

Fachveröffentlichung

**Kompetent und erfolgreich im Beruf.**

Wichtige Schlüsselqualifikationen, die jeder braucht.

Martin Hartmann/Rainer Röpneck/Rüdiger Funk (Hrsg.)

Hans-Jörg Keller:

**Interkulturelle Kompetenz – fit für die Multi-Kulti-Welt**

(ebd. S. 216-222)

? »Dem letzten Kapitel entnehme ich, dass ich mich gelegentlich einmal um interkulturelle Kompetenzen kümmern sollte. Liege ich da richtig?«

! (Dr. Keller): »Sie werden langfristig nicht umhin kommen. Die Globalisierung und in Europa natürlich die trotz aller Hürden immer enger werdende Zusammenarbeit bringen Sie beruflich mit immer mehr Menschen aus fremden Ländern zusammen. Die Chancen steigen, dass Sie in einem Team mitarbeiten, in dem beispielsweise ein Fachmann aus Madrid und ein Abgesandter aus einer amerikanischen Muttergesellschaft mitwirken. Und wer weiß, vielleicht bietet sich Ihnen die – wie wir finden – fantastische Gelegenheit, für einige Zeit im Ausland zu arbeiten!«

? »Aha! Und mit meinem bisschen Englisch, da komme ich wohl nicht weit?«

! »Doch! Sehr weit sogar. Sie sollten Ihr Englisch auf jeden Fall ausbauen und vielleicht sogar noch eine weitere Sprache dazulernen. Aber die Sprache ist nun wirklich nur ein allererster Schritt. Damit geht es eigentlich erst richtig los!«

Interkulturelle Kompetenz: Kernaufgabe Einstellungen und Verhalten

**Einstellung:** Unter interkultureller Kompetenz verstehen wir die Grundhaltung, fremden Kulturen aufgeschlossen und respektvoll zu begegnen. Prüfen Sie einmal für sich so ehrlich wie möglich: Schätzen Sie fremde Denk- und Verhaltensweisen als etwas Bereicherndes für Ihr Leben, oder empfinden Sie diese eher als Bedrohung für Ihr persönliches Weltbild und Ihre Art zu leben? Können Sie akzeptieren, dass Ihre eigene Kultur nur *eine* mögliche Organisationsform von Menschen auf dieser Erde ist, der unzählige andere Kulturmodelle gleichberechtigt gegenüberstehen? Trauen Sie es sich zu, Ihre eigenen Wertvorstellungen und Kulturstandards zunächst wertfrei mit denen

anderer Kulturen zu vergleichen? Sind Sie sich Ihrer eigenen Vorurteile gegenüber fremden Kulturen bewusst oder gehören Sie zu den Menschen, die meinen, sie hätten keinerlei Vorurteile, nur weil sie Stammkunden einiger Döner-Buden sind?

Für die Entwicklung einer respektvollen Begegnung mit Menschen aus fremden Kulturen brauchen wir also zunächst einmal Respekt, Neugier, Aufgeschlossenheit und viel Lernbereitschaft.

— **Verhalten:** Einstellungen sind das eine. Interkulturell kompetent jedoch sind Sie erst, wenn Sie mit Menschen aus anderen Kulturen sicher, respektvoll und souverän umzugehen wissen. Fragen Sie sich einmal:

- Wie gut verstehen Sie das, was Ihnen Ihre Gesprächspartner über die Sprache hinaus vermitteln wollen, und wie sicher können Sie sein, dass Sie selbst auch von diesen angemessen verstanden werden?
- Wie viel wissen Sie über die fremde Kultur, damit Sie Fettnäpfchen vermeiden und bei den Menschen dort einen liebenswerten und kompetenten Eindruck hinterlassen?
- Wissen Sie wirklich, was die Menschen im Gastland über Ihr Heimatland denken, welche Vorurteile es gibt und wie Sie als Vertreter Ihrer Kultur, Ihres Landes gesehen werden?
- Wie kompetent können Sie mit Menschen einer fremden Kultur Missverständnisse erkennen und klären, Schwierigkeiten überwinden, Konflikte lösen und faire Kompromisse verhandeln?
- Sind Sie mit Kopf und Herz in der Lage, sich so weit in Ihre Gesprächspartner hineinzusetzen, dass Sie erkennen und spüren, was diese in bestimmten Situationen denken oder fühlen und warum sie sich jetzt so oder so verhalten?
- Können Sie auf Besuchen in Frankreich das französische, in Amsterdam das holländische oder in London das englische »Spiel« so erfolgreich mitspielen, dass Sie Ihre Ziele erreichen, ohne Ihre eigene kulturelle Identität »verbiegen« zu müssen?

Wie lassen sich interkulturelle Kompetenzen erlernen?

[WWW.KELLER-LEADERSHIP.COM](http://WWW.KELLER-LEADERSHIP.COM)

**Schritt 1: Sehen und hören.** Wer etwas über eine fremde Kultur erfahren möchte, kann sich zunächst einmal an dem orientieren, was er hört und sieht: Also Kunst, Musik, Literatur oder Architektur genauso wie die alltäglichen Beobachtungen von Kleidung, Essen, Verhaltensweisen oder Körpersprache. Natürlich haben London und Berlin gemeinsam, dass es die gleichen Hotelketten, identische Musicalaufführungen und Fast-Food-Buden gibt. Aber Ihr Blick sollte sich auf die kulturelle Vielfalt richten, durch die sich das Leben in diesen Städten unterscheidet. Schon alleine, wie Engländer in einer

Bäckerei einkaufen oder sich entschuldigen, wenn Sie im hektischen Straßenverkehr einen anderen Menschen nur flüchtig berühren, vermittelt interkulturelle Informationen, mit denen Sie eine ganze Unterrichtsstunde bestreiten können.

— **Schritt 2: Beschreiben und interpretieren.** Jetzt können Sie das, was Sie gesehen oder gehört haben erklären, interpretieren. Das unterscheidet Sie vom typischen Touristen, der anhand seiner Urlaubsfotos in der Regel nur das »Was« beschreiben möchte, aber für das »Warum« keine Antworten sucht und sich mit Gelegenheitserklärungen wie beispielsweise »Die Engländer sind einfach ein höfliches Volk« zufrieden gibt. Geschichte, Politik, Religion, Traditionen, Kriege, Sozialstruktur, Kolonialgeschichte, Immigration – all das und vieles mehr drückt sich in kulturellen Zeugnissen und im Verhalten der Menschen aus. Das für Deutsche so auffallend höfliche Verhalten der Engländer hat auch dort seine Wurzeln. Um nur eine zu beschreiben: Der Staat in Großbritannien mischt sich recht wenig in das Leben der Menschen ein. So sind es die Menschen selbst, die sehr differenzierte Umgangsformen geschaffen haben, um ein friedliches und geordnetes Miteinander zu garantieren. Und diese Umgangsformen lassen sich überall im Alltag beobachten, beim Einkaufen, Schlangestehen oder auch im täglichen Straßenverkehr, der – auch wenn er auf der falschen (??!!) Straßenseite stattfindet – von einer im Vergleich zu Deutschland derartig außerordentlichen Rücksichtnahme geprägt ist, dass einem das Autofahren schon wieder Spaß machen kann ... Reiseführer, Bücher über Kulturen, Filme und natürlich viele Gespräche mit Ausländern helfen dabei.

**Schritt 3: Lernen und einordnen.** Vielleicht haben Sie Lust bekommen und wollen sich weiter einarbeiten, die Organisationsformen und Besonderheiten des privaten und Wirtschaftslebens in einem Land genauer kennen lernen. Das kann in einem länderspezifischen interkulturellen Seminar erfolgen oder durch die Lektüre kulturvergleichender Bücher. Sie bekommen Antworten auf Fragen wie:

- Was sind die grundlegenden Werte, die das fremde Land kennzeichnen?
- Denken die Menschen eher theoretisch oder pragmatisch und welche Auswirkungen hat dies auf das Verhalten im Berufsleben?
- Nach welchen Regeln gehen Männer und Frauen, Eltern und Kinder miteinander um?
- Wie verhalten sich Vorgesetzte und Mitarbeiter im Unternehmen?

- Wie werden Entscheidungen getroffen, Konflikte am Arbeitsplatz behandelt, Kundengespräche geführt? Nach welchen Mustern funktioniert beispielsweise eine geschäftliche Besprechung in einem Unternehmen?

Die Liste dieser Fragen ließe sich endlos fortsetzen. Aber mit der Beantwortung jeder Frage kommen Sie der fremden Kultur ein wenig näher. Sie werden vorsichtiger und aufmerksamer. Vorschnelle Urteile bleiben aus und spontane Verurteilungen – »die spinnen, die Briten« – reduzieren sich auf ein Mindestmaß.

**Schritt 4: Aufbrechen und ausprobieren.** Schließlich kommt der vierte und schwierige letzte Schritt: Sie mischen sich aktiv ins Leben im Ausland ein. Die kleinen Geschenke sind im Koffer, die Begrüßungsformel in der Landessprache haben Sie auswendig gelernt. Sie sind angemessen gekleidet und respektieren die Tischsitten. Dann die ersten Kontakte: In bescheidenen Ansätzen können Sie die Situationen mit den Augen Ihres Gegenübers sehen und verstehen in etwa, was dieser denkt und fühlt. Und schließlich passieren jeden Tag Dinge, die völlig überraschend sind und die Sie sich vorher nie hätten vorstellen können. In schönen Momenten helfen Ihnen nun Neugier und Offenheit. In kritischen Situationen werden Sie Ruhe bewahren, Frustrationen ertragen oder unklare und doppeldeutige Situationen aushalten können. Nach einiger Zeit werden Sie etwas mehr verstehen und etwas sicherer auftreten. Ihre Gastgeber werden sich darüber freuen, dass Sie ihr Land und das Leben respektieren. Sagen werden sie es Ihnen in der Regel jedoch nicht. Sagen werden sie Ihnen dafür immer wieder, wie gut Sie die Landessprache beherrschen – und das ist doch auch schon etwas.

#### Auf dem Weg zur Interkulturellen Kompetenz: Tipps und Hinweise

Glauben sie nicht, dass das Erlernen der Landessprache automatisch zu mehr kultureller Kompetenz führt. Jeden Tag bereisen Massen von englisch sprechenden Ausländern die USA, die sich kulturell als »fließend inkompetent« erweisen. Versuchen Sie immer wieder Erklärungen für das Verhalten von Menschen in oder aus fremden Ländern zu finden. Beschäftigen Sie sich mit den Hintergründen der Kulturen, mit ihrer Geschichte, ihrer Gesellschaft, ihren Regeln, Sitten und Gebräuchen. Versuchen Sie zu verstehen, warum etwas so ist, wie Sie es erleben. Denken Sie durch die Auseinandersetzung mit anderen Kulturen über Ihre eigene Kultur nach. Was ist typisch für das Denken, das Fühlen und das Verhalten der Deutschen, der Österreicher oder der Schweizer? Was sind grundlegende Werte, Normen und Eigenheiten im eigenen Land?

Was prägt eigentlich uns selbst?

Überlegen Sie, welche Faktoren Ihre eigene kulturelle Identität geprägt haben. Was ist für Sie persönlich besonders wichtig und warum? Was lehnen Sie ab, und aus welchen Gründen? Welche fremden Kulturen sind für Sie anziehend und faszinierend, welche sind für Sie fremd und eher bedrohlich? Gegenüber welchen Kulturen haben Sie eher positive, gegenüber welchen eher negative Vorurteile? Sprechen Sie mit Menschen aus anderen Kulturen im Privatleben oder am Arbeitsplatz über Ihre Beobachtungen. Offene und ehrliche Gespräche sind ein wichtiger Schlüssel, um mehr über die Gedanken, die Gefühle und die Verhaltensweisen anderer Kulturen zu erfahren. Offene und ehrliche Gespräche lassen sich jedoch nicht erzwingen. In manchen Ländern braucht es viel Vertrauensarbeit bevor ein offener Gedankenaustausch zustande kommt.

Vermeiden, Opfer unserer eigenen Vorurteile zu werden

Werden Sie nicht zum Opfer Ihrer eigenen Vorurteile. Wer glaubt, dass jeder Südländer im Innersten ein Dieb oder Betrüger ist, wird auf Reisen in diese Länder keine ruhige Minute mehr haben. Wer glaubt, dass Nordamerikaner ohne Kultur leben, wird ignorant die vielen kulturellen Highlights übersehen und zu Hause lediglich von der Größe der Steaks berichten. Und wer glaubt, dass die Türkei eine Ansammlung aus Döner-Buden darstellt, wird blind über das moderne Istanbul oder über die unzähligen Zeugnisse hinwegtrampeln, die uns an eine der Wiegen der westlichen Kultur erinnern. Bewahren Sie sich die Neugier und die Offenheit eines Kindes. Planen Sie Reisen also unter dem Aspekt, mehr von der anderen Kultur verstehen zu wollen. Lesen Sie Bücher, Zeitungen, sammeln Sie Informationen, gehen Sie zu Vorträgen, sprechen Sie mit Menschen aus dieser Kultur, besuchen Sie vielleicht sogar ein interkulturelles Seminar.

*! »Ach ja, und wenn ich Ihnen als kurzfristig umzusetzenden Sofort-Tipp für Ihre nächste Reise ins Ausland noch einmal das schon im Kapitel über die Manieren vorgestellte Zitat von Dieter Schwanitz anbieten darf: »Erhöhe im Umgang mit Ausländern die Dosierung von Liebenswürdigkeit in deinem Verhalten um das Vielfache bis zu dem Punkt, an dem du es für wahnsinnig übertrieben hältst. Erst dann findet dein Gesprächspartner es normal.« Dem sollten Sie sich mit gutem Gewissen anschließen.«*

[WWW.KELLER-LEADERSHIP.COM](http://WWW.KELLER-LEADERSHIP.COM)

*...»Ich werde mich bemühen.«*

**Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner: Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business. London 2012.** Eine US-Firma möchte ihr Verständnis von Business und Führung in unterschiedliche Kulturen dieser Welt exportieren. Das gibt Konflikte und die sehen je nach Kultur natürlich unterschiedlich aus. Viele Beispiele anschaulich beschrieben. Ein Standardwerk für interkulturelle Kompetenzen. Ebenfalls zu den Klassikern gehört

**Geert Hofstede/Gert Jan Hofstede/Michael Minkov: Cultures and Organizations - Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. New York 2012.**

— **Sylvia Schroll-Machl: Die Deutschen – wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. Göttingen 2007.** Ein spannender Überblick über deutsche Kulturstandards. Was ist typisch für den beruflichen Alltag der Deutschen. Interessant für ausländische Führungskräfte in Deutschland sowie für Deutsche, die einmal genauer hinschauen möchten, wie das Ausland den eigenen vertrauten Alltag wahrnimmt.

Englische Fassung: **Doing Business with Germans. Their Perception, Our Perception. Göttingen.**

**Dr. Hans-Jörg Keller** ist seit 20 Jahren als Trainer und Coach in der internationalen Personalentwicklung tätig und hat bereits in 25 Ländern Projekte, Workshops und Coachings durchgeführt. Schwerpunkte seiner Arbeit sind Interkulturelle Trainings, Führungskräfteentwicklung sowie die Durchführung von internationalen Trainingsprogrammen für global operierende Unternehmen.

*Mehr Informationen zur Interkulturellen Kompetenz gerne per e-Mail:  
office@keller-leadership.com*

