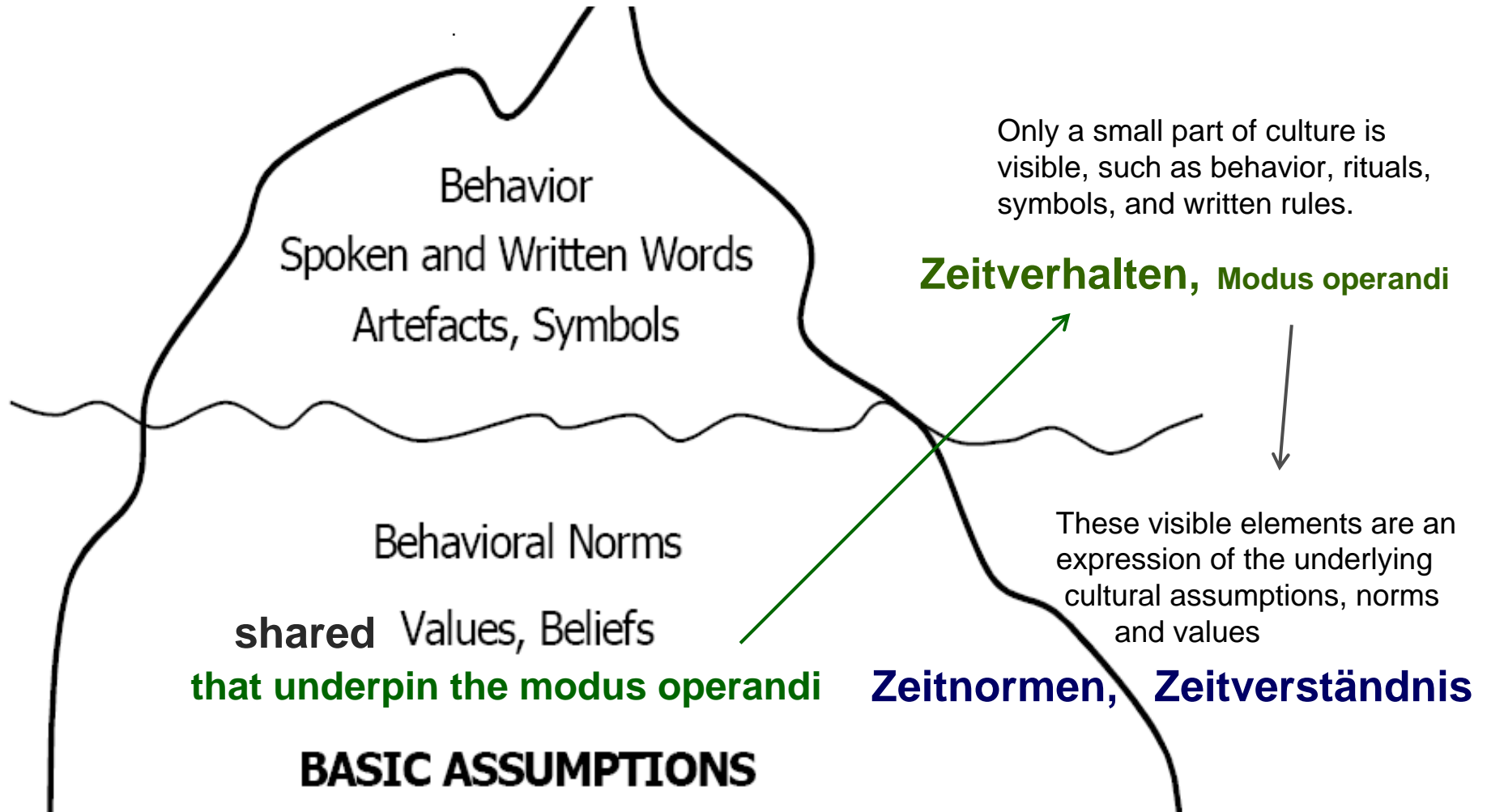
# Pluralität und Dynamik von Kultur und Identität

**Kulturen** sind historische Ergebnisse interkultureller Einflüsse. Sie lassen sich kennzeichnen durch eine hohe intrakulturelle **Pluralität** und stehen in **dynamischen** Wechselbeziehungen zu anderen Kulturen.

**Menschen sind >>cultural complex<<**. Jedes Individuum hat eine **komplexe Identität** und **vielfältige Gruppenzugehörigkeiten**: Nation/Region, Familie, Schule, Universität, Beruf, Unternehmen, Orchester, Verein, NGO, Partei – mit je **spezifischen Zeit-Kulturen**.

Diese Zugehörigkeiten sind keineswegs statisch. Sie können sich immer wieder wandeln, sind **dynamisch** innerhalb eines kurzen Zeitraums und über die gesamte Lebensspanne hinweg.





Individuals do not see below the surface to understand what is underpinning the worldview and expectations of a person from a different cultural background.

Intercultural misunderstandings and conflict occur when people interpret and judge what they see "above the waterline" of another person's iceberg, so to speak, according to the submerged part of their own iceberg, their norms, values, and assumptions. The behavior of others may seem strange, illogical, or outright "barbaric" (Barnlund, 1998: 39; Berthoin Antal, 2002, 2003a)





## Kulturdimensionen Vielfältige Zeit-Kulturen



### Monochron

### Polychron

Aktivitäten	eins nach dem anderen	viele Dinge auf einmal
	Terminplan koordiniert die Tätigkeiten	koordiniert über interpersonelle Beziehungen; Termine flexibel
	Privat/Geschäftlich getrennt	Privates & Geschäftliches verbunden
	Pünktlichkeit, feste Terminabsprachen	fluide Abläufe u. Absprachen
Pausen	Pausen u. persönliche Zeit werden genau eingehalten	Pausen sind persönlichen Bindungen untergeordnet
Beziehungen	zwischenmenschliche Beziehungen sind Terminplanungen untergeordnet	der gegenwärtige Terminplan ist gegenüber interpersonellen Beziehungen nachrangig

Zeitstruktur

Zeit ist unflexibel, fest stehend

Zeit ist flexibel und fließend

Zeitliche Orientierung: zyklisch



linear



Zeit-Frames:

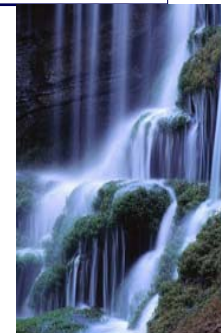
Vergangenheit - Gegenwart - Zukunft

Tempo-Normen

schnelles  
Tempo



langsames  
Tempo





## Kulturdimensionen

### Arbeitsstil

- **Machtdistanz:** **hoch** (Gleichheit) - **niedrig** (Hierarchie)
- **Unsicherheitsvermeidung:** **risikobereit** - **vorsichtig**
- **Arbeitseinstellung:** **Leistung** - **Lebensqualität**  
**Regelgebundenheit** - **Flexibilität**  
**Ordnung** - **Passion, Chaos**  
**Pflichtbewußtsein** - **Gelassenheit**
- **Schlüssel zur Produktivität:** **Ergebnisse** - **harmonisches Arbeitsumfeld**
- **Problemlösungsstil:** **ergebnisorientiert** - **handlungsorientiert**

### Soziale Beziehungen

- **Soziale Beziehungen:** **wenig wichtig** (sachorientiert) - **sehr wichtig** (beziehungsorientiert)
- **Bedeutung der Gruppe:** **niedrig (Individualismus)** - **hoch (Kollektivismus)**
- **Dualität der Geschlechter:** **Feminität** - **Maskulinität**

### Kommunikation

- **Direktheit:** **direkt** - **indirekt**
- **Kontext:** **hoch** (China) - **mittel** - **niedrig** (Deutschland)
- **Gesicht wahren:** **weniger wichtig** - **sehr wichtig**
- **Raumorientierung:** **Nähe** - **Distanz**





Land	Gesamt-tempo	Gehgeschwindigkeit	Bedienungszeit bei der Post	Genauigkeit der Uhren
Schweiz	1	3	2	1
Irland	2	1	3	11
Deutschland	3	5	1	8
Japan	4	7	4	6
Italien	5	10	12	2
England	6	4	9	13
Schweden	7	13	5	7
Österreich	8	23	8	3
Niederlande	9	2	14	25
Hongkong	10	14	6	14
USA	16	6	23	20
Kanada	17	11	21	22
Jordanien	26	28	27	19
Syrien	27	29	28	27
El Salvador	28	22	16	31
Brasilien	29	31	24	28
Indonesien	30	26	26	30
Mexiko	31	17	31	26



## Vielfalt in der Gesellschaft (Makroebene)

### Ziele: 1. Soziale Gerechtigkeit: Förderung von Fairness, Chancengleichheit, und Integration

Menschenrechtsorientierung, WSK-Rechte, Konvention zur kulturellen Vielfalt: (Ressourcenzugang: Wasser, Land, **Zeit**, Bildung, Gesundheit, Nahrung, Erbrecht, Einkommen etc.).

Instrumente: Umsetzung gleichstellungsorientierter Gesetze (EU-Gleichstellungsrichtlinien, GG, AGG), Vielfalt in der Verfassung (multiethnisch, mehrsprachig, z.B.: Indien), Affirmative Action, Empowerment-Strategien, Gender Mainstreaming, Gender Budgeting



Mesoebene ist Teil der Makroebene. Die gesamtgesellschaftlichen Ziele und Normen gelten gleichermaßen für Organisationen

## Vielfalt in Organisationen, z.B. der Arbeitswelt (Mesoebene)

### Ziele: 2. Förderung der Wettbewerbsfähigkeit und Marktzugänge 3. Förderung organisationaler und personaler Lernprozesse

Erhöhung der Effizienz, Innovationskraft und Kundenorientierung **durch die Wertschätzung u. den produktiven Umgang mit Vielfalt, z.B. Beachtung unterschiedlicher Zeit-Kulturen**

Instrumente: Managing Diversity- Strategien, Selbstverpflichtungen (Charta der Vielfalt); Gender Mainstreaming: GIA, 3-R-Methode, Benchmarking







## Vielfältige Zeit-Kulturen - Herausforderungen für eine diversitygerechte Zeitpolitik: Heterogenität von Zeit-Kulturen

### Heterogene, konfligierende:

- Zeit-Kulturen
- Zeit-Interessen:
  - Entschleunigung vs. Effizienz
  - Vereinbarkeit vs. Verfügbarkeit,
  - arbeitsfreundliche Familien vs. familienfreundliche Arbeit
  - feste vs. flexible Arbeitszeiten
  - Vertrauensarbeitszeit vs. Präsenzzeit
  - flexibler Umgang mit Lebensarbeitszeit (life-circle-Modelle, Sabbatical) vs. starre, linear orientierte AZ-Modelle
  - Arbeitszeitverlängerung vs. Arbeitszeitverkürzung (Wochen-AZ; Lebens-AZ)
- **Zeit-Ziele:** Soz. Gerechtigkeit, Chancengleichheit, Integration, Effizienz/ New Public Management; höhere individuelle Zeitsouveränität, kollektive Zeiten





## Vielfältige Zeit-Kulturen: Herausforderungen für eine diversitygerechte Zeitpolitik - Machtimbancen

### Prozeß der Zielfindung und -formulierung

Zeit-Ziele und die ihnen zugrunde gelegten Werte (z.B. Menschenrechte) sollten in möglichst **inklusiven, diskursiven** Prozessen ermittelt werden (Legitimitätserhöhung).

**Ziel:** Gleichheit des Sprechens, Gehört-Werdens und Mit-Gestaltens zeitpolitischer Maßnahmen für eine diversitygerechte Zeitpolitik.

### Herausforderung - Machtimbancen:

In stark hierarchisierten gesellschaftlichen oder organisationalen Zusammenhängen ist dies jedoch nur schwer umzusetzen.

Hier gilt es zunächst die **unterschiedliche Deutungs-, Verhandlungs- und Durchsetzungsmacht der Beteiligten** zu thematisieren, problematisieren und Spielräume für egalitäre diskursive Regime auszuloten.





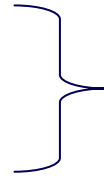
## Vielfältige Zeitkulturen als **Lernchance** für eine diversitygerechte Zeitpolitik

### Reframing:

Zeit – ist ein soziales Konstrukt und damit verhandel- und veränderbar. Interkulturelle Situationen mit vielfältigen Zeit-Kulturen als Lernchance erkennen. Unterschiedliche Zeit-Werte, -Interessen, -Regime u. Wissensvorräte systematisch erschließen und für die Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer zeitpolitischer Ziele furchtbar machen.

### Deliberative Aushandlungsverfahren:

- Inklusiv,
- kooperativ,
- und egalitär



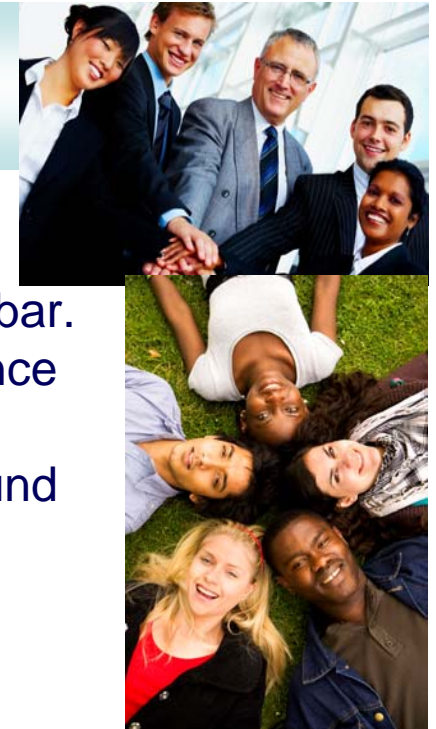
#### organisierte Multi-Stakeholder-Prozesse

Ziel ist die: Wahrnehmung, Wertschätzung, Förderung und zielorientierte Nutzung vielfältiger Zeit-Kulturen.



### Zeit-Konflikte bearbeiten:

1. Gemeinsame Grundlagen reflektieren (Werte, Ziele)
2. Konflikte entpersonalisieren und versachlichen
3. Konflikte identifizieren und bearbeiten als:
  - Zielkonflikte,
  - Ressourcenkonflikte,
  - Identitäts- und Rollenkonflikte,
  - Wertekonflikte





## Vielfältige Zeitkulturen als **Lernchance** für eine diversitygerechte Zeitpolitik



Instrumente und Verfahren des Gender Mainstreaming, Diversity Management und Time Mainstreaming (zur Prävention u. Abbau von Ungleichheit bei Zeit-Konflikten u. Zeit-Diskriminierung)

- **Ex-ante: Analytische Instrumente** wie z.B. genderspez./zeitspez. Statistiken und Analysen, Gender Impact Assessment GIA – **TIA-Zeitfolgenabschätzung**, 3R-Methode (Repräsentation, Ressourcen, Realisierung: The last part of the 3'R method is qualitative, where the focus is on culture. Are there norms and values in the culture that help to maintain inequality between women and men?) – in die **4-R- Zeit-Methode** den **Analysepunkt Realisierung integrieren**; Diversity-Checklisten, Gleichstellungs-Audit; **Time-Culture-Audit**
- **Flankierend: Bildungsinstrumente/ capacity building**, wie Info-Veranstaltungen, Schulungen und Gender/ Diversity-Trainings, **Zeit-Kompetenz-Trainings**, Teamentwicklung, Coaching, Mentoring
- **Flankierend: Konsultationsinstrumente** wie die Einrichtung von Lenkungs- und Steuerungsgruppen, Befragungen, Anhörungen, Supervision, Bildung von Netzwerken etc.
- **Ex-post: Monitoring und Evaluierung** orientiert an den jeweiligen **Zeit-Zielen** u. Benchmarks des Projektes/ der Organisation





## Vielfältige Zeitkulturen als **Lernchance** für eine diversitygerechte Zeitpolitik

### Diskursiv-partizipative Bottom-up-Instrumente:

**Open-Space**, Zukunftswerkstatt, Workshops, aktivierende BürgerInnen/MitarbeiterInnen-Befragung u. Ausstellung, Erzählcafe etc.

Diese Verfahren erschließen in einem kooperativen Multi-Stakeholder-Prozess systematisch die **vielfältigen Zeit-Kulturen, Zeit-Interessen** und Wissensvorräte sämtlicher betroffener AkteurInnen und nutzen sie für die **kooperative Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Zeit-Ziele**.

### Vielfalt: **Gesellschaftlicher Reichtum und Lernchance:**

„Die kulturelle Vielfalt stellt einen großen Reichtum für Einzelpersonen und Gesellschaften dar. Der Schutz, die Förderung und der Erhalt der kulturellen Vielfalt sind eine entscheidende Voraussetzung für nachhaltige Entwicklung zu Gunsten gegenwärtiger und künftiger Generationen.“ (UNESCO: Convention on the Protection and Promotion of The Diversity of Cultural Expressions, Art. 2, Principle 6)

„Wir sind überzeugt: Gelebte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt hat eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft in Deutschland.“  
(Charta der Vielfalt)





## Literaturliste:

- Albert, Bernhard: Von der Vielfalt der Zeit. Auswertung der Zeitakademie des Tutzingener Projekts „Ökologie der Zeit“ (Werkstattbericht). Frankfurt/Tutzing (2000/2001), <http://www.zeitoekologie.de> (letzter Zugriff: 5.11.09)
- Baer, Susanne: Recht auf Vielfalt. Zu den rechtlichen Rahmenbedingungen des Managing Diversity; in: Belinszki, Eszter/ Hansen, Katrin/ Müller, Ursula (Hg.): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld, Münster 2003, S. 104-120.
- Barnlund, Dean: Communication in a Global Village, in: Milton J. Bennett (Ed.): Basic Concepts of Intercultural Communication. Selected Readings, Yarmouth 1998, 35-51.
- Berthoin Antal, Ariane: "What is Culture? Discussion Note." In: Antal, A. Berthoin (Ed.): Course Reader on Intercultural Management. Berlin: WZB and Technical University Berlin, Berlin 2002
- Berthoin Antal, Ariane/ Friedman, Victor J.: Negotiating Reality as an Approach to Intercultural Competence, Discussion Paper SP III 2003-101, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin 2003a, <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2003/iii03-101.pdf> (letzter Zugriff: 5.11.09)
- Berthoin Antal, Ariane/ Friedman, Victor J.: Learning to Negotiate Reality: A Strategy for Teaching Intercultural Competencies, Discussion Paper SP III 2003-109, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin 2003b
- Bolten, Jürgen: Interkulturelle Kompetenz, Erfurt 2007
- Byung – Chul Han, Philosophie des Zen-Buddhismus, Stuttgart 2002
- Charta der Vielfalt, Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hg.), <http://www.vielfalt-als-chance.de/index.php?id=14> (letzter Zugriff: 5.11.09)



- Dahl, Stephan: Intercultural Research. The Current State of Knowledge, Discussion Paper Series, Middlesex University, London 2004, [http://www.mdx.ac.uk/schools/bs/departments/Marketing/Docs/dpap\\_mkt\\_no26.pdf](http://www.mdx.ac.uk/schools/bs/departments/Marketing/Docs/dpap_mkt_no26.pdf) (letzter Zugriff: 5.11.09)
- Ehlert, Trude (Hg.): Zeitkonzeptionen, Zeiterfahrung, Zeitmessung – Stationen ihres Wandels vom Mittelalter bis zur Moderne. Paderborn 1997
- Elias, Norbert: Über die Zeit. Arbeiten zur Wissenssoziologie II., 5. Aufl., Frankfurt 1994
- Estermann, Josef: Andine Philosophie. Eine interkulturelle Studie zur autochthonen andinen Weisheit, Frankfurt M. 1999.
- Gudykunst, W.B.: Communicating with strangers. An approach to intercultural communication, New York 1997
- Hall, Edward T.: The Silent language, 3rd edition, New York (1959) 1990
- Hall, Edward T.: The Hidden Dimension. Man's use of space in public and private, London 1969 (dt. Übers.: Die Sprache des Raumes, Düsseldorf 1976)
- Hall, Edward T.: The Dance of Life: The Other Dimension of Time. Garden City, NY, 1983
- Herrmann, Annett: Temporale Aspekte gesellschaftlicher Hegemonieansprüche: Zeitkonzepte zwischen Herrschaft und Emanzipationsbestrebungen, Transforma #2, "Diskurse der Gewalt - Gewalt der Diskurse" Münster 2004, <http://www.transforma-online.de> (letzter Zugriff: 5.11.09)
- Heuwinkel, Ludwig: Zeitprobleme in der Beschleunigungsgesellschaft, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 31-32/ 2004:33ff.
- Hochschild, Arlie Russell: Work-Life-Balance. Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zuhause nur Arbeit wartet, Opladen 2002



Hörning, Karl H./Gerhard, Anette/Ahrens, Daniela: Zeitpraktiken. Experimentierfelder der Spätmoderne, Frankfurt M. 1997

Hoffmeister, Dieter: Der Hunger nach der Zeit und die Beschleunigung der Gesellschaft, Münster 2000  
<http://www.artfond.de/hunger.htm>, aus: <http://www.uni-muenster.de/PeaCon/kapzeit/z-texte/Hoffmeister-v.htm> (letzter Zugriff: 5.11.09)

Kramer, Dieter: Zwischen Beschleunigungswahn und Zeitverzögerung. Muster und Standards der Zeitgestaltung in unterschiedlichen Gesellschaften, in: Heinrich-Böll-Stiftung, Tagungsbeitrag in: „Bessere Zeiten?! Zeitstrukturen und Demokratie“ (1998), <http://www.uni-muenster.de/PeaCon/kapzeit/z-texte/Kramer%20Zwischen%20Beschleunigungswahn%20und%20Zeitverzoegerung.htm> (letzter Zugriff: 5.11.09)

Kühn, Ralf: TempusRätsel zum TempusWechsel – Moderne Zeitdiskurse und Gegenwartsliteratur zwischen Berechnung und Verrätselung der Zeit. Diss. Tübingen 2004, Freiburg 2005

Hofstede, Geert H.: Culture's consequences. International differences in work-related, London 1980

Hofstede, Geert: Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2nd edition, Thousand Oaks/ London/ Neu Delhi 2001

Hofstede, Geert/ Hofstede, Gert-Jan: Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, New York, 2004.

Hofstede, Geert H.: Lokales Denken, globales Handeln: Kulturen, Zusammenarbeit und Management, 3. Aufl., München 2006

Podsiadlowski, Astrid: Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit. Interkulturelle Kompetenz trainieren, München 2004, S. 10 ff.

Levine, Robert: Eine Landkarte der Zeit. Wie Kulturen mit Zeit umgehen, 9. Aufl., München/ Zürich 2003





Pörtner, Peter: Aspekte der Zeiterfahrung in Ostasien, in: Die Zeit im Wandel der Zeit. Intervalle, Heft 6, kassel university press, 2002, S. 77-97

Reheis, Fritz: Entschleunigung. Abschied vom Turbokapitalismus, 2. Aufl., München 2003

Schilling, Elisabeth: Die Zukunft der Zeit. Vergleich von Zeitvorstellungen in Russland und Deutschland im Zeichen der Globalisierung. (Diss.) Düsseldorf 2005

Sen, Amartya: Die Identitätsfalle. Warum es keinen Krieg der Kulturen gibt, Bonn 2007

Thürmer-Rohr, Christina: Die unheilbare Pluralität der Welt - von Patriarchatskritik zur Totalitarismusforschung, Colloquium vom 05.06.1997, Dokumentation der „Colloquia Psychologie und Postmoderne“, 1995 - 2000, <http://web.fu-berlin.de/postmoderne-psych/colloquium/colloquiadoku.htm> (letzter Zugriff: 5.11.09)

Trompenaars, Fons / Hampden-Turner, Charles: Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business, London 1997

UNDP: Deepening democracy in a fragmented world, Human Development Report 2002, New York 2002

UNDP: Cultural Liberty in Today's Diverse World, Human Development Report 2004, New York 2004

UNESCO: Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions, Clt-2005/Convention Diversite-Cult Rev., adopted by the 33rd General Conference of UNESCO in 20 October 2005, entered into force on 18 March 2007

Weis, Kurt (Hg.): Was Treibt die Zeit? Entwicklung und Herrschaft der Zeit in Wissenschaft, Technik und Religion, München 2004



**Christiane  
Thorn**

Centrum für internationale Zusammenarbeit , Kommunikation und Bildung  
Das Portal für internationale Kooperationen

[www.intercent.de](http://www.intercent.de)  
[www.convenite.de](http://www.convenite.de)



**Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit**



**Christiane Thorn**

**CONVENITE - Das Portal für internationale Kooperationen**  
[www.convenite.de](http://www.convenite.de)

**Centrum für internationale Zusammenarbeit ,  
Kommunikation und Bildung**  
[www.intercent.de](http://www.intercent.de)