

**Dr. Christa Uehlinger** ist Spezialistin für interkulturelle Kommunikation. Sie doziert an verschiedenen Fachhochschulen und am SPRI interkulturelle Kommunikation, Kommunikation und Konfliktmanagement. Sie ist Mitglied der SIETAR (Society for Intercultural Education, Training and Research).



# Beurteile nie einen Menschen, bevor...

**... du nicht mindestens einen halben Mond lang seinen Mokassin getragen hast, sagt eine indianische Weisheit. Immer mehr Menschen verschiedener Nationalitäten treffen in der heutigen globalen Welt aufeinander. Immer mehr Unternehmen arbeiten international, und auch die Kommunikation ist gefordert. Interkulturelle Kommunikation beschäftigt sich mit der Verständigung zwischen den Kulturen. Sie zieht sich wie ein roter Faden durch unseren Alltag. Dabei geht es um kulturelle Werte und daraus folgende Wahrnehmungen und Verhaltensweisen. Wem es gelingt, sensibel auf die Andersartigkeit einzugehen und das Beste aus jeder Kultur zum Tragen zu bringen, kurz: fähig ist, den Mokassin des anderen zu tragen, verfügt über einen entscheidenden Vorteil.**

Unter Kultur verstehen wir grundsätzlich gelernte und geteilte Werte, Verhalten und Glaubenssätze einer Gruppe von Menschen. Kultur beeinflusst alle Bereiche des menschlichen Lebens und unsere Handlungen. Sie ist wie eine mentale Programmierung. Kulturelle Unterschiede beginnen bei alltäglichen Aktivitäten wie Begrüssung, Kleidung, Essen oder Auftreten. Die Grundlage aller kulturellen Unterschiede bilden jedoch die kulturellen Werte. Sie sind verdeckt und tief verwurzelt.

## Kulturelle Werte

Unsere kulturellen Werte bestimmen, wie wir fühlen, denken und handeln; was wir richtig

oder falsch, gut oder schlecht, schön oder hässlich finden. Sie sind Teil unserer Identität. So hat John aus Amerika gelernt, dass er sich auf sich selbst verlassen, auf eigenen Füssen stehen soll und dass wo ein Wille auch ein Weg ist. Demgegenüber lernte Mohammed aus Marokko, sich über seine Familie zu identifizieren, sich auf andere zu verlassen und dass Gottes Wille massgebend ist. Was passiert, wenn sie sich treffen?

## Erkennen ...

Aufgrund dieser Werte schaut jeder die Welt durch die eigene kulturelle Brille an – alle tun dies, nur sind die Brillen unterschiedlich. Viele

Menschen gehen davon aus, dass sich alle so verhalten wie sie selbst. Kürzlich bemerkte eine Kollegin, deren Mann mit Asiaten zu tun hat: «Diese Chinesen haben einfach keine Ahnung vom Business.» Haben sie schon, nur anders, als wir gewohnt sind. Meine Kollegin schaut durch ihre kulturelle Brille. Ausgangspunkt der interkulturellen Kommunikation sind die eigenen Werte. Denn nur wer sich selbst kennt, kann die Unterschiede zum anderen erkennen. Was sind Ihre Werte? Versuchen Sie einmal, zu ergründen, welche Ihnen wichtig sind!

Kulturelle Werte wirken sich auf die Beziehungen der Menschen untereinander oder auf das Verhältnis zur Zeit aus. Aufgewachsen im Westen, ist es für John natürlich, sich als Individuum zu sehen. Die Bedürfnisse des Einzelnen stehen im Vordergrund – Zielerreichung, Effizienz und materielle Werte. Demgegenüber definiert sich Mohammed über die Gruppe und ist sich gewohnt, zuerst deren Anliegen zu berücksichtigen und Beziehungen aufzubauen – zwei verschiedene Ansatzpunkte mit grossen Auswirkungen. Eine asiatische Bank, die in Zürich mit «Would you like to increase your

family fortune?» wirbt, wird die Schweizer kaum erreichen. Denn als individuell geprägte Kultur möchten diese das eigene Geld vermehren. Oder die SBB entschuldigen sich für eine Verspätung von drei Minuten. Der Bus auf den Bahamas fährt hingegen, wenn er voll ist. Das Zeigen von Gefühlen in Worten und Gesten hilft in südlichen Ländern Vertrauen aufzubauen. In anderen Kulturen hingegen ist das expressive Äussern von Gefühlen verpönt. So bemerkte ein Brasilianer: «Wenn ich in Deutschland etwas lauter rede und dabei gestikuliere, meinen alle, ich sei wütend.»

*Jeder schaut die Welt durch die eigene kulturelle Brille an.*

## ... respektieren und in Einklang bringen

Die verschiedenen Erwartungen und Wahrnehmungen können zu Missverständnissen führen, im schlechtesten Fall zu Konflikten. Verhält sich jemand anders, als wir gewohnt sind, reagieren wir. Wir werten, ärgern uns oder werden gar wütend. Ziel in der interkulturellen Kommunikation ist es zunächst, Unterschiede zu respektieren, hinzunehmen, ohne zu werten. Tönt einfach. Aber beobachten Sie sich einmal selbst: Wie reagieren Sie auf Andersartigkeit? Um synergetische Lösungen zu finden, mit denen sich alle identifizieren können, muss konstruktiv auf dem Positiven aller Kulturen aufgebaut werden. Dabei gilt es, kulturelle Werte mit einzubeziehen. Es genügt nicht, nur die Sprache zu lernen oder sich über die Dos and Don'ts in einem Land zu informieren. Wer erfolgreich interkulturell zusammenarbeiten will, muss verstehen, wie andere Menschen denken, und ihr Wertesystem berücksichtigen.

## Was heisst das für Kommunikations-spezialisten?

Mit der zunehmenden Internationalisierung steht die Unternehmenskommunikation vor neuen Herausforderungen. Das Ziel, ein einheitliches Bild des Unternehmens zu schaffen, bleibt dasselbe. Aufgrund der kulturellen Werteorientierungen werden Botschaften jedoch anders wahrgenommen. Darum gilt es, die kulturellen Unterschiede in die Kommunikationsarbeit mit einzubeziehen. Dies sollte auf zwei Ebenen geschehen: Einerseits sind die kulturellen Werteorientierungen des betreffenden Landes zu berücksichtigen und andererseits dessen lokale Begebenheiten. Dazu gehören Sprache, Bilder, Symbole, Farben und Zahlen. Eine er-

folgreiche Kommunikation im internationalen Umfeld ist ein Spagat zwischen global und lokal, Kultur A und Kultur B sowie zwischen wirtschaftlichen Überlegungen und Bedürfnissen der Zielgruppen – eine vielseitige Herausforderung. Eine solche Kommunikationsaufgabe verlangt zusätzlich interkulturelle Kompetenz – die Fähigkeit, mit anderen Kulturen zusammenzuarbeiten und deren Konzepte des Handelns und der Wahrnehmung zu verstehen.

Die Auseinandersetzung mit anderen Kulturen ist ein kontinuierlicher Lernprozess. Durch Training und Coaching können das Bewusstsein und das Verständnis für die Andersartigkeit und die konstruktive Lösung von Missverständnissen gefördert werden. Das bedingt jedoch, dass man auch mal das Gewohnte loslässt und die Mokassins des anderen anzieht.

## Sind Sie kulturell kompetent?

Kommentieren Sie die folgenden Aussagen mit «richtig» oder «falsch»

- Ich kenne Werte und Traditionen von verschiedenen Kulturen.
- Ich bin mir bewusst, dass ich zu Stereotypen neige.
- Ich fühle mich unter Leuten jeder Herkunft wohl.
- Ich suche Kontakt zu Leuten, die anders sind als ich.
- Ich finde es befriedigend, in einer multikulturellen Umgebung zu arbeiten.
- Ich finde Veränderungen spannend und faszinierend.
- Ich setze mich gerne mit anderen Kulturen und Ländern auseinander.
- Ich bin geduldig mit Leuten, die eine andere Sprache sprechen.
- Ich weiss, dass die Lautstärke, in der jemand spricht, von Kultur zu Kultur unterschiedlich sein kann.
- Ich weiss, dass ein «Ja» je nach Kultur nicht immer ein «Ja» bedeutet.

Je mehr Sie mit «richtig» antworten, desto grösser ist Ihre interkulturelle Kompetenz.