

Leitfaden

Das Eisbergmodell

Interkulturelle Kompetenz in
der Ausbildung fördern

Juli 2026

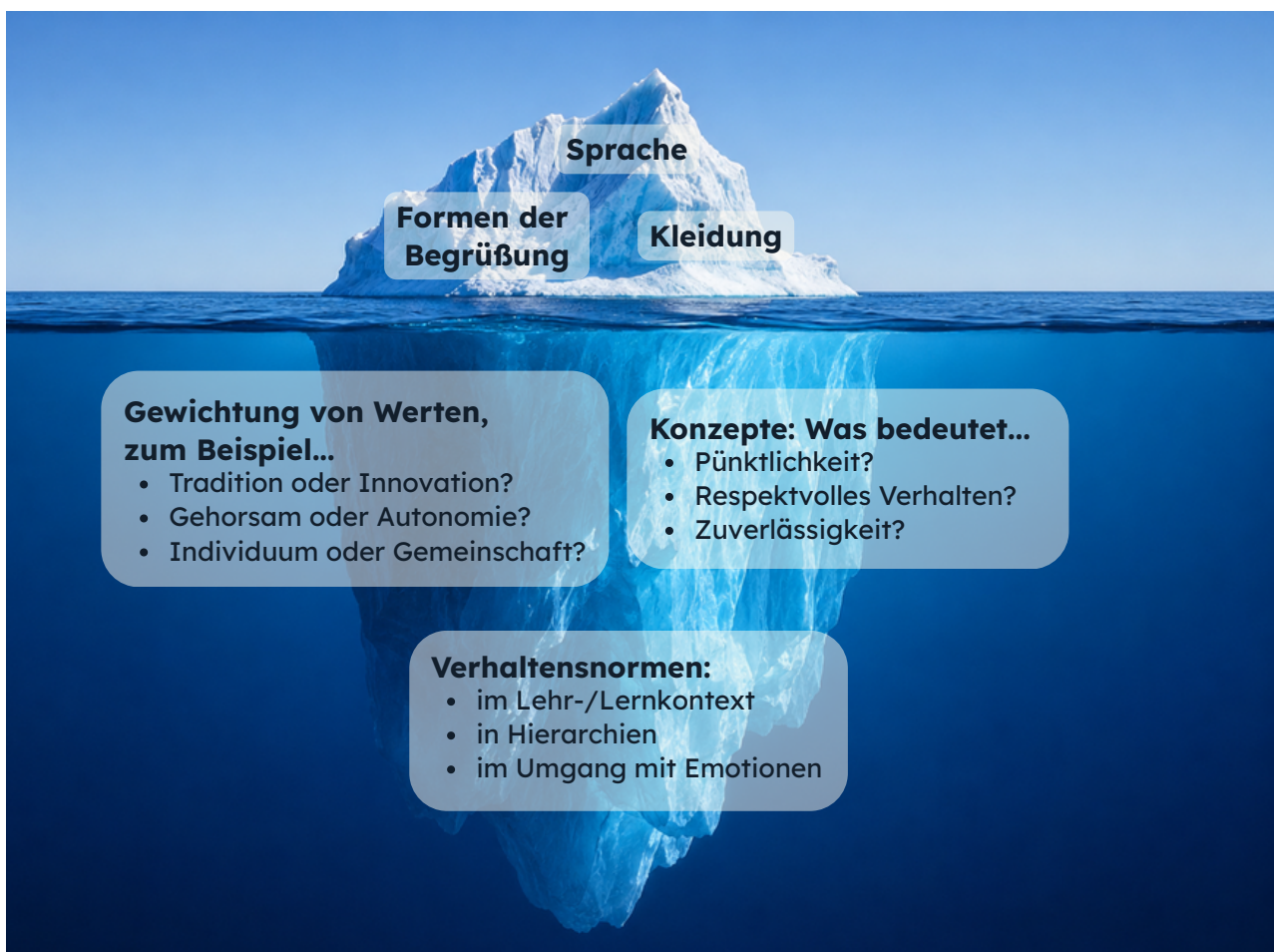
Inhalt

I. Was ist das Eisbergmodell	3
II. Praktische Übung	4
III. Kurzübersicht	7

Was ist das Eisbergmodell?

Einige Aspekte von Kultur sind leicht zu beobachten, zum Beispiel Sprache oder Kleidung. Der weitaus größere Teil kultureller Prägungen entzieht sich jedoch unserer unmittelbaren Wahrnehmung und ist den Mitgliedern einer Kultur meist selbst nicht bewusst, weil er auf Werten beruht, die im Laufe der Erziehung und Entwicklung implizit erlernt werden. Aus diesen Werten resultieren die Haltungen, Erwartungen, Konzepte, Normen und als erstrebenswert geltenden Ziele, die das tägliche Miteinander einer Kultur ausmachen und so unsere kulturspezifischen Verhaltensweisen prägen. Dies betrifft auch Verhaltensweisen im Lehr-/Lernkontext und im Berufsleben und somit unmittelbar den Ausbildungsalltag.

Zwischen verschiedenen Kulturen kann es starke Unterschiede in der Gewichtung von Werten geben. Entsprechend können auch die daraus resultierenden Erwartungen und Verhaltensweisen stark voneinander abweichen (Schwartz 2006). Das Eisbergmodell veranschaulicht dies anhand eines Eisbergs: Ein kleiner Teil liegt sichtbar über der Wasseroberfläche, während der weitaus größere Teil darunter verborgen bleibt. Entsprechend stehen die beobachtbaren Aspekte von Kultur für den sichtbaren Bereich des Eisbergs, während die unsichtbaren Werte, Verhaltensnormen, Haltungen oder Erwartungen unter der Wasseroberfläche liegen. Im Schaubild siehst du Beispiele, die die Gestaltung des Ausbildungsalltags unmittelbar betreffen.



Praktische Übung: Interkulturelle Kompetenz entwickeln

In dieser Übung nutzt ihr das Eisbergmodell, um die verschiedenen kulturellen Prägungen der Azubis sichtbar zu machen. Ziel ist es, mögliche Missverständnisse und Konfliktpunkte aufzudecken und unterschiedliche Annahmen sowie Erwartungen zu besprechen. So entwickelt ihr gegenseitiges Verständnis und könnt gemeinsame Regeln für den Ausbildungsalltag vereinbaren.

Geht dabei Schritt für Schritt vor: Beginnt mit der sichtbaren Ebene, weil diese greifbar ist und sich daher gut für den Einstieg eignet. Wechselt dann auf die unsichtbare Ebene, um euch über Konzepte und Verhaltensnormen auszutauschen. Sie prägen, was im Ausbildungsalltag als angemessen, respektvoll oder selbstverständlich gilt. Im Folgenden findet ihr mögliche Beispiele für eure Ausbildungspraxis:

Sichtbare Ebene:

- Welche Formen der Begrüßung sind bei Vorgesetzten oder Kund:innen üblich?
- Kleidung und äußeres Auftreten: Was ist im Ausbildungskontext angemessen?

Unsichtbare Ebene: Konzepte

- **Pünktlichkeit:** Was bedeutet Pünktlichkeit? Muss man genau zur vereinbarten Uhrzeit da sein, einige Minuten vorher bereit sein oder darf man auch ein paar Minuten später erscheinen?
- **Respekt:** Zeigt sich Respekt eher durch Zurückhaltung, Zuhören und Zustimmung oder dadurch, dass man eigene Gedanken äußert, Fragen stellt und auch mal begründet widerspricht?
- **Zuverlässigkeit:** Woran erkennt man Zuverlässigkeit? Daran, dass Aufgaben pünktlich erledigt werden, dass man bei Problemen frühzeitig Bescheid sagt oder dass man auch ohne Nachfrage Verantwortung übernimmt?

Unsichtbare Ebene: Verhaltensnormen

- **Verhalten gegenüber Ausbilder:innen oder Vorgesetzten:** Spricht man sie formell oder locker an? Darf man aktiv das Gespräch suchen und Entscheidungen hinterfragen? Schaut man ihnen in die Augen oder zu Boden?
- **Fragen stellen:** Fragt man sofort nach, wenn etwas unklar ist, oder versucht man erst, allein eine Lösung zu finden? Wird Nachfragen als Interesse oder eher als Unsicherheit verstanden?
- **Lernerfahrung:** Wie hat man bisher gelernt: eher allein, zu zweit oder in Gruppen? Hat man Aufgaben selbstständig bearbeitet oder mit genauer Anleitung? Wurden Inhalte Schritt für Schritt erklärt oder habt ihr euch vieles selbst erarbeitet?

Lösungen finden

Nachdem ihr durch den Austausch ein besseres Verständnis füreinander habt, steht die Lösungsfindung im Zentrum.

In welchen Bereichen...

- ist es in Ordnung, dass die Azubis eigene Herangehensweisen beibehalten?
- lassen sich gemeinsame Lösungen oder Kompromisse finden?
- ist es notwendig, dass sich die Azubis an bestehende Normen anpassen?
- könnt ihr Impulse aus einer anderen Kultur aufnehmen, um eure Abläufe oder euer Miteinander zu verbessern?

Und so gehst du vor:

- 1 Druck dir das Eisbergmodell aus oder binde es in eine PowerPoint-Folie ein.
- 2 Füge die Themen ein, die du besprechen willst. Du kannst dafür die Beispiele von Seite 4 nutzen und weitere für deinen Ausbildungsalltag wichtige Punkte hinzufügen. Tipp: Wähle konkrete Verhaltensnormen, Gewohnheiten, Konzepte und Erwartungen. Dadurch stehen die Abläufe und eure Zusammenarbeit im Ausbildungsalltag im Fokus. Ein Austausch über die dahinterliegenden Werte bleibt dagegen oft zu abstrakt und hilft euch in der Praxis meist weniger weiter.
- 3 Besprecht diese Themen gemeinsam anhand verschiedener Leitfragen. Lass die Azubis zu Wort kommen: Wie funktionieren all diese Dinge in ihrem Heimatland? Ansässige Azubis können ihre Sicht ebenfalls schildern, um die deutsche Perspektive einzubringen und du bringst die Perspektive des Betriebs ein.
- 4 Geht dann in die Lösungsfindung und haltet eure Regeln schriftlich fest.
- 5 Haltet eure Regeln auf einem Plakat fest und hängt es im Betrieb gut sichtbar für alle Azubis auf.

Vorlage für das Eisbergmodell



Kurzübersicht zum Eisbergmodell

Interkulturelle Kompetenz in der Ausbildung fördern

Kulturelle Prägungen beeinflussen, wie wir uns verhalten, kommunizieren und lernen - auch im Berufsalltag. Wenn du diese Prägungen mit deinen Azubis thematisierst, versteht ihr die Unterschiede besser, könnt aber auch teils unerwartete Gemeinsamkeiten entdecken.

Was ist das?

Das Modell veranschaulicht den Aufbau von Kultur in zwei Ebenen:

- Sichtbare Ebene (über Wasser): Beobachtbare Aspekte wie Sprache, Kleidung, Architektur...
- Unsichtbare Ebene (unter Wasser): Werte, Einstellungen, Normen, Denkmuster, Erwartungen...



Übung: Kulturelle Unterschiede erkennen und verstehen

Ziel dieser Übung ist die Stärkung des gegenseitigen Verständnisses im Team durch den Austausch über kulturell geprägte Unterschiede im Ausbildungsalltag.

Vertiefung mit Impulsfragen

Nutze die Eisberg-Vorlage und bespreche gemeinsam mit deinen Auszubildenden:

- Welche Gewohnheiten bringen die Auszubildenden aus ihrem Herkunftsland mit?
- Wo bestehen Unterschiede, die zu Missverständnissen oder Konflikten führen können?
- In welchen Bereichen lassen sich gemeinsame Lösungen finden?
- Wo ist eine Anpassung an bestehende Abläufe notwendig?

Impulse für Diskussionsthemen:

Umgang mit Vorgesetzten

- Wie begegnet ihr Führungspersonen, zum Beispiel Blickkontakt, Anrede und Kommunikation?
- Dürft ihr Einwände zu Ideen von Führungskräften einbringen?

Lernverhalten und Unterrichtsformen

- Lernt ihr lieber in Gruppen oder allein?
- Sind euch klassische Vorträge oder interaktive Lernformen vertrauter?
- Welche Lernmethoden kennt ihr?

Pünktlichkeitsverständnis

- Was bedeutet für euch „pünktlich“?
- Ist eine kleine Verspätung akzeptabel?

Lösungen finden

Findet gemeinsam Lösungen für die Unterschiede und haltet diese auf einem Plakat fest.

NETZWERK Q

Das Netzwerk Q ist ein gemeinsames Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW), der Bildungswerke der Wirtschaft und weiterer Bildungseinrichtungen. Gefördert wird es vom Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) – damit Ausbildung für dich und deine Auszubildenden noch stärker, zukunftsorientierter und wirksamer wird.

Impressum

Institut der deutschen Wirtschaft

netzwerkq.de

Quelle

Schwartz, Shalom H., 2006, A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications, in: Comparative Sociology, 5. Jg., Nr. 2-3, S. 137-182.

Autorin

Irena Theuer

Bildnachweis

Bild erstellt mit ChatGPT

Stand: Juli 2026

GESAMTPROJEKT-
KOORDINATION



Gefördert vom:



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend