

# Fremd ist nur anders

*Organisationsberatung braucht interkulturelle Kompetenz*

Die kulturübergreifende Zusammenarbeit wird im Arbeitsalltag zunehmend zum Normalfall. Die interkulturellen Kompetenzen, die dafür nötig sind und eine solche Zusammenarbeit befähigen, sind nicht naturgegeben, sondern müssen gelernt sein. Das ist ein lebenslanger Prozess. Der erste Schritt dazu ist die Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur.

---

Christa Uehlinger

---

Ein Team bestehend aus Schweizern und Amerikanern arbeitet bei einem Projekt zusammen. Auf die Frage, wie sie das Teamwork erleben, antworten die Amerikaner nach einer Woche Zusammenarbeit: «Herausfordernd. Unsere Schweizer Kollegen planen alles bis ins letzte Detail bereits jetzt für die ganze Projektdauer. Sie halten stur daran fest. So können wir nicht arbeiten. Das ist ineffizient.» Die Schweizer antworten: «Manchmal ist es zum Haare ausraufen. Unsere amerikanischen Teammitglieder halten sich kaum an etwas. Sie ändern laufend ab. So können wir nicht arbeiten. Das ist ineffizient.»

Was ist geschehen? Die Antwort ist einfach und gleichzeitig komplex. Einfach, weil verschiedene Menschen mit unterschiedlicher kultureller Prägung in einem Team zusammentrafen und sich alle gemäss ihrem «Denken-wie-üblich» verhielten. Komplex,

weil Kultur vielschichtig und kaum fassbar ist, uns jedoch massgeblich beeinflusst.

Betrachten wir Kultur etwas genauer. Bei Kultur geht es um Lebenswelten. Eine allgemeingültige Definition gibt es nicht. Kultur ist nicht etwas in sich Abgeschlossenes, Statisches, sondern ein komplexes, dynamisches System, das sich laufend wandelt und fortentwickelt.

Eine bekannte Metapher, um Kultur zu erklären, ist der Eisberg. Nur ein kleiner Teil, die sog. *objektive* Kultur, ist als Spitze des Eisbergs sichtbar. Dazu gehören bspw. Kleidung, Essen oder Begrüssungsrituale. Der grösste Teil der Kultur ist jedoch unsichtbar (so wie beim Eisberg der grösste Teil unter Wasser liegt) und meist unbewusst, die sog. *subjektive* Kultur, und umfasst die Werte, Glaubenssätze und Normen einer sozialen Gruppe. Die Eisberg-Metapher ist in der Praxis weit verbreitet, zeigt sie doch bildhaft einen gewissen kulturellen «Grundmechanismus» auf:

Er richtet die Aufmerksamkeit auf die kulturellen Muster, die nicht sofort offensichtlich sind. Viel mehr bietet sie aber nicht.

### Kultur als Prozess

Heute wird in der interkulturellen Kommunikation Kultur nicht mehr als ein «Ding», sondern als einen Prozess angesehen, über den Menschen innerhalb einer sozialen Gruppe ihre Verhalten koordinieren. Kultur ist unsere Beschreibung von Verhaltensmustern, die über menschliche Interaktion und innerhalb eines gewissen Rahmens bspw. eines Landes oder einer Religion erzeugt werden. Sie wird über den Austausch mit anderen gelernt und resultiert aus gelebten Erfahrungen. Die Erfahrungen und Wahrnehmungen konstruieren die jeweilige Wirklichkeit.

Kultur bezieht sich also immer auf eine Gruppe von Menschen. Jeder Mensch identifiziert sich über verschiedene kulturelle Gruppen und hat damit unterschiedliche Bezugssysteme, die sich überschneiden und auch ändern können. Diese bilden seine kulturelle Identität. Kultur beeinflusst unser Verhalten, unsere Wahrnehmung und vermittelt Bedeutung. Kultur gibt Sicherheit und Orientierung. Sie bestimmt damit, was in einem bestimmten Kulturkreis normal ist – «unsere Komfortzone», den Bereich, in dem wir uns wohlfühlen. Man agiert unbewusst und instinktiv, weiss, wie man sich zu benehmen hat und wie sich der andere voraussichtlich verhalten wird. Alles, was ausserhalb dieser Komfortzone liegt, wird als «fremd» wahrgenommen. Fremd ist bereits eine Wertung aus eigener kultureller Sicht und grenzt ab. Fremd ist eigentlich nur anders.

### Die Tücken der interkulturellen Kommunikation

*Interkulturelle Kommunikation* bezieht sich auf eine Interaktion oder Kommunikation zwischen Menschen unterschiedlicher kultureller Prägung; ist ein Prozess, über den gemeinsam und situativ Bedeutung ausgehandelt wird, um Verständnis zu generieren. Das Gebiet der interkulturellen Kommunikation befasst sich mit den Fragen «Wie können Menschen sich verstehen, wenn sie unterschiedlich kulturell geprägt sind? Wie können sie erfolgreich zusammenarbeiten und -leben?»

Zurück zu unserem Team, das sich in einer interkulturellen Situation befindet. Aufgrund ihrer kulturellen Prägung ist es für die Schweizer grundsätzlich normal, einen detaillierten Projektplan von A bis Z aufzustellen. Alles genau einzuschätzen, hilft, Unerwartetes auszuschliessen. Für die Amerikaner hingegen ist es wichtig, schnell etwas zu erreichen. Zudem sind sie es gewohnt, sich verändernden Situationen rasch anzupassen. Da beide Seiten sich auf ihre Art

«normal» verhalten, kommt es zu Missverständnissen und emotionalen Reaktionen. Sie nehmen sich gegenseitig als ineffizient wahr, sind frustriert und zweifeln, dass die Projektergebnisse erreicht werden können. Zusätzlich tappen sie noch in die Falle, Gleichheiten anzunehmen – die grösste in der interkulturellen Zusammenarbeit.

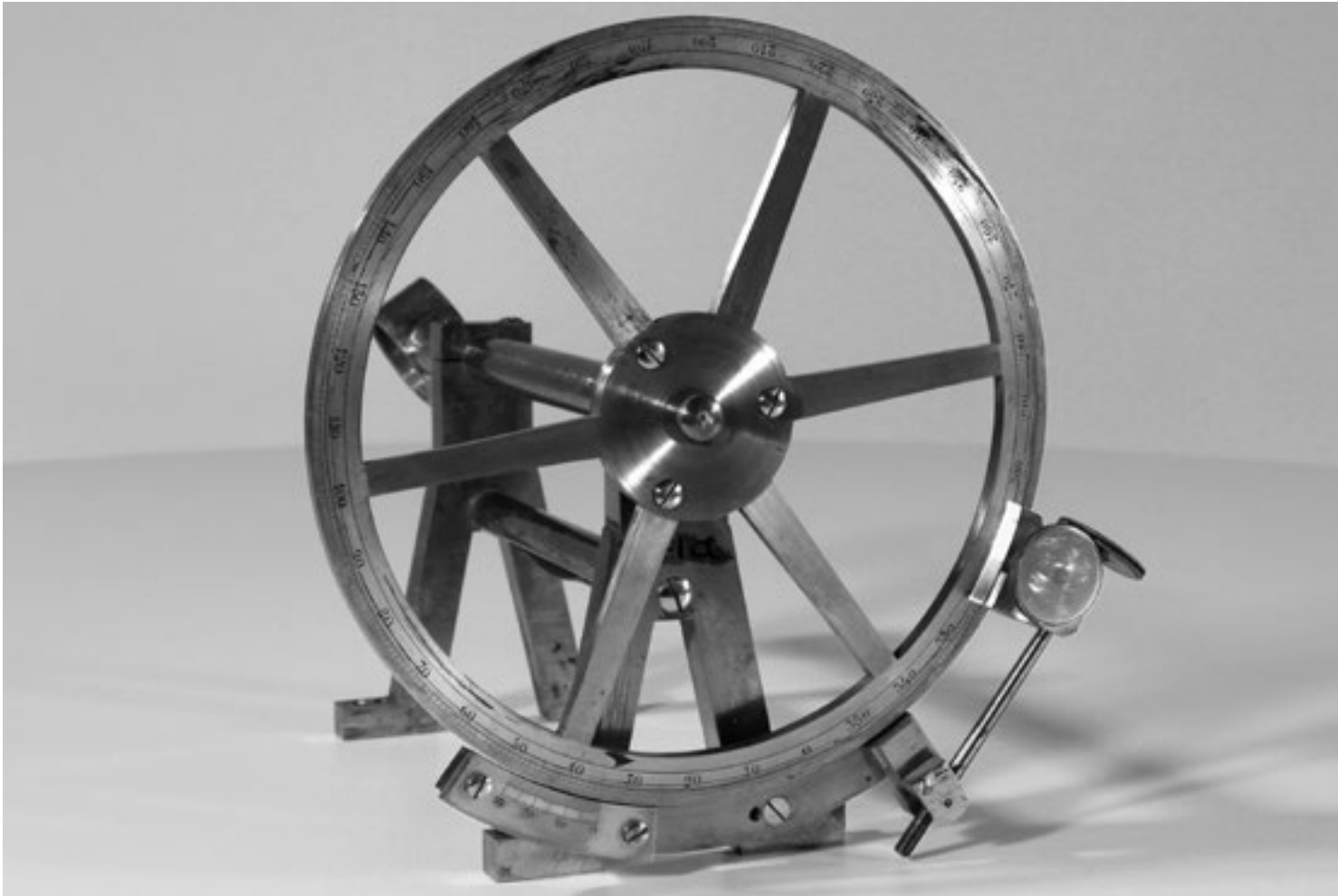
Was dieses Team erlebt, geschieht tagtäglich und überall auf dieser Welt – zwischen Individuen, in Teams und in Organisationen. Kultur zieht sich wie ein roter Faden durch alles, was wir tun. So wollte ein Coach zusammen mit einem asiatischen Coachee, die vom Arbeitgeber geschickt wurde, das Thema der Sitzung herausarbeiten. Er fragte nach Problemen. Die einzige Antwort, die er auch nach mehrmaligem Abtasten wiederholt erhielt, war: «Mir geht es gut.» In vielen asiatischen Kulturen wird über Probleme nicht

## *Interkulturelle Kompetenz ist nichts Naturgegebenes, sondern ein lebenslanger Lernprozess.*

gesprächen und schon gar nicht mit einem Aussenstehenden. Man wahrt das Gesicht. Oder: Eine Schweizer Experten-Organisation, die bis dahin teamorientiert und eher demokratisch funktionierte, wird von einem deutschen Grosskonzern übernommen. Dieser ist sehr hierarchisch organisiert und führt in seiner neuen Tochtergesellschaft einheitliche Prozesse ein. Entscheidungen werden top down getroffen. Das führt bei der einst sehr rentablen Schweizer Tochterfirma zu starken Umsatzrückgängen. Die unterschiedliche Einstellung zur Hierarchie ist eine der grössten kulturellen Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen Deutschland und der Schweiz.

### Inter-Kultur als Potenzial

Im Moment des Zusammentreffens von verschiedenen Vorstellungen und Verhaltensweisen befindet man sich «Inter-Kultur» – zwischen den Kulturen. In diesem Raum des «zwischen den Kulturen-Seins» funktioniert der eigene Ansatz kaum mehr. Man ist 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 zwischen Individuen, im Team und in Organisationen zu nutzen gilt. Arbeitet man aktiv damit und beginnt, von eigenen Konzepten abzulassen und auch andere zu respektieren, können neue Formen der Zusammenarbeit entstehen.



Das wiederum erfordert, sich nicht nur mit dem Offensichtlichen zu befassen wie bspw. Begrüssungsritualen, sondern «dahinterzusehen» und sowohl sich selbst als auch die anderen genau zu beobachten, um weitere kulturelle Hinweise zu erkennen. Sodann gilt es, diese mit den dahinterliegenden kulturellen Mustern zu verknüpfen. Das erfordert Kenntnisse sowohl der eigenen als auch der anderen Kulturen.

Über diese konsequente Verknüpfung gelingt es mit der Zeit, Verhaltensweisen, die uns zunächst merkwürdig vorkommen, nachzuvollziehen und damit das Potenzial der Kultur zu nutzen. Ein solches bewusstes Arbeiten mit unterschiedlichen Kulturen erfordert *interkulturelle Kompetenz*, das heisst, die Fähigkeit, mit Menschen aus anderen Kulturen wertschätzend, achtsam und reflektiert interagieren und kommunizieren zu können. Interkulturelle Kompetenz ist nichts Naturgegebenes, sondern ein lebenslanger Lernprozess. Sie erfordert ein Zusammenspiel von Wissen, Einstellungen und Fähigkeiten. Interkulturelle Kommunikation ist dabei von zentraler Bedeutung.

Schaut man bei unserem Team «dahinter», entdeckt man unterschiedliche Werte, die sich in den

beschriebenen Verhaltensweisen und Erwartungen manifestieren. Grob gesagt, tendieren Schweizer zur Sicherheit. Das zeigt sich in der minutiösen Planung, an die man sich strikt hält. Demgegenüber gehen Amerikaner ungezwungener mit Unsicherheit um und sind eher kurzfristig orientiert. Der kleine, feine Unterschied im Umgang mit Sicherheit führt in der Zusammenarbeit zwischen Amerikanern und Schweizern meist zu grossen Missverständnissen.

Hätte dieses Team «normal» und ohne entsprechende Intervention weitergearbeitet, wäre es in eine Negativspirale abgeglitten und hätte die gesetzten Ziele kaum realisiert. Das wäre nichts Ungewöhnliches. Aus der Forschung weiss man, dass multikulturelle Teams entweder hoch effizient oder hoch ineffizient sind sowie im Vergleich zu monokulturellen Teams dreimal länger brauchen, um eine gemeinsame Basis zu finden.

### **Organisationsentwicklung braucht interkulturelle Kompetenz**

Was können wir aus diesen Ausführungen für die Organisationsberatung schlussfolgern? Die globalisierte Welt zeigt sich multikulturell. Interkulturelle Kon-

takte haben sprunghaft zugenommen und gehören zum Alltag. Jeder Mensch ist kulturell konditioniert und agiert entsprechend – auch ein Berater, eine Beraterin. In der Organisationsentwicklung ist es daher zentral, kulturelle Unterschiede zu kennen und ihre Auswirkungen bspw. auf das Autoritätsverständnis, das Verhalten in einer Situation oder auf eine Unternehmenskultur zu verstehen. Wenn Organisationen, Teams und Menschen wirksam unterstützt werden

*Kultur ist nicht etwas in sich  
Abgeschlossenes, Statisches.*

sollen, dann erfordert dies interkulturelle Kompetenz. Diese beginnt bei sich selbst. Das wiederum braucht die Entscheidung, sich diese Kompetenz anzueignen. Entscheidet man sich dafür, heisst das unter anderem, ein Assessment zur eigenen interkulturellen Kompetenz zu machen, die eigene Kultur zu entdecken, sich damit auseinanderzusetzen, was für einen fremd ist. Für bestimmte Beratungssituationen empfiehlt es sich zudem, mit interkulturellen Expertinnen und Experten interdisziplinär zusammenzuarbeiten.



*Dr. Christa Uehlinger ist spezialisiert auf die Entwicklung von interkultureller Exzellenz, Dozentin, Autorin, Referentin und Präsidentin der Society for Intercultural Education, Training and Research (SIETAR) Schweiz.*

*christa.uehlinger@linkingpeople.ch*

**LITERATUR**

- Uehlinger, C. (2014): Das Spiel: Crazy Business Stories 3, 50 verrückte interkulturelle Rätselgeschichten. Zürich: Versus Verlag.
- Uehlinger, C. (2012): Miteinander verschieden sein – interkulturelle Kompetenz als Schlüssel zur global vernetzten Welt, Zürich: Versus Verlag.

