

Interkulturelle Kommunikation

REGELN GELTEN FÜR ALLE – ODER DOCH NICHT?

Wo Menschen zusammenarbeiten, kann es zu Missverständnissen kommen. Besonders komplex sind diese bei kulturellen Unterschieden. Weshalb? Und was tun? Eine Auslegeordnung.

– Text: Christa Uehlinger –

An einem Neubau bringen zwei serbische Dachdecker im siebten Stock Dachpappe mit Gasbrenner an. Obwohl sie ihr Schweizer Arbeitgeber mehrmals darauf hinwies, sich zu sichern, machen sie es nicht. Sie sagen, das würde sie nur an der Arbeit hindern. Ähnlich reagieren zwei Fensterreiniger aus Ex-Jugoslawien, die auf dem Fensterbrett standen, um die Jalousie zu reinigen. Sie finden die gesetzlich vorgeschriebene Schutzausrüstung gegen Absturz unnötig, schliesslich sei seit vielen Jahren noch nie etwas geschehen. Auch ein spanischer Metzger weigerte sich partout, den vorgeschriebenen Kettenhandschuh während der Arbeit mit der Enthäutungsmaschine zu tragen.

Was geht hier vor? Die Erklärung ist überraschend einfach und gleichzeitig vielschichtig. Wenn Menschen mit unterschiedlicher kultureller Prägung zusammenarbeiten, verhält sich jeder so, wie er es sich gewohnt ist. Kultur ist im Alltag überall präsent, jedoch kaum fassbar. Sie beeinflusst uns massgeblich und ist Teil unserer Identität. Gerade in der täglichen Zusammenarbeit ist der Aspekt Kultur allerdings kaum beachtet oder wenig erkannt. Konflikte werden meist mit sprachlichen Missverständnissen erklärt, mit Stress oder mit der jeweiligen Persönlichkeit. Auch werden Personen gerne aufgrund ihrer Herkunft stereotypisiert.

Was ist Kultur?

Kultur ist die «Software» der Menschen und zieht sich wie ein roter Faden durch alles, was wir tun: wie man sich begrüsst, mit dem anderen umgeht, wie man Mitarbeitende führt und motiviert oder wie man kommuniziert. Der Fokus auf die Sprache alleine genügt dabei nicht. Bei Kultur geht es um Lebenswelten, um die erlernten und geteilten Werte, Glau-

benssätze und Normen von Menschen, die sich in charakteristischen Verhaltens-, Denk- und Kommunikationsweisen zeigen. Kultur bezieht sich immer auf eine Gruppe von Menschen bspw. eine Nation, eine Region, eine Religion, eine Organisation oder eine Altersgruppe. Innerhalb eines Kulturkreises weiss man, was «normal», also richtig und falsch ist.

Kultur gibt somit Sicherheit und Orientierung. Sie definiert «unsere Komfortzone». Man vergleicht, was dazu führt, dass das kulturell Fremde eher als störend und falsch sowie generell als verbesserungswürdig angesehen wird.

Die beiden Dachdecker, die Fensterreiniger, der Metzger und auch der Arbeitgeber in den Beispielen verhalten sich so, wie sie es sich gewohnt sind – so, wie sie kulturell geprägt sind. Man geht von sich aus, und das ist menschlich und normal. Unbewusst erwartet man jedoch, dass der andere sich gleich verhält und eine ähnliche Sichtweise hat, was längst nicht immer zutrifft. Sobald verschiedene Vorgehens- und Arbeitsweisen zusammentreffen, befindet man sich in einer kulturellen Überschneidungssituation, es wird interkulturell. Der eigene Ansatz ist dann nur einer unter vielen.

Wichtig ist, die interkulturelle Situation zu erkennen und zu akzeptieren sowie respektvoll mit den unterschiedlichen Vorgehensweisen umzugehen. Denn hier liegt das Potenzial, das es für ein wertschätzendes Miteinander

GESUCHT:

Arbeitssituationen von kulturellen Missverständnissen

Für ein neues Spiel «Puzzling Intercultural Stories» zum Thema «Gesundheit» werden interkulturelle Situationen aus der Praxis gesucht, die zu Missverständnissen führten. Wer im Berufsalltag solche Situationen erlebt hat und sie einbringen möchte, schickt sie bitte an

christa.uehlinger@linkingpeople.ch

**Gerne nennen wir den Namen des
Spenders im Spiel. Herzlichen Dank!**

zwischen Individuen, im Team und in Organisationen zu nutzen gilt.

Umgang mit Regeln

Wieweit Normen das Zusammenleben und die Zusammenarbeit bestimmen sowie wie mit ihnen umgegangen wird, ist kulturell bestimmt. In sogenannten universalistischen Kulturen wie der Schweiz, USA, Schweden, Deutschland oder Australien orientiert man sich tendenziell an Regeln. Gesetze und Normen ordnen das Miteinander und gelten für alle Menschen. Jeder wird ausnahmslos gleich behandelt und verhält sich selber regelkonform. Hält sich jemand nicht daran, wird das als negativ gesehen und meist geahndet.

Demgegenüber gibt es in sogenannten partikularistischen Kulturen wie beispielsweise Osteuropa, China, Indien oder Griechenland wohl Regeln, doch aufgrund besonderer Umstände kann es Ausnahmen davon geben, zum Beispiel wenn jemand ein Freund ist oder als sehr erfahren gilt. Regeln sind dann weniger zwingend. In solchen Kulturen wird tendenziell auf die gegebene, momentane Situation fokussiert. Bei gleicher Situation leitet sich die Logik vom Herz ab. Es kommt darauf an, wer involviert ist und wie die entsprechende Beziehung aussieht. Normen und Regeln werden eher aus der Situation heraus wahrgenommen und ein Festhalten daran kann das Vertrauen stören.

Regel versus Erfahrung und Beziehung

Dieser grundsätzliche Unterschied im Umgang mit Regeln macht die eingangs geschilderten Beispiele nachvollziehbar. So verlassen sich die beiden Dachdecker lieber auf ihre Erfahrung und ihren Arbeitskollegen als auf eine Regel. Für den Schweizer Arbeitgeber ist jedoch einzig die Vorschrift massgebend. In den genannten Beispielen nimmt er das Nichtbefolgen derselben als uneinsichtig oder Selbstüberschätzung wahr. Der Umgang mit Normen beleuchtet jedoch lediglich einen Aspekt. Das Thema Sicherheit zum Beispiel wird kulturell ebenso unterschiedlich gesehen.

Interkulturelle Situationen sind immer durch Polaritäten gekennzeichnet. Im genannten Beispiel besteht diese durch strikte Regelhandhabung versus Abstützen auf Erfahrung und Beziehung. In diesen Gegensätzlichkeiten liegt das Potenzial für andere Lösungen, vorausgesetzt, man beginnt innezuhalten und sich konkret zu fragen, was für wen in der betreffenden



Gerade im Umgang mit (Sicherheits-)Regeln kommen sich eigene und fremde Wertvorstellungen in die Quere.

Bild: Pixabay

Situation aufgrund der Sozialisierung «normal» sein könnte. Dadurch fängt man an, die Situation kulturell zu analysieren, ohne gleich zu werten. Erst danach sind mögliche Erklärungen möglich. Macht man jedoch weiter wie gewohnt, kann dies zu Missverständnissen bis hin zu Konflikten führen, die eine fruchtbare Zusammenarbeit verunmöglichen.

Analysieren statt aufzwingen

Die Frage, für wen was in der genau gleichen Situation üblich ist, stellt sich in der Praxis jedoch kaum jemand. Wir sind es uns gewohnt, sogleich Lösungen zu entwickeln, ohne die interkulturellen Hausaufgaben gemacht zu haben. Damit vergeben wir uns Chancen für eine konstruktive Zusammenarbeit, obwohl interkulturelle Kontakte längst zum Alltag gehören. Selbstverständlich sind bei einer solchen Analyse auch die gegebenen Rahmenbedingungen miteinzubeziehen. Handelt es sich um gesetzliche Vorgaben, ist der Spielraum kleiner, als wenn eine Richtlinie infrage steht. Allgemeingültige Lösungen gibt es in interkulturellen Situationen nie. Interkulturell bewusstes Arbeiten erfordert interkulturelles Grundwissen sowie interkulturelle Kompetenz, d.h. die Fähigkeit, mit Menschen aus anderen kulturellen Kontexten wertschätzend, achtsam und reflektiert zu interagieren und zu kommunizieren. Und das beginnt bei sich selbst.

Im vorliegenden Fall mit den Dachdeckern wäre eine mögliche Option, dass man über die Beziehungsebene die fehlende Einhaltung der Vorschriften anspricht. Der Chef erklärt, dass das Nichtbefolgen schwerwiegende Konsequenzen für ihn als Vorgesetzten haben kann. Der Mitarbeiter wird dann primär die Vorschriften für «das Wohl des Chefs» einhalten und mit der Zeit möglicherweise den wirklichen Grund erkennen.

Zur Autorin:

Dr. Christa Uehlinger ist Intercultural Advisor und Dozentin für interkulturelle Kommunikation an der Fachhochschule St. Gallen und der hzw Zürich. Sie verfügt über breite internationale Erfahrung als Coach, Trainerin, Beraterin, Managerin, Dozentin, ist ausserdem Autorin und Keynote Speaker. Nach ihrer Promotion in Rechtswissenschaften arbeitete sie über zehn Jahre in global tätigen Unternehmen in verschiedenen Branchen. Danach studierte sie interkulturelle Kommunikation am Intercultural Communication Institute in Portland/OR USA, wo sie sich laufend weiterbildet. Sie ist Inhaberin von *christa uehlinger linking people®* (www.linkingpeople.ch), spezialisiert auf die Entwicklung interkultureller Exzellenz.

PUBLIKATIONEN

Das Buch: *Miteinander verschieden sein – interkulturelle Kompetenz als Schlüssel zur global vernetzten Welt*, 2. Auflage, Versus Verlag Zürich

Das Spiel: *Crazy Business Stories 3*, 50 verrückte interkulturelle Rätselgeschichten, in Deutsch oder Englisch.

Bestellbar über www.linkingpeople.ch/Publikationen