

Interkulturelle Kompetenz

Global gesehen eine lohnende Investition?

Interkulturelle Kompetenzen sind dort gefragt, wo international zusammengearbeitet wird, in Teams, Organisationen oder zwischen in- und ausländischen Unternehmen. Damit die Kooperation den Einzelnen nicht lähmt, sondern der Prozess von der Vielfalt der Gruppe profitieren kann, gibt es Coachs. Sie analysieren und erarbeiten von Fall zu Fall die passende Kommunikationsstrategie für ein Gewinn bringendes Miteinander.

Die Business-Knigge fürs Ausland mit ihren rezeptartigen Handlungsanweisungen enthalten zwar die gängigsten Höflichkeitsregeln, werden aber einem differenzierten Miteinander kaum gerecht. Denn Hand aufs Herz: Wissen wir immer, was sich wo geziemert? Da ist die Sache mit der Hand, die zur Begrüssung gegeben wird. Doch wem? Dem Arzt, der Kollegin, dem Vater? Und für die Mutter einen Kuss? Einen Kuss auf den Mund, drei gehauchte Küsschen im Wechsel auf die Wangen oder eine feste Umarmung? Oder küssen wir bei der Begrüssung lieber die Kollegin, nicken dem Arzt nur zu und begrüssen die Eltern mit einem lockeren «Hallo»? Solche Feinheiten können für Verunsicherungen sorgen, und plötzlich fühlt

man sich fremd, wo der eigene Partner zu Hause ist, weil er die Sitten seiner Familie von Kindsbeinen an kennt. Jede Familie hat ihre Spielregeln, jeder Verein und jedes Unternehmen auch. Gerne spricht man von Unternehmenskultur, also von der Identität, aber auch dem Stil von Kommunikation und Kooperation in einer Firma. Die Arbeitnehmenden finden sich darin zurecht, mal mehr, mal weniger. Treffen unterschiedliche Einstellungen aufeinander, kommt es oft zu Missverständnissen, die schnell mal zu teuren Komplikationen führen können. Es sind die fremden Verhaltensweisen einerseits und die so genannt kulturelle Linse, durch die wir die Welt wahrnehmen, andererseits, die den Umgang verkomplizieren.

Alles eine Frage der Kultur

Um die verschiedenen Bereiche des Miteinanders analysieren zu können, unterteilt man sie in Kulturdimensionen. So zählt der Umgang mit dem Höhen- und Machtgefälle, der hierarchisch oder egalitär sein kann, dazu. Zu den Kulturdimensionen gehören die Art des Zeitmanagements (langzeit- bzw. kurzzeitausgerichtete Handlungsweisen), Strategien zur Unsicherheitsvermeidung einerseits und Risikofreudigkeit andererseits, das Hochhalten von maskulinen

beziehungsweise femininen Werten sowie individualistische oder kollektivistische Verhaltensweisen. In einem Team treffen unterschiedliche persönliche Kulturen aufeinander, geprägt durch Herkunft und Gruppenzugehörigkeit jedes Einzelnen. Bei internationalen Teams kommt eine weitere Herausforderung hinzu. Wie damit innovativ umgegangen werden kann, wird am Institut für Kommunikationsforschung in Luzern gelehrt. Wer über interkulturelle Kompetenzen verfügen will, muss zunächst Eigen- und Fremdwahrnehmung schulen.

So gelingt ein neutrales Beobachten, das einen Perspektivenwechsel zwischen den verschiedenen Positionen ermöglicht und schliesslich neue Wege erkennen lässt. Hilfsmittel wie die gewaltfreie Kommunikation oder Teamentwicklungsinstrumente werden am Institut für Kommunikationsforschung vermittelt. Die Lernenden setzen diese in ihrem beruflichen Umfeld ein, zum Beispiel bei Integrationsprojekten, in Unternehmen mit internationaler Belegschaft oder bei Handelstätigkeiten mit ausländischen Firmen.

Deutschschweizer Chefs auf dem Prüfstand

Schon innerhalb der Schweiz gibt es bemerkenswerte kulturelle Unterschiede. «In der Deutschschweiz muss der Chef zuerst einmal beweisen, dass er etwas draufhat. In der französischen Schweiz sind die Unternehmen hierarchischer strukturiert und der Umgang miteinander ist emotionaler. Am traditionsorientiertesten sind die Tessiner. Sie sind sehr beziehungsorientiert, Freunde und Familie haben einen wichtigen Stellenwert», so der Institutsleiter Dietmar Treichel. Die Sprachregionen der Schweiz ähneln in ihrer Mentalität natürlich den Nachbarstaaten. So erstaunt es nicht, dass die Italiener kollektivistisch sind, wie übrigens die Chinesen auch. In kollektivistischen Kulturen werden das Verbindende und die Beziehungspflege individualistischen Bestrebungen übergeordnet. Wer in China einen Vertrag schnell unter Dach und Fach bringen möchte, liegt falsch. Zuerst muss das Vertrauen aufgebaut und die Beziehung vertieft werden, erst dann kommt das Geschäftliche. In China existiert ein Freundesnetzwerk, Guan Xi, in dem man sich gegenseitig hilft und Gefallen erweist. Bei der Teambildung ist es wichtig, das zu berücksichtigen. «Wenn ein Team nicht vorwärtskommt, kann das daran liegen, dass Mitglieder verschiedener Netzwerke in ein und derselben Gruppe sind», sagt Irma Endres, die die operative Leitung des Instituts innehat. «Oder aber man setzt die Teilnehmenden bewusst in verschiedene Teams, um den Informationsfluss zwischen den Teams anzuregen.» Und Dietmar Treichel fügt an: «In kollektivistischen Kulturen ist es falsch, den Einzelnen zu belohnen oder zu bestrafen. Man muss die

Gruppe überzeugen. So wendet man sich am besten an die informellen Leader, die über das Netzwerk Anregungen oder Kritik dem Einzelnen zukommen lassen.» Ganz anders ist der Umgang in den USA. Dort wird die Einzelleistung betont. Bereits in der Schule werden in den verschiedenen Disziplinen Klassenbeste gekürt. Wird in den USA ein neues Auto entwickelt, entscheidet das Marketing, wie dabei vorzugehen sei. In Japan hingegen werden alle am Prozess beteiligten Mitarbeitenden befragt, vom Fließbandarbeiter bis zu den Chefs. «Mit dem Resultat, dass die Japaner nach fünf bis sieben Jahren ihr Auto auf den Markt bringen, die Amerikaner jedoch zehn Jahre dafür brauchen», sagt Dietmar Treichel. «Nur in Krisensituationen funktioniert unser westliches individualistisches Modell besser», resümiert er.

Vielfalt ist lernfördernd

Wo viele Menschen sind, treffen verschiedene persönliche Kulturen aufeinander. Kommen die Menschen aus unterschiedlichen Ländern, ist der Mix an kulturell geprägten Einstellungen noch grösser. «Kommt es zu Konflikten, ist ein Darübersprechen in unserer Kultur sehr angesagt, in China würde sich ein Eingreifen über das Freundesnetzwerk anbieten», so Treichel. In der westlichen Welt arbeite man gerne mit Mediationen, die einen Konsens schaffen sollen. Darin werden Kommunikationsregeln und Umgangsformen festgelegt. Dietmar Treichel findet, dass, egal wie gearbeitet werde, die ressourcenzentrierte Sicht wichtig sei. Also mit Stärken, nicht mit Schwächen arbeiten. Die Frage lautet deshalb: Welche Aufgabe könnte ich besonders gut erledigen? Diese Fragestellung anerkennt sich im Team, aber auch wenn das Marketing und die Finanzabteilung gut zusammenspannen sollen oder eben dort, wo Menschen aus unterschiedlichen Ländern zusammenarbeiten. Ist also der Aufwand erhöht, wenn verschiedene Länderkulturen aufeinandertreffen? Nein, im Gegenteil, findet Irma Endres: «Ein internationales Team bietet schliesslich die Chance, voneinander zu lernen, und davon profitiert das Unternehmen bei solch unterschiedlichen Dingen wie Innovationen, Prozessqualität, Mitarbeiterführung oder Marktbearbeitung.» ■