



Schlüsselqualifikation Interkulturelle Kompetenz

In der Vielfalt liegt die Einzigartigkeit

Ob Büro oder Werkbank, internationales Parkett oder ganz einfach Alltagsleben: Interkulturelle Kompetenz öffnet persönliche und berufliche Türen. Wenn Menschen aus verschiedenen Kulturen zusammentreffen, ist dies auf alle Fälle spannend, bisweilen jedoch auch spannungsreich. Interkulturelle Kompetenz ist in Zeiten weltweiter Globalisierung deshalb unabdingbare Schlüsselqualifikation.

Von Irene Pill

Diese Situation kennt wohl jeder: Man sitzt im Büro, hat es eilig und der Mitarbeitende oder der Geschäftspartner berichtet äusserst weitschweifig vom vergangenen Wochenende, der Familie usw. – und selbst sitzt man auf Kohlen und denkt: «Wann endlich kommt der/die zur Sache?!»

Ganz gleich, ob diese Situation im Ausland oder Inland passiert: Zwei verschiedene Lebenswelten prallen da gerade aufeinander. Um solche Missverständnisse bzw. Konflikte zu erkennen und zu lösen, benötigt man interkulturelle Kompetenz.



Small Talk als unerlässliche Voraussetzung für ein vertrauensvolles und erfolgreiches Gespräch.

Interkultur

Mittlerweile wird das Schlagwort «Interkultur» häufig, wenn nicht gar inflationär gebraucht, wobei nicht immer eindeutig zwischen «international» und «interkulturell» unterschieden wird.

Jürgen Bolten, Professor für Interkulturelle Wirtschaftskommunikation an der Universität Jena, betont bei dem Be-

griff «Interkultur» die Interaktion, den Austausch: Wenn Menschen aus unterschiedlichen Lebenswelten miteinander agieren, dann entsteht eine Interkultur, eine vollständig neue Qualität. Interkul-

turel bedeutet also keine Einbahnstrasse: Beide Partner müssen sich bewegen. Es geht um ein miteinander, nicht nur ein nebeneinander. Unabhängig dafür ist, sich zunächst einmal über die eigene Kultur Gedanken zu machen, die Sinne für die eigenen kulturellen Prägungen zu schärfen. Die-

se Feststellung führt bei Trainees oft zu überraschten Äusserungen: «Aber wir wollen hier doch etwas über die anderen erfahren, wie die ticken!» Interkulturelle Workshops, sollen sie solide Grundlagen

Weshalb sind andere so anders?

legen, werden stets drei Bereiche ansprechen: Kultur und das Eigene, Kultur und das Andere und nicht zu vergessen Kultur und das Gemeinsame. Kultur beeinflusst unser Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln und bestimmt, wie wir uns und andere sehen. Kultur ist das vom Menschen geschaffene und erlernte Orientierungssystem (Alexander Thomas), das uns beim Zurechtfinden, Zusammenleben und Zusammenarbeiten hilft. Dieses Orientierungssystem beruht auf gemeinsamen Werten und Einstellungen einer Gemeinschaft.

Wir neigen oft dazu, Kultur mit Nationalkultur gleichzusetzen und damit einzelne Kulturen scharf zu trennen. Dabei ist zu beachten, dass Kulturen sich überschnei-

*«Nur wer den anderen und sich gut kennt, dem ist in 1000 Begegnungen Erfolg beschieden.»
Chinesisches Sprichwort*

griff «Interkultur» die Interaktion, den Austausch: Wenn Menschen aus unterschiedlichen Lebenswelten miteinander agieren, dann entsteht eine Interkultur, eine vollständig neue Qualität. Interkul-

turel bedeutet also keine Einbahnstrasse: Beide Partner müssen sich bewegen. Es geht um ein miteinander, nicht nur ein nebeneinander. Unabhängig dafür ist, sich zunächst einmal über die eigene Kultur Gedanken zu machen, die Sinne für die eigenen kulturellen Prägungen zu schärfen. Die-



den und veränderbar sind. Die Reduktion einer Person auf *eine* Kultur führt nicht weiter!

Wenn wir über Kulturen sprechen, sprechen wir immer auch über Werte; sie stellen den Kern von Kulturen dar. Werte allerdings sind emotional und subjektiv, nicht rational und objektiv. Und Werte sind relativ: Wer hat sie nicht schon erlebt, die endlosen Debatten darüber, was schmutzig bzw. sauber, hässlich oder schön, unanständig bzw. anständig ist?! Vermutlich kann jede Wohngemeinschaft ein Lied von der Sauberkeitsdebatte singen.

Ein häufiges Problem bei Werten ist, dass der kulturelle Hintergrund des anderen unberücksichtigt bleibt. Wir handeln auf Basis der eigenen Kultur, des eigenen Wertesystems. So interpretieren und bewerten wir das Verhalten einer anderen Kultur mit den Werten unserer eigenen.

Wir sollten uns also im Klaren sein, dass Kulturen Menschen prägen. Im Privat- und Berufsleben agieren wir auf Basis der eigenen Kultur, des eigenen Wertesystems. Deswegen ist die Bewusstmachung für die eigene Kultur notwendig.

gene Identität, seine Persönlichkeit nicht aufgeben, aber seine Sichtweisen hinterfragen.

«Head, Hearts, Hands» – so könnte man interkulturelle Kompetenzen zusammen-

*«Um klar zu sehen, genügt oft ein Wechsel der Blickrichtung.»
Antoine de St. Exupéry*

Erst dann kann man auf Werte, Normen und Verhaltensweisen anderer Kulturen blicken. Es geht also darum, dass wir Kulturen verstehen lernen. Und aus diesem Grund reicht es nicht aus, blosse Verhaltensregeln auswendig zu lernen, wie sie die Internationalen Business Knigge für gutes Benehmen und die sogenannte

fassen, die aus kognitiven, affektiven und verhaltensbezogenen Fähigkeiten bestehen. Absolut unerlässlich im interkulturellen Kontext ist der Erfolgsfaktor Offenheit: sich interessieren, neugierig sein, auf Menschen zugehen, andere Denk- und Arbeitsweisen kennenlernen und dabei Neuem, Ungewöhnlichem, einem zunächst Fremden aufgeschlossen zu begegnen. Das Verständnis für die Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse sollte trainiert werden, um auf Augenhöhe zu kommunizieren. Ebenso grundlegend ist die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, also die Bereitschaft, nicht nur sich selbst, das eigene Wertesystem, die eigene Vorgehens- und Lebensweise als Mass aller Dinge zu betrachten.

*«Wir sehen die Welt nicht so, wie sie ist, sondern so, wie wir sind.»
Fons Trompenaars und Peter Wooliams*

Ein typisches Beispiel dafür ist das unterschiedliche Verhalten in den USA und der Schweiz. Steht man in den USA an einer Kreuzung und weiss augenscheinlich nicht weiter, dann dauert es nicht lange, bis man angesprochen wird. In den USA ist es ein Zeichen von Höflichkeit, dass man auch Fremde anredet und Hilfe anbietet. In der Schweiz allerdings ist es eher ein Ausdruck von gutem Benehmen, dass man Menschen nicht anspricht, um nicht aufdringlich zu erscheinen. Beides Mal will man höflich sein und agiert doch auf gegensätzliche Weise.

Fettnäpfchenliteratur anbieten, da diese letztlich nur an der Oberfläche kratzen.

Damit's nicht mehr klemmt

Interkulturelle Kompetenz ist also zwingend erforderlich, um den Horizont für andere Arbeitsweisen und Kommunikationsstile zu erweitern und relevante Management-Tools zu erlernen. Dies betrifft natürlich besonders das Human Resources Management, ganz gleich, ob es sich um Personalführung und -entwicklung, internationale Teamarbeit, Konfliktmanagement oder Gewinnung und Motivation von Mitarbeitenden handelt.

«Viele Wege führen nach Rom!»

Das Leben der Anderen

Der Umgang mit kultureller Andersartigkeit kann ausgesprochen herausfordernd sein. Vier zentrale Kulturunterschiede lassen sich herauskristallisieren:

- Sach- oder Beziehungsorientierung
- Individualismus oder Kollektivismus
- Zeitsprache
- Regeln

Für den Angehörigen einer sachorientierten Kultur ist das «Was» von Bedeutung. «Wir wollen doch sachlich bleiben!» ist ein oft formulierter Satz. Zahlen, Daten, Fakten stehen im Vordergrund und meist

Interkulturelle Kompetenz kann man sich wie ein Symphoniekonzert vorstellen: Musiker von überall her und mit unterschiedlichsten Instrumenten schaffen spielend Zusammenklang und dennoch darf jeder Individualist bleiben. Interkulturelle Kompetenz bedeutet also keineswegs, eigene Werte über Bord zu werfen. Man muss und sollte seine ei-

Wenn's mal klemmt

Problematisch wird es dann, wenn zwei «Richtigs» aufeinandertreffen. Diese Akteure glauben, dass nur ihre eigenen Werte «richtig» sind. Ein Denken in Kategorien «besser» oder «schlechter» findet statt und Abwertungen werden häufig formuliert: «Die» sind soundso. Die Folge davon: interkulturelle Missverständnisse, wenn nicht gar Konflikte.



wird direkt kommuniziert. Bei einer beziehungsorientierten Prägung allerdings ist das «Wer» massgeblich. Vertrauensvolle Beziehungen haben einen hohen Stellenwert. Ein Gespräch auf der Sachebene ist da nur bei Pflege der Beziehungsebene möglich.

In einer individualistischen Kultur hat der Einzelne Vorrang. Frank Sinatras «I did it my way» ist der klassische Satz für ausgeprägten Individualismus. Im Kollektivismus dagegen sind die Gruppe, die Familie und Freunde entscheidend. Harmonische Beziehungen gelten als zentral.

Bei der Zeitsprache differenziert man zwischen monochron und polychron. Typische Sätze bei monochroner Orientierung sind: «Zeit ist Geld.» «Meine Zeit ist kostbar.» Pünktlichkeit, lange Vorausplanung und Termine sowie strikt eingehaltene Ablaufpläne sind von grosser Relevanz. In polychronen Kulturen jedoch geht es um flexible Zeiteinteilung, Spontaneität und Simultaneität. Unvorhergesehenes stellt kein grösseres Problem dar.

Signifikante Kulturunterschiede zeigen sich auch in der Bedeutung von Regeln. Häufige Äusserungen bei regelorientierten Kulturen lauten: «Darf man denn das?» «Das ist doch verboten!» Für alles gibt es eine Regel; diese garantiert Struktur und Sicherheit, Planung und Ordnung. Im Gegensatz dazu passen regelrelativistische Kulturen Richtlinien flexibel an. Vertrauensvolle Beziehungen sind da

wesentlich bedeutsamer als Regelwerke oder Verträge.

Indem wir uns die zentralen Kulturunterschiede bewusst machen, wird der Weg zu einem respektvollen, zielorientierten Umgang mit den Lebenswelten der Anderen geebnet. Interkulturelle Trainings können dabei helfen, die Vielfalt der Kulturen als Potenzial zu entdecken und nicht nur als zeitraubenden Störfaktor zu werten. Sie wecken Verständnis für die Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse und sorgen für ein konstruktives Zusammenleben und -arbeiten mit Menschen anderer Kulturen – ob im Ausland oder Inland. Die Praxis zeigt immer wieder: Es ist besser, regelmässig interkulturelle Fragestellungen zum Gegenstand von Gesprächen mit Mitarbeitenden zu machen und nicht zuzuwarten oder womöglich erst dann einzuschreiten, wenn Situationen sich bereits verhakt haben.

Zur Sache!

Kehren wir zu unserem Ausgangsbeispiel zurück: Mit interkultureller Kompetenz könnten wir der hier geschilderten Stresssituation sicherlich gelassener begegnen. Wenn wir uns bewusst sind, dass wir es hier mit einem Angehörigen einer beziehungsorientierten Kultur zu tun haben, werden wir den Small Talk nicht als reine Zeitverschwendung betrachten, sondern als unerlässliche Voraussetzung für ein vertrauensvolles und erfolgreiches Gespräch.



Literaturtipps

Einen kompakten und praxisbezogenen allgemeinen Einstieg in die interkulturelle Thematik bietet:



Christa Uehlinger:
Miteinander verschieden sein: Interkulturelle Kompetenz als Schlüssel zur global vernetzten Welt, Zürich 2017 (2. Auflage), Versus Kompakt

Ebenfalls zu empfehlen ist die flüssig zu lesende, mit zahlreichen Beispielen aus dem Management versehene Publikation:



Barbara Wietasch:
Global Management: ein Tanz mit den Eisbergen – Klarkommen mit fremden Welten oder: Warum ein Auslandsknigge Sie nicht weiterbringt, Wien 2012, Linde Verlag

Autorin



Dr. Irene Pill arbeitet als Dozentin und Trainerin für Interkulturelle Kompetenzen, unter anderem an der Fernfachhochschule Schweiz.
www.irenepill.com

PERSONAL



WEKA Praxis-Seminare

Arbeitsmarktfähigkeit und Zukunft Workforce



Der Altersdurchschnitt in den Unternehmen steigt. Die Rahmenbedingungen jedoch verändern sich und die Digitalisierung und Globalisierung schreitet weiter voran. Zukünftiger unternehmerischer Erfolg wird davon abhängen, wie offen sich die Belegschaft mit Lernbereitschaft, Engagement und Zukunftsorientierung dem Tempo der Veränderung gegenüber stellt.

Ihr Praxis-Nutzen

- Sie wissen was es für eine systematische Zukunftsbetrachtung der Arbeitsmarktfähigkeit braucht.
- Sie profitieren von Praxisbeispielen und konkreten Umsetzungstipps.
- Sie binden gezielt verschiedene Mitarbeitergruppen und Führungskräfte zur Dynamisierung der Workforce ein.

Nächste Termine

- Dienstag, 26. Juni 2018
- Mittwoch, 31. Oktober 2018

1 Tag, 09:00–16:30 Uhr

Zentrum für Weiterbildung der Uni Zürich
Referentin: Stefanie Seiz

Melden Sie sich jetzt an unter www.praxisseminare.ch oder 044 434 88 34