

Begriffsklärung

Bevor wir uns mit der interkulturellen Kommunikation auseinandersetzen, müssen wir einen gemeinsamen Boden haben darüber, was wir unter Kultur verstehen.

Kultur ist ein oft verwendetes Wort, jedoch nicht immer klar, was gemeint ist.

Der Mensch schafft sich die Kultur. Nur dem Menschen schreiben wir Kultur zu. Kultur ist also erworben, erlernt und nicht angeboren. Kultur, zum Bsp. die Gartenkultur, die älteste Form von Kultur, die Urbarmachung der Erde, gibt innerhalb der Gesellschaft, in die wir geboren wurden, eine Orientierung für die Haltungen das Verhalten, den sozialen Umgang miteinander. Die Kultur hilft uns, das Chaos zu ordnen, gibt uns Sicherheit und Halt. „Ich bewege mich in meinem Gärtli“, so wie es schon meine Mutter gemacht hat und Erfolg hatte. Führung in der Kultur am Arbeitsplatz gibt Sicherheit und Ordnung. Ich weiss, was ich zu tun habe, wie der Chef zufrieden ist und ich keine Angst haben muss.

So ist es in der Schweiz klar geregelt im Mietvertrag und in Gesetzen, wie eine Wohnung geputzt werden muss, wenn man sie verlässt und welche Ansprüche man haben darf, wenn man sie neu mietet. Es werden genaueste Mängellisten aufgestellt, die juristisch die Neumieterin schützt. So wie es auch genaueste Angaben darüber gibt, wie Sie Reinigungsmittel dosieren müssen, wie Sie es aufbewahren müssen etc.

Andere Kulturen, welche diese komplexen Regelwerke gar nicht kennen, handhaben diese Dinge so, wie es eben immer gemacht wurde, wie es schon die Grossmutter tat und die Mutter übernommen hat. Da gibt es keine schriftlichen Vorgehensweisen darüber.

Man gehört zu einer bestimmten Kultur, wird in eine Kultur hinein geboren, zu der die Familie und die Vorfahren bereits gehörten. Viele Menschen bleiben in der eigenen Kultur.

Viele ordnen sich im Laufe des Lebens einer andern oder mehreren andern Kulturen zu durch äussere Einflüsse.

Man heiratet einen Partner aus einem andern Kulturkreis oder die Kinder gehen in einer andern Kultur in die Schule, man arbeitet in einer andern Kultur oder man wird als Kind einer Kultur in die fremde Kultur hineingeboren, weil die Eltern schon in diese neue Kultur eingewandert sind und lebt dann beide Kulturen, die von den Eltern zuhause und die neue ausserhalb der Familie.

Man nimmt die familiäre Kultur als Ausgangslage mit und entwickelt sich in eine neue Kultur hinein. Da ist man dann auch herausgefordert, weil sich Unterschiede zeigen.

Neben den individuellen Familienkulturen verändern sich auch die Gesellschaftskulturen durch grosse Bewegungen wie Völkerwanderungen, um neue wirtschaftliche Sicherheiten zu suchen. Damit werden bestehende Kulturen verändert durch neue Einwanderungen.

Ich denke da an die Essgewohnheiten. Die grosse Einwanderungsbewegung in den 60er Jahren durch die Italiener brachte uns sehr viel „Italianita“.

Gesellschaften werden auch kulturell verändert, weil ihre Mitglieder in zunehmender Zahl neue Lebensgewohnheiten entwickeln.

So musste in der CH das Konkubinats-Gesetz geändert werden, dass bis in die 70er Jahre nicht verheirateten Paaren verbot, zusammenzuleben. Die Gesellschaftsrevolten der 60er Jahre führte dazu, dass immer mehr CH Paare einfach zusammenzogen. Derselbe Prozess findet z.z. mit homosexuellen Paaren statt. Unvorstellbar in einer arabischen Kultur von heute, dass homosexuelle Paare heiraten könnten, wo nicht mal heterosexuelle junge Leute miteinander ausgehen dürfen ohne brüderliche Begleitung der jungen Frau. Gleiche Zeit, gleiche Welt, total verschiedene Kulturen. Zu erwähnen auch die Vorgaben verschiedener Religionen, die im Christentum bei uns an Ritualen und Vorschriften verloren hat.

Meist nimmt man die eigene Kultur als selbstverständlich an und die fremde eben als nicht selbstverständlich.

So ist ein schwarzer Jugendlicher in eine autoritäre Familie hineingeboren worden und für ihn gelten die Anordnungen einer Autorität. Der Vater befiehlt und man hat zu befolgen. Nimmt eine CH-Chefin diese Autorität selbst nicht wahr, wird sie von diesem Jugendlichen nicht als Autorität wahrgenommen und er führt ihre Anordnungen nicht gleich sorgfältig aus wie wenn ein autoritärer Chef das gleiche sagen würde.

Was kennzeichnet nun eine Kultur? Woran erkennt man eine Kultur?

Da ist einmal die **Sprache** ein kulturspezifisches Merkmal.

Sagen die Südamerikaner „magnana“ und meinen „nicht jetzt“, versteht ein CH unter „Morgen“ eben „Morgen“ und nicht „in der Zukunft“. Oder:

Sagen die CH „meinsch?“ und wollen damit einen Zweifel seinerseits einbringen, so versteht ein Fremder vielleicht, der CH hätte ihn nicht verstanden.

Vielleicht kennen Sie auch solche sprachliche Ausdrücke, die aus ihrer Kultur oft in der CH missverstanden werden? Murren (mit dem Nachbarn kurz austauschen).

Dann ist das **Raumerleben** ein kulturspezifisches Merkmal.

In der CH fragt man im Zug „ist da frei“ bevor man sich setzt. Eigentlich sieht man, dass der Platz frei ist, aber man fragt höflich, ob der andere „seinen“ Raum freigibt. Es ist so nahe, dass man Respekt hat vor dieser Nähe und denjenigen, der zuerst da war, die Entscheidung gibt. Einfach hinzusitzen gilt als unhöflich. Sagt der andere „es ist besetzt“ geht man weiter.

Dass wir CH mehr Platz brauchen, wird bereits darin anerkannt, dass vor Schaltern, z.B. am CH Pass im Flughafen, eine weiße Linie gezeichnet ist, die man nicht überschreiten darf, um dem Menschen am Schalter das Gefühl des Wohlbefindens zu geben. Oder dass die Kindern angelernt werden, in einem Einzelzimmer aufzuwachsen, ob sie wollen oder nicht.

Wo erleben Sie den Raum in ihrer Ursprungskultur anders als in der CH? Murren.

Dann ist der **Nationalcharakter** ein kulturspezifisches Merkmal.

In der CH ist ein professionelles Auftreten im Beruf durch eine gewisse respektvolle Distanz gezeigt. Es geht um eine Sache, nicht um die Beziehung. Man klopft bei geschlossenen Bürotüren an und wartet auf das „herein“. Erst dann tritt man ein. In anderen Kulturen klopft man eventuell an und tritt gleichzeitig ein. Man spricht jemanden in der CH Geschäftswelt mit dem Nachnamen an und einem formellen Ton. In den USA sagt man sich meist ‚du‘ und redet in einem vertraulichen Ton.

Was ist in ihrer Kultur verglichen mit der CH Kultur so anders? Typisch für uns ist..... .

In der CH erlebe ich das

Dann ist die **Wertung** ein kulturspezifisches Merkmal. Z.B. Aufgabe vor Beziehung.

In vielen Kulturen, wo die Gemeinschaft, das Teilnehmen am Leben des andern, noch einen hohen Stellenwert hat, kann es einem passieren, dass man an einem Bankenschalter lange warten muss, wenn sich die Mitarbeiter gerade was interessantes vom vergangenen Wochenende zu erzählen wissen. In der CH wird erwartet, dass der „Kunde König“ ist und man schnell bedient wird.

Dann ist der Umgang mit **Geschlechtsunterschieden** ein kulturspezif. Merkmal:

Müssen Frauen in arabischen Ländern ihre körperlichen Reize verdecken, lange Ärmel tragen und ihre Beine bedeckt halten, sind die Kleidervorschriften in der CH diesbezüglich nicht gross eingeschränkt. Es gibt keinen gesellschaftlichen Konsens bezüglich Kleider mehr.

Oder dürfen Frauen zuerst das Wort ergreifen? Dürfen sie neben dem Mann gehen? Dürfen sie allein ausgehen? Dürfen sie einen männlichen Freund treffen? Darf ein Mann in einem Taxi mit einer fremden Frau sitzen? Dürfen Frauen in der obersten Etage eines Betriebes Einsitz haben? Dürfen Frauen Pfarrerin werden?

Dann gibt es kulturspezifische **Verhaltensmuster** als unterschiedliche Merkmale.

So fragt ein Chinese beim kennenlernen einer fremden Person schnell einmal privates ab, wie „sind sie verheiratet?“ oder „wie viel verdienen sie?“ jedoch wäre es in China schlicht unvorstellbar, die Frage nach der persönlichen Meinung des Chinesen zu stellen. Das wäre viel zu direkt und deshalb peinlich.

In der CH fragt man jedoch eher „wie erlebten Sie diesen Tag“? (werden wir sie auch am Schluss fragen) als „wie viel verdienen sie“? Kenntnis über den Lohn zu haben, gilt als eher peinlich, sowohl bei Gutverdienern wie wenig Verdienern. Geld ist in der Schweiz oft mit Scham verbunden. Das hat man oder man hat es nicht, man redet jedoch meist nicht darüber.

Der Umgang mit **Beziehung** wird häufig unterschiedlich erlebt zwischen den Kulturen.

In der Ch wird die Kern-Aufgabe an die Professionalität gebunden und daran, was für ein Diplom oder Papier man zeigen kann. In arabischen Ländern wird die Kern-Aufgabe an die Beziehungen gebunden. Die Geschäfte macht man erst, wenn man zusammen gegessen und getrunken hat. Wichtiger ist, dass man miteinander im Gespräch ist. Werden Geschäfte zwischen arabischen und schweizerischen

Geschäftsleuten abgewickelt, wünschen sich die arabischen immer die gleiche Kontaktperson. Wechselt die Kontaktpersonen durch veränderte Positionen in der Schweizer Firma (Karrieresprung), kann es sein, dass die arabische Firma den Auftrag nicht mehr dieser Firma vergibt.

Der Umgang mit der **Berufsrolle** ist ein unterschiedliches Kulturmerkmal.

In Schweizer Spitälern kann man das gut beobachten. Verstehen Pfleger und Pflegerinnen mit Migrationshintergrund den Umgang mit Kranken als etwas sehr persönliches, so wie man auch die eigene Mutter pflegen würde, müssen heute immer mehr Qualitätsansprüche erfüllt werden und auch festgehalten werden in Formularen wie: wie viel Zeit brauchte man für welche Handlung, welche Materialien wurden eingesetzt, bei wem darf man was tun und was nicht tun. Das wird in Behandlungszielen vorgeschrieben und es gibt immer weniger individuellen Freiraum. Die Spitäler wollen damit Kosten sparen. Man fragt sich nicht mehr primär, was tut dem Kranken gut in seinem Heilungsprozess sondern wie viel kostet es.

Das kennen Sie ja auch mit der Einführung des Reinigungskonzeptes Gere 05. Was früher normal war, ist heute anders. Man hat die Abläufe formalisiert, sie sind nicht mehr individuell ausführbar. Und das wird auch überprüft von ihnen als Vorgesetzte.

Non-verbale Kommunikation ist kulturell unterschiedlich.

In der deutschsprachigen CH wird man als integer und selbstbewusst eingestuft, wenn man seinem Gesprächspartner in die Augen schaut, sowohl wenn man zuhört wie wenn man selber spricht. Weicht man den Blicken seines Gegenübers aus, so könnte einem unterstellt werden, man habe etwas zu verbergen. Es gibt Personalmanager, die die Fähigkeit, den Blickkontakt aufrecht zu erhalten darüber entscheiden lassen, ob eine Bewerberin eingestellt wird oder nicht.

Wie ist das in ihrer Kultur: Wann schaut man sich an und wann nicht? Murmelgruppen

Entscheidungsprozesse werden in Kulturen verschieden getroffen.

In der Schweiz hat man nicht gerne Konflikte, man ist eher harmoniebedürftig. Um Konflikten aus dem Weg zu gehen, trifft man Entscheidungen gelegentlich stillschweigend. Es gibt von der Rolle her Entscheidungsträger, die oft ihre Meinung gar nicht in die Diskussion eingeben. In der Schweiz macht es Sinn

herauszufinden, wer Entscheidungskompetenzen hat. Deutsche haben einen andern Entscheidungsstil. Sie fassen am Schluss der Diskussion zusammen, was aus ihrer Sicht erreicht werden konnte, was dabei entschieden wurde und was noch offen ist und fragen die Teilnehmenden, ob sie das gleich sehen. Wenn ja beendet man das Gespräch, indem man miteinander vereinbart, wann man das Un-Entschiedene noch bespricht. Damit werden die Prozess transparenter. In einer indischen Hotelkette, die ich einmal beraten habe in Kenja, konnten die nichtfamiliären Mitarbeiter, professionell ausgebildete Führungsleute, zwar ihre Meinung sagen, wurden angehört, schlussendlich entschied aber die indische Besitzer-Familie, in der es keine professionell ausgebildete Leute gab.

Der Umgang mit **der Zeit** ist ein kulturelles Merkmal.

Zur nationalen Identität der CH gehört, dass sie funktioniert. Einigen Schweizern ist es egal, ob sie eine Nation sind oder nicht, sie sind damit beschäftigt, das reibungslose Funktionieren des Landes sicherzustellen. Alle sind stolz darauf, dass die Züge pünktlich fahren und dass man pünktlich vor Ort eintrifft.

Abläufe in Firmen sind klar, Pläne werden zeitlich eingehalten und man erscheint pünktlich zu den Sitzungen.

Wie ist das in ihrer Kultur?

Umgang mit **Führung** ist ein kulturelles Merkmal.

In der gut funktionierenden CH wird erwartet, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit auch dann erledigen, wenn keine Kontrolle durch die Vorgesetzten erfolgt. Man hat die Aufgabe verinnerlicht. Man arbeitet Inhalts- und Ergebnis-orientiert. Es sind flachere Hierarchien und verinnerlichte Autoritäten.

In einer Organisation in Schwarz-Afrika läuft nicht mehr viel, wenn der Chef nicht da ist. Die Autoritätsabhängigkeit ist viel grösser. Man entscheidet auch nicht ohne den Chef. Es läuft alles über seinen Tisch. Die Arbeit bleibt liegen während seiner Abwesenheit.

Schon in der französischen Schweiz sind ähnliche Unterschiede zu finden. Ohne den Patron, eine väterliche Figur des Chefs, werden keine Entscheide getroffen. Der Patron sorgt sich auch in väterlicher Weise für das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter, es läuft Personen-orientiert.

Umgang mit **Kritik** ist kulturspezifisch.

Wenn man in der dt.CH mit Kritik sofort auf den Punkt kommt, ähnlich wie in Deutschland, kann das für jemanden aus einer andern Kultur sehr beleidigend oder verletzend sein. In der CH geht man vom Standpunkt aus, es geht um eine Sache, die vom Mitarbeitenden als Rollenträger nicht gut gemacht wird. Man kritisiert nicht die Person. Man trennt Person von Rolle und Aufgabe, Verhalten von Persönlichkeit. Das kann in einer andern Kultur als befremdend aufgefasst werden. Das ist eine typische Folge der Industrialisierung, wo persönliches von Aufgabe getrennt wurde. Für Menschen aus nicht industrialisierten Kulturen ist das fremd.

Sie sehen, Kultur ist eine Sammlung vieler Merkmale. Es ist die Art, wie man mit ihnen umgeht, die bezeichnend sind für die eigene Kultur.

Interkulturelle Kommunikation ergibt sich, wenn Menschen verschiedener Kulturen sich begegnen. Die Prozesse, die dabei ablaufen, werden *interkulturelle Kommunikation* genannt. Um Konflikte zu vermeiden macht es Sinn, sich der Tatsache bewusst zu sein, dass der andere ‚anders‘ ist, das man für den andern auch ‚anders‘ ist. Dieses einander vielleicht fremd sein muss nicht ausschliessen sondern kann auch einfach Fragen auslösen und damit verbinden. Das bedingt aber, dass man die verschiedenen Kulturen als gleichberechtigt betrachtet. D.H. dass man die andern Kulturen anerkennt und respektiert, auch wenn man nicht gleich lebt. Wenn man im Verstehen des andern das Verstehen des eigenen mit einschliesst.

In einem Spital in Tansania beschwerten sich die Ärzte der deutschen Entwicklungshilfe darüber, dass ihre afrikanischen Kollegen nie, wie abgemacht um 8 Uhr im Operationssaal stehen. Damit können sie die geplanten Operationen in der abgemachten Zeit nicht durchführen. Sie interpretierten es als Faulheit. Die afrikanischen Ärzte haben ihre medizinische Ausbildung alle in Deutschland gemacht. Die Untersuchung, für die ich geholt wurde, ergab ein interessantes Ergebnis: Die afrikanischen Ärzte haben sich in Deutschland einen Lebensstil angewöhnt, der den deutschen Ärzten sehr ähnlich war. Zurück in Tansania gingen die Kinder in englischsprachige Schulen, die Familien lebten in Einfamilienhäuschen etc. Seit sie jedoch wieder in Tansania tätig waren, sind sie bezahlt von der Regierung vor Ort und verdienten um ein vielfaches weniger. Das gab ein Problem. Sie

mussten noch einer zweiten Arbeit nachgehen und das machten sie am Vormittag, da dann das Business lief.

Das Verständnis entspannte die Situation zwischen den Kollegen und man beschloss, weniger Operationen zu machen und auch Vormittags die deutschen Kollegen in Teams zusammenzulegen.

Oder wenn eine Mitarbeiterin ihr Team zum Mittagessen einlädt, weil sie Geburtstag hat und eine Kollegin absagt. Die gleiche Kollegin meldet sich auch drei Tage später als krank ab für den Betriebsausflug. Die Stimmung zu ihr würde Schlecht und sie wurde schon fast gemobbt als eine Aussprache zeigte, dass sie lediglich im Ramadan fasten musste, jedoch abends gerne gekommen wäre.

Niemand hatte daran gedacht und sie wagt es nicht zu sagen. Das sind unnötige Missverständnisse! Ein paar Fragen der Kolleginnen, einen Hinweis auf Ramadan hätten Klärung gebracht.

Das Verstehen und **sich Verständlich machen** der unterschiedlichen Verhaltensweisen ist ein Ziel in der interkulturellen Kommunikation. Das sind **keine Gerichtsfelder sondern Lernfelder**. Multikulturell heisst, es gibt verschieden Kulturen, Interkulturell heisst, sie stehen miteinander in solidarischer Verbindung.

Arbeitet man im interkulturellen Bereich, verlangt das einige **persönliche Fähigkeiten**:

1. Die Fähigkeit der differenzierten kulturellen Selbstwahrnehmung → Selbstreflektion
2. Wissen der generellen Kulturabhängigkeit des Denkens und Handelns → Bewusstsein
3. Spezifische Kulturkompetenzen aneignen → kulturelles Wissen
4. Die Fähigkeit, das Spannungsverhältnis zwischen Gegensätzen, die sich nicht immer zusammenbringen, auszuhalten → Belastbarkeit (Ambiguitätstoleranz)

Auf die ersten drei Bereiche richtete sich der Input aus, vielleicht hat das Bewusstsein und das Verständnis auch eine entlastende Wirkung. An den ersten drei Bereichen werden wir auch weiter arbeiten.