



Interkulturelle Sensibilisierung

Interkulturelle Kompetenz:
Die Herausforderung, Unterschiede fruchtbar
zu machen

Veröffentlicht in business-wissen.de 2004

Interkulturelle Kompetenz:

Die Herausforderung, Unterschiede fruchtbar zu machen

Interkulturelle Kompetenz heißt, mit unterschiedlichen Gruppenidentitäten leben und arbeiten zu können. Davon sind nicht nur die international agierenden Top-Manager betroffen. Es gibt auf allen Ebenen der Organisation Berührungspunkte zu fremden Kulturen. Das setzt andere Grundhaltungen voraus.

*„Ein ungewohntes Ding zurückzuführen auf schon gewohnte Dinge, das Gefühl der Fremdheit zu verlieren – das gilt unserem Gefühl als erklären. Wir wollen gar nicht ‚erkennen‘, sondern nicht im Glauben gestört werden, dass wir bereits wissen.“
(Nietzsche, Fragmente, 34 [246])*

Die zunehmende Öffnung und Internationalisierung der Märkte führt in verstärktem Maße zu einer hohen Komplexität und Vernetzung grenzüberschreitender Beziehungen. Von dieser Entwicklung sind längst nicht mehr nur

international agierende Top-Manager betroffen, vielmehr finden wir Berührungspunkte zu fremden Kulturen inzwischen auf allen Ebenen von Organisationen sowie auch in unserem gesellschaftlichen und privaten Umfeld. Interkulturalität bezieht sich dabei nicht nur auf internationale Kontakte, sondern ist ebenfalls von Bedeutung, wenn unterschiedliche Organisationskulturen aufeinander treffen. Interkulturelle Kompetenz geht demzufolge weit über internationale Erfahrung hinaus, es heißt auch mit unterschiedlichen Gruppenidentitäten leben und arbeiten zu können.

Vielfalt, die reizvoll ist, uns aber auch an persönliche Grenzen bringt

In der interkulturellen Begegnung werden wir mit einer Vielfalt von nebeneinander existierenden Einstellungen, Denk- und Verhaltensmustern, Weltanschauungen und Wertvorstellungen konfrontiert. Eine Vielfalt, die auf den ersten Blick zwar reizvoll erscheint, im direkten Kontakt, in der Konfrontation mit dem Fremden den Menschen jedoch in seiner ganzen Persönlichkeit fordert und ihn auf die existentielle Frage seiner eige-

nen Identität zurückwirft. Denn eine echte Begegnung mit dem Fremden, ein Sich-Einlassen auf die fremde Kultur setzt die Auseinandersetzung mit den eigenen Mustern und Denkmodellen voraus. Wenn interkulturelle Kompetenz überhaupt erlernbar ist, dann nur über den Weg der persönlichen Entwicklung, denn die Tür zu einer höheren Sensibilität in der Begegnung mit dem Fremden geht nach Innen auf.

Warum der Kulturbegriff offen und unbestimmt bleiben sollte

Inwieweit dieser Lernprozess gelingen kann, hängt auch von dem zu Grunde gelegten Kulturverständnis ab. Kultur darf vor diesem Hintergrund nicht als Konzept zur Beschreibung von Identitäten verstanden werden, sondern als Produkt und Voraussetzung des Vergleichs von Identitäten. Die Prämisse von der Unbestimmtheit und Offenheit des Kulturbegriffes, bildet die Basis für ein differenziertes Kulturverständnis. Sie bedingt, dass Kultur nicht beschreibt, was man über andere Länder, Orga-

nisationen und letztendlich auch Personen wissen kann, sondern dass der Kulturkontakt eine Plattform bietet, um im Vergleich zwischen den Kulturen zu lernen. Ob, wie und was gelernt wird, hängt im Wesentlichen von der Art der Gestaltung des Kulturkontaktes ab.

Die Unbestimmbarkeit des Kulturbegriffes steht jedoch im Widerspruch zu den meisten Ansätzen in der Literatur (z. B. Hofstede, Trompenaars). Was macht also die Konstruktion des Kulturbegriffes als bestimmbar in der Komplexität interkultureller Begegnungen so attraktiv? Über die Bestimmbarkeit wird scheinbares Wissen über die andere Kultur suggeriert. Wissen, das Orientierungssicherheit in der interkulturellen Begegnung gibt. Auf dieser Grundlage lassen sich messbare Kriterien für richtiges und falsches Verhalten im Kulturkontakt ableiten. Doch genau hierin verbirgt sich eine große Gefahr, die dazu führt, interkulturelles Lernen und die Offenheit einer Situation, die es für diesen Lernprozess braucht, zu verhindern: Kultur wird so als Erklärungsprinzip missbraucht, als undifferenzierte Projektionsfläche für alles Unverstandene, Unerklärbare und

scheinbar Unveränderliche.

Die Herausforderung in der interkulturellen Begegnung besteht jedoch darin, den eigenen, vertrauten Raum zu verlassen, sich der Verunsicherung und Ungewissheit in der Fremdheitserfahrung mit allen damit verbundenen, möglicherweise schmerzhaften Erfahrungen zu stellen.

„Kultur“ entsteht erst durch die Begegnung und die Auseinandersetzung mit dem Fremden, aber auch das „Eigene“ wird erst im Kontakt mit dem „Anderen“ erfahrbar und sichtbar. Es braucht die „emotionale Erschütterung“ in der Konfrontation mit der anderen Kultur zur Bewusstwerdung der Werte der eigenen Kultur. Das ist die wesentliche Erkenntnis, dass es das Fremde braucht, um das Eigene sehen zu können, was in der Konsequenz bedeutet, dass das Eigene immer auch durch das Fremde mitbestimmt ist. Erst an dieser Grenze, an der beides aufeinander trifft, entsteht Kultur.

Aus diesen Grundannahmen lassen sich die Kernelemente eines Konzeptes interkultureller Handlungskompetenz ableiten.

Selbstverantwortung in der Gestaltung des Kulturkontaktes

Die These von der Unbestimmtheit des Kulturbegriffes macht einen wesentlichen Zusammenhang für eine Theorie interkulturellen Lernens deutlich: Die Zukunftsoffenheit einer Situation akzeptieren zu können heißt, dass wir selbst verantwortlich sind für die Realität, die wir uns schaffen. Wenn wir jedoch für die Zukunft verantwortlich sind, die offen vor uns liegt, sind wir auch für die Realität verantwortlich, die sich aus dem Kulturkontakt heraus ergibt. Damit sind die Möglichkeiten, die sich durch die interkulturelle Begegnung eröffnen, nicht mehr durch die den Kulturen zu Grunde liegenden Wertesysteme oder Denk-, Fühl- und Handlungsmuster vorherbestimmt, sondern sie sind offen und werden durch uns individuell und verantwortlich gestaltet. Diese zentrale Erkenntnis bedeutet in der Konsequenz, dass Kultur nicht mehr weiter als Projektionsfläche für alles Unverstandene und scheinbar Unveränderliche herangezogen werden kann. Viel-

mehr geht es darum, den Gestaltungsauftrag anzunehmen, der sich aus der Offenheit und Selbstverantwortung im Kulturkontakt ergibt.

Die heilsame Kraft des ‚Und‘

Kulturkontakt lässt sich als Basis nutzen, um an die Stelle des Entweder-oder ein Sowohl-als-auch zu setzen. Dies gilt nicht nur für den Umgang mit aufeinander treffenden Denk-, Fühl- und Handlungsmustern in der persönlichen interkulturellen Begegnung, sondern betrifft auch unterschiedliche Herangehensweisen und Lösungsansätze in der Beantwortung organisationaler Fragestellungen.

In der interkulturellen Begegnung dürfen wir uns somit nicht von der Suche nach der einen Wirklichkeit und von einer Bewertung in „richtig“ oder „falsch“ leiten lassen. Das Bestreben sollte vielmehr sein, unterschiedliche Wirklichkeiten nebeneinander gelten zu lassen und sie aus der Perspektive der Betroffenen heraus zu betrachten.

Nicht-Wissen und Nicht-Verstehen als Basis interkultureller Kompetenz

Die Akzeptanz von Mehrdeutigkeit als Basis für die Gestaltung des Kulturkontaktes, führt zu einem weiteren, wesentlichen Treiber interkulturellen Lernens: Es geht nicht um das Wissen oder Verstehen des Fremden, sondern um die Fähigkeit in der interkulturellen Begegnung, von Wissen auf Nicht-Wissen, von Verstehen auf Nicht-Verstehen umzustellen.

Ein souveräner Umgang mit diesem Nicht-Wissen zeigt sich in einer angemessenen Kommunikationsfähigkeit, das heißt in einem fruchtbaren und schöpferischen Umgang mit Missverständnissen, Verunsicherungen, Ohnmachterfahrungen und den damit notwendigerweise verbundenen eigenen Ängsten.

Emotionale Sprachfähigkeit

Das Bewusstsein des eigenen Nicht-Wissens und Nicht-Verstehens führt in kulturübergreifenden Kommu-

nikationssituationen notgedrungen zum Erleben der eigenen Ohnmacht und Inkompetenz, und damit zu persönlichen Erfahrungen, die mit Ängsten und Verunsicherung verbunden sind. Das Wegfallen eingespielter sozialer Sicherheiten, das immanenter Bestandteil des Kulturkontaktes ist, beinhaltet demzufolge auch ein hohes Maß an Sprachlosigkeit. Verstärkt wird dieses Momentum, wenn die Basis einer gemeinsamen Sprache, das heißt einer gemeinsamen sprachlichen Ausdrucksform fehlt. Es braucht somit jenseits der eigentlichen Sprache einen anderen Zugang, um in der interkulturellen Begegnung Kontakt aufnehmen zu können.

In diesem Zusammenhang spielt die emotionale Sprachfähigkeit eine herausragende Rolle. Was bedeutet es, emotional sprachfähig zu sein? Das Bewusstsein des eigenen Nicht-Wissens und Nicht-Verstehens ist eine wichtige Grundlage dafür. Gemeint ist damit eine innere Haltung einzunehmen, die dem Lernen von Kindern gleichkommt. Ihnen scheint von Natur aus ein hohes Maß an Kontakt- und emotionaler Sprachfähigkeit gegeben zu sein. Eine Fähigkeit, die sie neu-

gierig staunen und erforschen lässt, ohne dass sie dazu notwendigerweise die eigentliche Sprache brauchen. Sprache allein jedenfalls heißt noch nicht, dass wir auch verstehen und erkennen können.

Ein Anspruch, der auf persönlicher Ebene viel fordert

- Ein hohes Maß an Selbstreflexion und Bereitschaft zur Selbsterfahrung, um mit den Herausforderungen, die mit den unvermeidlichen Verunsicherungen im Kulturkontakt verbunden sind, angemessen umgehen zu können.
- Eine dialogische Grundhaltung, sich Zeit nehmen für die interkulturelle Begegnung, um über das Gemeinsame Erleben und den Austausch von unterschiedlichen Sichtweisen, sicherheitsvermittelnde Erfahrungen als Basis für darauf aufbauende Kommunikation gewinnen zu können.
- Die Entwicklung einer Kommunikationsfähigkeit, die nicht darauf ausgerichtet ist, den anderen besser zu verstehen, sondern mit unvermeidlichen Missverständnissen angemessen umzugehen.

Herausforderung für Organisationen

Bleibt die Frage zu beantworten, welche Konsequenzen sich aus diesem Ansatz für das interkulturelle Management von Organisationen ableiten lassen. Die „Kultur“ eines Unternehmens sollte als Ergebnis (und gleichzeitig als Voraussetzung) eines gemeinsamen Lernprozesses verstanden werden. Wesentliches Element der Kulturentwicklung, und damit der Lernprozesse im Unternehmen, besteht in der Art der Gestaltung von Entscheidungsprozessen. In einem Feld differierender Unternehmenswerte, umstrittener Machtverteilung und interkultureller Verständnishindernisse heißt die Empfehlung, den Entscheidungsprozess selbst als Lernprozess zu verstehen und auf der Basis des Dialogprinzips zu gestalten.

Monokulturelle Managementansätze verstanden in dem Sinne, dass ich von der Gültigkeit einer einheitlichen Kultur ausgehe, und damit auch von einer undifferenzierten Übertragbarkeit auf andere Kulturkreise, widerspricht der geforderten Offenheit im Kulturkontakt

und des Bewusstseins des eigenen Nicht-Wissens. Grundbedingungen, die interkulturelles Lernen erst ermöglichen. Die Gefahr monokultureller Managementansätze besteht darin, dass durch die ihnen implizite Art der Gestaltung der Kulturkontakte, Lernen letztendlich verhindert wird. Diese Bewertung sagt jedoch nichts über den möglichen ökonomischen Erfolg aus, der aus einem monokulturellen Ansatz durchaus resultieren kann. Genau das ist ein Teil des Dilemmas, denn der – zumindest kurz- oder mittelfristig betrachtete – ökonomische Erfolg eines Unternehmens lässt nicht notwendigerweise darauf schließen, inwieweit die Art der Gestaltung der Kulturkontakte sinnvoll und nützlich im Sinne von lernförderlich und neue Perspektiven eröffnend ist.

Unternehmen sollten Brücken bauen zwischen den Kulturen

Langfristig gesehen kann auch der ökonomische Erfolg nur dann sichergestellt werden, wenn es Unternehmen gelingt, Kulturkontakte so zu gestalten, dass an der Grenze

der bestehenden Unterschiede, an der Grenze zwischen dem „Ich“ und „Du“ gelernt werden kann. Vielleicht sollten Unternehmen vor dem Hintergrund einer immer höher werdenden Komplexität interkultureller Kontakte im Zuge zunehmender Globalisierung neben ihrem ökonomischen aber auch noch einen anderen Auftrag wahrnehmen: Brücken zu bauen zwischen den Kulturen, indem sie Plattformen schaffen, die die Kommunikation und ein Voneinanderlernen ermöglichen.

Diese Brücken sind die Tragsäulen unserer Zukunft vor dem Hintergrund einer zunehmenden Verschmelzung der Gesellschaften hin zu einer Weltgesellschaft mit allen, dieses Phänomen in sich bergenden Konfliktpotenzialen. Dabei besteht der Kern dieses Lernprozesses darin, die Erfahrung und das Aushalten von Mehrdeutigkeit und die dialogische Bearbeitung von Nicht-Wissen zuzulassen, ja vielleicht sogar zu provozieren. Gelingen kann dies nur durch das persönliche Erleben, durch die „emotionale Erschütterung“ in der Fremdheitserfahrung.

Zusammenfassung

Die Kunst, Unterschiede fruchtbar zu machen und Vielfalt nicht nur zulassen zu können, sondern bewusst in das eigene Lebens- und Organisationskonzept zu verankern, baut auf einigen wesentlichen Grundhaltungen auf:

- Wir müssen lernen, Mehrdeutigkeiten zu akzeptieren und die Fähigkeit entwickeln, Sowohl-als-auch Muster gelten zu lassen und uns von dem oft so nahe liegenden Denken in Entweder- oder Kategorien zu verabschieden. Denn in der Begegnung mit dem Fremden wird deutlich, dass viele unterschiedliche, teilweise auch konträre Wirklichkeiten und Wahrheiten parallel nebeneinander existieren können. Das kleine Wörtchen „und“ hat vor diesem Hintergrund eine ganz besondere und heilsame Bedeutung.
- Wenn wir in der interkulturellen Begegnung wirklich lernen wollen, müssen wir uns von der Vorstellung lösen, verstehen zu können. Durch die Begegnung mit

teilweise völlig fremdartigen und uns kaum zugänglichen Welten wird deutlich: Nicht das Wissen oder Verstehen des Fremden führt uns zu interkultureller Handlungskompetenz, sondern die Kunst, von Wissen auf Nicht-Wissen, von Verstehen auf Nicht-Verstehen umzustellen. Die Grundfähigkeit, die wir erlernen müssen, wenn wir Unterschiede nicht begradigen, sondern sie lebendig erhalten wollen, besteht darin, mit dem eigenen Nicht-Wissen souverän umzugehen.

- Organisationen müssen ihr Konzept interkulturellen Managements an dem Prinzip der einschließenden Vielfalt orientieren. Monokulturelle Vorstellungen, die nur eine Wahrheit und Wirklichkeit zulassen, müssen abgelöst werden von dem Verständnis für eine Vielfalt, auf deren Basis mehrere „beste“ Lösungen nebeneinander existieren können. Nur so können die Stärken und Potenziale der unterschiedlichen kulturellen Teile einer Organisation im Sinne eines größeren Ganzen ausgeschöpft werden.

Dr. Regina Hauser hat zum Thema interkulturelle Kompetenz promoviert. Ihr Buch ist im Deutschen Universitätsverlag unter dem Titel „Aspekte interkultureller Kompetenz – Lernen im Kontext von Länder- und Organisationskulturen“ veröffentlicht.

Dr. Regina Hauser

Hauser ONE Organisationsberatung
Langgasse 22
79111 Freiburg

Mobil: +49 (0) 1 60 / 6 36 96 73

Tel. +49 (0) 7 61 / 2 90 86 96

Fax: +49 (0) 7 61 / 42 99 30 43

E-mail: regina.hauser@hauser-one.com

Internet: <http://www.hauser-one.com>