

Wer ist eigentlich «komisch» – der andere, ich oder gar wir beide?

Eine Betrachtung zur Wichtigkeit interkultureller Kompetenz im heutigen globalen Umfeld

TEXT: DR. CHRISTA UEHLINGER

INTERKULTURELLE KOMPETENZ *Die Kommunikationsnetze haben sich nicht nur verdichtet, sondern komplett verändert. Durch die Mobilität und die Telekommunikation haben Geschäftsbeziehungen zwischen den Kulturen enorm zugenommen. Interkulturelle Missverständnisse sind die Folge. Wer solche erfolgreich umgehen will, muss sich mit den Werten seines Gegenübers und seiner Kultur beschäftigen.*

Kultur ist vergleichbar mit einem Eisberg. Essen, Kleider, Künste und Verhaltensweisen sind sichtbar. Für die Missverständnisse ausschlaggebend ist jedoch meist der bedeutend grössere, unter der Wasseroberfläche liegende Teil der Kultur ausschlaggebend. Er umfasst die Werte, Glaubenssätze und Einstellungen.



ZUR PERSON

Dr. Christa Uehlinger, Intercultural Advisor, verfügt über breite internationale Erfahrung als Coach, Trainerin, Beraterin und Managerin. Nach ihrem Studium der Rechtswissenschaften arbeitete sie über 10 Jahre in global tätigen Unternehmen in verschiedenen Branchen. Danach bildete sie sich laufend am Intercultural Communication Institute in Portland/USA, weiter. Heute ist sie Inhaberin von [christa uehlinger linking people®](http://www.linkingpeople.ch) (www.linkingpeople.ch) und spezialisiert auf die Entwicklung von interkultureller Exzellenz, Dozentin für interkulturelle Kommunikation und Autorin. Ihre Neugier, andere Kulturen und Menschen kennenzulernen, führte sie sowohl für ihre Tätigkeit als auch durch Reisen nach **wEuropa**, USA, Kanada, Indien, Australien und Asien.

Kürzlich kam mein Schweizer Bekannter von einer Geschäftsreise zurück. Er war verärgert und sagte: «Da fliege ich mit einem guten Angebot in der Tasche extra nach Indien und habe die Absicht, ein Geschäft abzuschliessen. Was passiert? Mein indischer Geschäftspartner erzählt mir von seiner Familie, seinem Sohn, auf den er sehr stolz ist, zeigt mir die Stadt, geht mit mir mehrere Male essen usw. Tut dies irgendetwas zur Sache? Nein. Haben wir uns geschäftlich ausgetauscht? Auch nein. So macht man kein Business. Der Inder verhielt sich ganz und gar komisch. In der Folge musste ich ohne Resultate nach Hause, denn auch die Zeit ist mir davongeronnen. Ich bin total frustriert.» Was war geschehen? Die Antwort ist überraschend einfach und gleichzeitig komplex. Einfach, weil zwei Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund aufeinander trafen und beide sich gemäss ihrer kulturellen Prägung verhielten. Komplex, weil Kultur vielschichtig und kaum fassbar ist, uns jedoch massgeblich beeinflusst.

«Da beide sich auf ihre Art *normal* verhalten, kommt es zu Missverständnissen und emotionalen Reaktionen.»

Kultur prägt unsere Identität

Betrachten wir Kultur etwas genauer. Bei Kultur geht es um Lebenswelten. Eine allgemeingültige Definition gibt es nicht, doch kurz gesagt kann Kultur umschrieben werden, als die geteilten und erlernten Werte einer Gruppe von Menschen, die sich in den Verhaltens-, Arbeits- und Denkweisen sowie in den Artefakten zeigen. Kultur bezieht sich also immer auf eine Gruppe von Menschen. Innerhalb dieser bestehen für die Angehörigen allgemein verbindliche Elemente und Traditionen. Jeder Mensch gehört unterschiedlichen Kulturen an und ist ein kulturell komplexes Wesen. Kultur bezieht sich also nicht nur, wie oftmals angenommen, auf unterschiedliche Länder, sondern auf weit mehr. Sie beeinflusst unser Verhalten, unsere Wahrnehmung und vermittelt Bedeutung. Kultur gibt Sicherheit und Orientierung, prägt unsere Identität und definiert damit, was normal ist – «unsere Komfortzone», den Bereich in dem wir uns wohlfühlen. Man agiert unbewusst und instinktiv und weiss, wie man sich zu ver-





halten hat. Kultur macht uns zu dem, wer wir sind. Wir sind kulturell konditioniert. Kultur ist zudem nichts Starres, sondern dynamisch und entwickelt sich weiter.

Zurück zum Schweizer und zum Inder. Aufgrund seiner Kultur ist es für den Schweizer grundsätzlich normal, nach Indien zu fliegen und dort so wenig Zeit wie notwendig zu investieren (Zeit ist Geld), sofort auf das Geschäft sprechen zu kommen, dieses abzuschliessen und nach Hause zurückzukehren. So sieht aus seiner Sicht effizientes Arbeiten aus. Einen solchen Ablauf erwartet er auch bei seinen Geschäftspartnern. Für den Inder spielen wahrscheinlich zunächst andere Aspekte eine Rolle: den Geschäftspartner zu begrüßen, ihm Indien, die Stadt, die Familie sowie den Sohn näher zu bringen, seinen Geschäftspartner von mehreren Seiten kennen zu lernen und damit Vertrauen aufzubauen. Da beide sich auf ihre Art «normal» verhalten, kommt es zu Missverständnissen und emotionalen Reaktionen. Der Schweizer findet den Inder komisch und ist frustriert; der Inder wird den Schweizer komisch finden und ihn als unhöflich wahrnehmen. **Das hindert eine fruchtbare Geschäftsbeziehung.**

Kulturelle Tücken lauern überall

Was der Schweizer und der Inder erleben, passiert tagtäglich und überall auf dieser Welt. Kultur zieht sich wie ein roter Faden durch al-

les, was wir tun. So befand sich ein sehr guter Student von mir im Austausch in Südkorea und fiel bei allen Prüfungen durch. Zurück in der Schweiz kontaktierte er mich und fragte: «Warum? Ich habe intensiv gelernt.» Es stellte

«Interkulturelle Kompetenz ist nichts Naturgegebenes, sondern ein lebens-langer Lernprozess.»

sich heraus, dass er, wie für ihn im Unterricht normal, den südkoreanischen Professor hinterfragt und kritisiert hatte. Der Professor empfand das aufgrund seiner kulturellen Prägung als äusserst respektlos und unanständig.

Oder: Für einen erfolgreichen deutschen Managementtrainer hagelte es in der Schweiz Kritik. Er fiel bei seinen Teilnehmenden durch. Sein Kommunikationsstil war für sie zu direkt und sie fühlten sich überfordert. Und schliesslich: Ein Taxifahrer in Shanghai fuhr mehrere Male am Zielort vorbei. Auf die Frage seines Gastes, ob er den Weg kenne, antwortete er mit «Ja» und lächelte. Doch kannte er den Weg tatsächlich nicht. In seiner Kultur kann ein Ja auch ein Nein sein. Der Chinese wahrte sein Gesicht.

Die Aufzählung könnte beliebig fortgesetzt werden. Alle diese Menschen gehen zunächst grundsätzlich primär von sich aus, das heisst sie handeln und denken gemäss ihrer eigenen kulturellen Prägung, obwohl sie sich in einer kulturellen Überschneidungssituation befinden. Das ist menschlich. Treten Menschen unterschiedlicher Kulturen in Beziehung, gehen sie meist unbewusst davon aus, dass sich der andere so verhält, wie sie selbst und eine ähnliche Sichtweise hat. Das eigene, vertraute



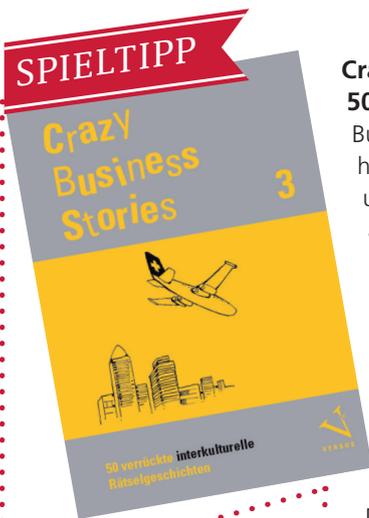
Miteinander verschieden sein

Im Interkulturellen gibt es keine Sicherheit. Man kann einzig lernen, mit der Unge-wissheit umzugehen, sich auf die Menschen und die Situation einzulassen. Im Kern ist interkulturelle Kommunikation primär Menschsein. Denn man begegnet nicht dem Russen, dem Chinesen oder dem Zürcher, sondern tritt in Beziehung mit dem Menschen aus Russland, China oder dem Kanton Zürich. Das Buch von Autorin Christa Uehlinger beleuchtet folgende Aspekte: Was ist Kultur und wie wirkt sie sich auf die Zusammenarbeit aus? Was ist interkulturelle Kompetenz und welche Modelle existieren dazu? Wie reagiert der/die Einzelne auf etwas, das anders und somit fremd ist? Welche Hilfsmittel gibt es, um im Alltag interkulturell kompetenter zu handeln? Was muss bei multikulturellen Teams besonders beachtet werden?

Miteinander verschieden sein: Interkulturelle Kompetenz als Schlüssel zu einer global vernetzten Welt.

Versus Verlag Zürich, ISBN 978-3-03909-213-0.

www.versus.ch



Crazy Business Stories 3: 50 verrückte interkulturelle Rätselgeschichten

Business wird häufig als rationale Welt voller Budgets, Bilanzen und Strategien verstanden. Doch hinter dem Business stehen immer Menschen mit Annahmen und Einstellungen, Verhaltensmustern und Werten. Gerade im globalen Umfeld treffen immer mehr Menschen unterschiedlicher Kulturen aufeinander. Da sind Fettnäpfchen vorprogrammiert. In ein und derselben Situation sind aufgrund unterschiedlicher Kulturen ganz verschiedene Interpretationen und Verhaltensweisen möglich. Um die Bedeutung der Kultur in der Zusammenarbeit bewusstmachen, erfanden die Autoren Christa Uehlinger, Hans Lampalzer und René Schrackmann die interkulturellen Crazy Business Stories. Diese eignen sich hervorragend, um Querdenken zu üben, über den Tellerrand hinauszublicken, Perspektiven zu wechseln und kreativ zu sein.

Das kann einen Beitrag leisten, die als selbstverständlich empfundenen Denk- und Handlungsmuster aufzubrechen. Interkulturelle Crazy Business Stories sorgen für einen amüsanten, vergnüglichen Zeitvertreib mit Lerneffekt.

Das Spiel ist für alle, die am Querdenken Freude haben, die gerne Denkgrenzen sprengen und ihre blinden Flecken erkunden wollen: zur Auflockerung in Seminaren und Trainings; zur Einführung in spezielle Themen, als Übung zum Vertiefen des vermittelten Stoffes oder in abendlich lockerer Runde nach einem harten Geschäftstag.

Crazy Business Stories 3: 50 verrückte interkulturelle Rätselgeschichten.

Versus Verlag Zürich, ISBN 978-3-03909-163-8. www.versus.ch

Verhalten wird als das «Normale» angesehen. Das Fremde wird eher als störend, denn als Chance empfunden.

Chance für neue Lösungsansätze

In diesem Moment des Zusammentreffens von verschiedenen Vorstellungen und Verhaltensweisen befindet man sich «Inter-kultur» – zwischen den Kulturen. In diesem «Zwischen den Kulturen-Sein» funktioniert der eigene Ansatz

kaum mehr. Alle involvierten Personen haben in der gleichen Situation unterschiedliche Vorstellungen, wie etwas sein sollte, nehmen sie unterschiedlich wahr und interpretieren sie anders. In diesem Augenblick ist man gezwungen, innezuhalten

und zunächst einmal zu akzeptieren, dass die eigene Art und Weise nur eine unter vielen ist. Dieses «Inter-kultur»-Sein bietet jedoch ein Potenzial, das es für ein wertschätzendes Miteinander zu nutzen gilt. Arbeitet man aktiv damit und beginnt, von eigenen Konzepten abzulassen und auch andere zu respektieren, können neue Lösungsansätze entstehen.

Das wiederum erfordert, sich nicht nur mit dem Offensichtlichen zu befassen, sondern dahinter zu schauen. Zieht man vereinfacht für Kultur das Bild eines Eisberges bei, umfasst dessen Spitze alles, was sichtbar, hörbar und

spürbar ist. Dazu gehören Essen, Kleider, Künste sowie Verhaltensweisen wie beispielsweise Begrüssungsrituale. In der Schweiz, Österreich und Deutschland begrüsst man sich grundsätzlich mit Handschlag; bei der Verabschiedung sagt man in Deutschland «Tschüss», in Wien «Baba» und in der Deutschschweiz «uf Wiederluege». Das alleine kann bereits irritieren.

Für die Missverständnisse ausschlaggebend ist jedoch meist der bedeutend grössere, unter der Wasseroberfläche liegende Teil der Kultur ausschlaggebend. Dieser ist meistens unbewusst und verinnerlicht. Er umfasst die Werte, Glaubenssätze und Einstellungen. Diese wirken, auf das, was beobachtbar ist, ein. Beginnt man nun «dahinter zu schauen» (look beyond), das heisst diese beiden Teile miteinander zu verbinden, gelingt es mit der Zeit Verhaltensweisen, die uns zunächst komisch und fremd vorkommen, nachzuvollziehen.

Unterschiedliche Werte und Einstellungen

Schaut man beim Schweizer und beim Inder «dahinter», entdeckt man grundlegend unterschiedliche Werte und Einstellungen, die sich in den beschriebenen Verhaltensweisen manifestieren. **Grob gesagt**, steht für den Schweizer die Aufgabe im Vordergrund und für den Inder die Beziehung zum Geschäftspartner. Für den Schweizer kann daher das Geschäft sofort erledigt werden. **Der Inder möchte jedoch die per-**

[*«Interkulturell sensibel zu handeln und zu kommunizieren beginnt bei einem selbst.»*



sönliche Beziehung zunächst aufbauen, bevor Geschäfte getätigt werden. Die Aufgaben- versus die Beziehungsorientierung stellt weltweit gesehen einen der wichtigsten kulturellen Unterschiede dar, der zu grossen Missverständnissen führt.

Was also können wir aus diesen Ausführungen schlussfolgern? Jeder Mensch ist kulturell geprägt. Dies beeinflusst seine Handlungen, Wahrnehmungen und Denkweisen. Grundsätzlich geht jeder Mensch unbewusst irgendwo davon aus, dass sich der andere so verhält wie er selbst, dass er sich innerhalb seiner kulturellen Komfortzone bewegen kann. Da fühlt man sich sicher und weiss, wie der Hase läuft. Das trifft aber bei interkulturellen Interaktionen nicht zu. Konsequentermassen reagiert man für gewöhnlich verärgert, frustriert oder tendiert, dazu, den anderen komisch zu finden. Wer nun also ist «komisch»? Die ernüchternde Antwort: jeder und jede kann als «komisch» wahrgenommen werden, selbst dann, wenn in bestmöglicher Absicht gehandelt wird. Es ist eine Frage der kulturellen Perspektive.

Ein Umdenken ist gefordert

Die globalisierte Welt zeigt sich multikulturell. Kulturübergreifende Kontakte gehören heute zum Alltag. Wer in welchem Beruf auch immer erfolgreich sein möchte, ist daher aufgefordert, umzudenken und nicht nur von sich auszugehen. Denn im Zentrum von allem, was wir tun,

steht der Mensch. Eine wirksame Interaktion ist somit ein entscheidender «Erfolgsfaktor» und diese ist nun mal vermehrt interkulturell, d.h. geprägt durch Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund. Damit wird interkulturelle Kompetenz, nämlich die Fähigkeit, mit Menschen aus anderen Kulturen wertschätzend, achtsam und reflektiert interagieren und kommunizieren zu können zu einem Schlüsselfaktor. Interkulturelle Kompetenz ist aber nichts Naturgegebenes, sondern ein lebenslanger Lernprozess. Sie erfordert, sich nicht nur mit dem Offensichtlichen zu beschäftigen, sondern sich auf den anderen einzulassen, miteinander verschieden zu sein und sich auch mit den Werten und ihren Auswirkungen zu befassen, eben «dahinter zu schauen». Wer interkulturelle Kompetenz entwickeln möchte, begibt sich auf eine Entdeckungsreise, die geprägt ist von Ungewissheit. Dabei wird nicht nur der andere, sondern vor allem auch die meist unbewusste eigene Kultur erforscht. Interkulturelle Kommunikation ist Menschsein. Interkulturell sensibel zu handeln und zu kommunizieren beginnt bei einem selbst und ist alles andere als simpel. Hätte mein Schweizer Bekannter sich vorgängig mit der indischen Kultur ein wenig auseinandergesetzt, hätte er erkennen können, wie wichtig Beziehung ist. Dann wäre er dieses Geschäft wohl anders angegangen und er hätte sich höchstwahrscheinlich seinen Frust ersparen können.

SIETAR Schweiz

(Society for Intercultural Education, Training and Research) SIETAR ist die weltweit grösste und anerkannteste Organisation auf dem Gebiet der interkulturellen Zusammenarbeit. In der Schweiz vereint sie interkulturell Interessierte und Fachpersonen aus Bildung, Wissenschaft, Business, öffentliche Hand und Beratung mit dem Ziel, das interkulturelle Bewusstsein und den kulturübergreifenden Dialog zu fördern, ein Netzwerk von interkulturellen Spezialisten zur Verfügung zu stellen sowie den interdisziplinären kulturellen Austausch über Veranstaltungen, Publikationen und Plattformen zu fördern. SIETAR Schweiz ist Teil des europäischen und internationalen Netzwerkes und ist politisch und konfessionell neutral. SIETAR wurde vor rund 50 Jahren in den USA gegründet.

www.sietar.ch