

INTERKULTURELLE KOMPETENZ

Aus der bisherigen Darstellung wird deutlich, dass interkulturelle Kompetenz auf vielen Ebenen erlernt und gefördert werden kann: auf der kognitiven Ebene (Erweiterung von Wissen), auf der affektiven Ebene (Förderung von Fähigkeiten) und auf der behavioralen Ebene (Verbesserung bestimmter Fertigkeiten). Das unten abgebildete Schaubild verdeutlicht diese drei „Säulen“ und schlüsselt sie auf:

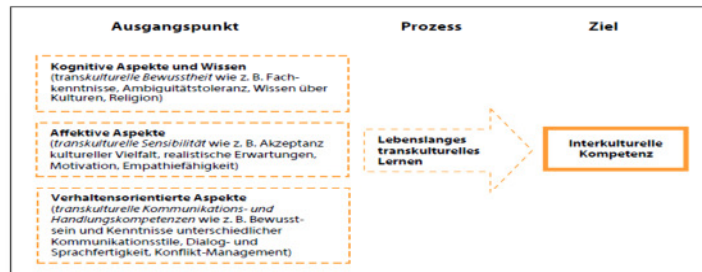


Abb. 4: Interkultureller Kompetenzerwerb (Quelle: Öztürk, 2008)

INTERKULTURELLES LERNEN

Die SCG SchielConsulting GmbH nutzt einen interaktiven Ansatz, um der immer größer werdenden Notwendigkeit des interkulturellen Lernens nachzukommen und unsere Kunden auf die Gegenwart einzustimmen und die Zukunft vorzubereiten. Wir fördern Interkulturelle Kompetenz in Trainings mit Hilfe von folgenden praxisorientierten Themenblöcken:

- ▶ Kultur (eigene Kultur reflektieren, Unterschiede zu fremden Kulturen lernen, verstehen und akzeptieren)
- ▶ Vielfalt (Kulturkollisionen vermeiden durch Erkennen verschiedener kulturspezifischer Regeln: Unterschiedlichkeit erkennen, aber nicht in Stereotypen denken)
- ▶ Interkulturelle Kommunikation (Bedeutung von Sprache und (nonverbaler) Kommunikation)
- ▶ Perspektivenwechsel (Empathie entwickeln, Strategien und Lösungsansätze für Stolpersteine interkultureller Kommunikation entwickeln mit Hilfe von Übungen und Rollenspielen) (sz)

Wenn Sie die **interkulturelle Kompetenz** in Ihrem Unternehmen verbessern möchten oder Fragen zu dem Thema haben, rufen Sie mich gerne an unter 02203/10426-0.

Susanna Zipstein



Interkulturelle Kompetenz

Gegensätze ziehen sich an.



... sagt ein Sprichwort, doch wie lange bleiben sie zusammen?

Wenn es um fusionierende Unternehmen aus verschiedenen Kulturen geht, dann wohl nicht all zu lange. Zwei Drittel der Fusionen scheitern. Das geschieht aus verschiedenen Gründen, unter anderem spielen die oft unterschätzten sogenannten „soft facts“ eine wesentliche Rolle. Zum Beispiel, wenn die Mitarbeiter es aufgrund von unterschiedlichen Kulturen nicht schaffen, sich produktiv zu verständigen und einander zu verstehen, scheinen jegliche andere „hard facts“ wie Finanzen keine Abhilfe zu schaffen.

Die besagten unterschiedlichen Kulturen sind in der heutigen Gesellschaft / bei der heutigen internationalen Entwicklung in vielen Fällen auf die unterschiedlichen Herkunftsländer und die damit verbundenen unterschiedlichen Kulturen der Unternehmen sowie der Mitarbeiter zurückzuführen. Selbst relativ kulturnahe Gesellschaften wie Deutschland und die USA müssen eine gewisse Andersartigkeit überwinden und können scheitern, wie im Fall von DaimlerChrysler. Laut den Studenten der Handelshochschule Leipzig haben das deutsche Unternehmen Daimler und das amerikanische Unternehmen Chrysler erfolglos versucht, genau solche Hindernisse zu überwinden, was Daimler geschätzte 40 Milliarden Euro gekostet hat; zu unterschiedliche Führungskulturen und zu wenig Anstrengung, die Mitarbeiter zusammenzubringen.

Während die Amerikaner viel Wert auf persönliche Kontakte, große Entscheidungsspielräume und schnelle

Ausgabe 02/2016

Aktuelle Themen

Seite 1 – 4
Interkulturelle Kompetenz

Beiblätter
SCG-Kundenzufriedenheitsanalyse 2016

Offener Workshop

Entscheidungen gelegt haben, lag der Fokus der Deutschen mehr auf den Aufgaben als auf Small Talk sowie auf detaillierte Planungen von Entscheidungen, die wiederum Zeit erfordern.

Ein teurer Versuch, bei dem sich im Nachhinein die Frage stellt, ob und wie das unglückliche Ende hätte verhindert werden können.

Vor allem, wenn man bedenkt, dass durch die fortschreitende Globalisierung, die uns alle mitreißt, die Anzahl solcher Fusionsversuche immer weiter ansteigen wird. Gleichzeitig sorgt sie dafür, dass auch unser Kundenkreis immer internationaler wird. Das öffnet viele Chancen und Türen und versetzt uns gleichzeitig umso mehr in die Bredouille, sich mit dem Thema der interkulturellen Zusammenarbeit und Verständigung / Kommunikation zu befassen.

DEMOGRAPHISCHER WANDEL

Nicht nur in Fällen von Fusionen von multikulturellen Unternehmen gewinnt effiziente Zusammenarbeit von Personen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen an Bedeutung, sondern auch nationale Unternehmen müssen sich immer mehr Gedanken darüber machen, wie sie ihre Mitarbeiter zu einer produktiven Kooperation befähigen können. Die Geburtenrate sinkt, während die Menschen immer älter werden. Bis zum Jahr 2060 soll laut den Berechnungen des Statistischen Bundesamtes die Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland auf 65 bis 70 Millionen Menschen sinken (Stand 2011: 80,2 Millionen) – das sind 10 bis 15 Millionen weniger innerhalb von 50 Jahren, wahr-

Literaturverzeichnis

- Arslan, N. (2013): Zusammenarbeit in interkulturellen Teams. Eine Literaturstudie im Auftrag der CSSA, Wiesbaden
 Brake, T., Walker D.M./Walker T. (1995): Doing business internationally, New York
 Europäische Kommission (2005): Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz
 Flechsig, K.H. (2000): Kulturelle Orientierungen, Internes Arbeitspapier 1/2000
 Lewis, Richard D. (2000): Handbuch internationale Kompetenz. Campus Verlag, Frankfurt a. M.
 Statistisches Bundesamt (2011): Zensus 2011. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden
 Statistisches Bundesamt: <http://www.destatis.de/DE/Startseite.html>
 Öztürk, Halit (2008): Professionalität im „globalen Dorf“: Interkulturelle Kompetenz in der Weiterbildung in: MAGAZIN erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs 4/2008, Wien

Impressum:
 Herausgeber: SCG SchielConsulting GmbH, Albin-Köbis-Straße 8, 51147 Köln, Telefon 02203-10 42 6-0, Fax 02203-10 42 6-20, scg@schielconsulting.de, geschäftsführende Gesellschafter: Dr. Mechthild Laumen-Schiel und Dr. Frank Schiel; SCG PROJEKTOR erscheint zweimal jährlich mit einer Auflage von 350 Stück;
 Chefredaktion und Verantwortung für Inhalte und Gestaltung: Dr. Frank Schiel (f.schiel@schielconsulting.de) und Irene Zügner (i.zuegner@schielconsulting.de)
 Autor dieser Ausgabe: Susanna Zipstein (sz)
 Im Sinne des Lesekomforts wird die männliche Form (z.B. Mitarbeiter) verwendet, in die selbstverständlich auch weibliche Vertreter (z.B. Mitarbeiterinnen) einbezogen werden.

end der Anteil von über 65-Jährigen bis 2050 auf 30 Prozent ansteigen soll (Stand 2005 bei 19 Prozent) (Statistisches Bundesamt, 2011).

Im Umkehrschluss bedeutet das, dass nur noch 50 Prozent der Bevölkerung im Jahr 2050 als erwerbsfähige Bürger (20- bis 65-Jährige) zur Verfügung stehen werden (Statistisches Bundesamt, 2006).

In der Zukunft wird somit die Suche nach fähigen Beschäftigten immer mehr in den Fokus von Unternehmen rücken, denn der demographische Wandel lässt sich nicht aufhalten.

Das bringt jedes Unternehmen in die schwierige Lage, kompetente Fachkräfte zu finden. Viele haben das bereits verstanden und versuchen, zum einen das vorhandene Beschäftigungspotential zu nutzen und zum anderen Arbeitskräfte aus dem Ausland zu gewinnen. Einer der Wege, das zu erreichen ist es, den Pool an Bürgern mit Migrationshintergrund noch mehr zu nutzen und vor allem auch diese Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Bereits 2009 hatten 6,5 Millionen von 25 Millionen der Beschäftigten in Deutschland einen Migrationshintergrund (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, 2011).



Die Konsequenz daraus ist: interkulturelle Zusammenarbeit und interkulturelle Teams sind aus dem heutigen Arbeitsleben nicht mehr wegzudenken und die Tendenz ist steigend.

Laut einer Umfrage der Europäischen Kommission sind 85 % der Meinung, dass Verbesserungen im Diversity Management zu mehr Geschäftserfolg führen (Europäische Kommission, 2005). Das Thema der Interkulturellen Kompetenz als eine Schlüsselkompetenz sollte also jeder Geschäftsführer und Rekruter im Hinterkopf behalten, wenn es um die Rekrutierung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern geht. Was versteht man aber überhaupt unter „Interkultureller Kompetenz“?

KULTUR

Um den Begriff „Interkulturelle Kompetenz“ und seine Bedeutung zu verstehen, müssen wir uns erstmal dem vieldeutigen Begriff der „Kultur“ zuwenden. Was ist Kultur eigentlich, wenn man diesen tagtäglich so selbstverständlich genutzten und vertrauten Begriff reflektiert? Wenn wir versuchen, ihn im Kontext von Interkultureller Kompetenz zu begreifen, stellen wir uns Kultur am besten als einen Eisberg vor.

Vieles ist wie bei einem Eisberg offensichtlich und springt ins Auge bzw. ins Ohr (Sprache, Kleidungsstil, Begrüßungsrituale, Musik, Umgangsformen, Essen, Literatur, Theater), und gleichzeitig gibt es einiges, was nur unterschwellig die kulturelle Zugehörigkeit der Person, die uns gegenübersteht, verrät (zum Beispiel Bedeutung von und Einstellung zu verschiedenen Themen, die derjenige vertritt). Solche Themen können unterschiedlich sein: Erziehungspraxis, Macht und Status, Ordnung, Rollenbilder, Kommunikation, Zeit, Leistung, Individualität



Abb.: Eisbergmodell (Quelle: Brake/Walker/Walker 1995, S. 37)

Karl-Heinz Flechsig (2000) beschreibt dabei einen Prozess der „kulturellen Programmierung“, die jeder von uns durchläuft: das bedeutet, wir lernen durch Sozialisationsprozesse die Grundlagen (wie Werte und Normen) kennen, auf welchen unsere Kultur basiert. Wir ahmen sie nach, geben sie weiter, diese Grundlagen sind uns durch und durch vertraut. Kultur hat also viel mit Gewohnheit zu tun.

Der chinesische Philosoph Konfuzius (geboren 551 v. Chr., gestorben 479 v. Chr.) war dem Ganzen schon vor langer Zeit auf der Spur, denn er sagte: „Von Natur aus sind die Menschen fast gleich; erst die Gewohnheiten entfernen sie voneinander.“

Im Grunde ist es das, was Kultur ausmacht, und das führt uns zu der guten Nachricht: so wie jede andere Gewohnheit kann auch eine andere Kultur erlernt werden.

INTERKULTURELLE KOMPETENZ IM BERUFSALLTAG

Die besagten Einstellungen und die Bedeutung, die jeder von uns den verschiedenen Themen zumisst, äußern sich unweigerlich auch in unserem Arbeitsalltag. Wie wichtig ist Harmonie in meiner Kultur? Wird Individualismus wertgeschätzt und gefördert, oder geht es mehr um die Gruppe und die Loyalität zu ihr? Wird Ordnung allem voran gestellt, so dass ohne direkte Anweisungen nichts gemacht wird? Fühle ich mich in klaren hierarchischen Strukturen wohl oder unterdrücken sie mich eher?

Aus all diesen Fragen ergeben sich alltägliche, berufliche Situationen, die schnell zu Missverständnissen führen. Missverständnisse behindern eine produktive Zusammenarbeit und können sie gar unmöglich machen.

Im Diagramm (siehe unten) finden Sie eine Zusammenstellung von potentiellen Kultur-Clustern auf der Grundlage von verschiedenen Konzepten zum Thema Kulturdimensionen.

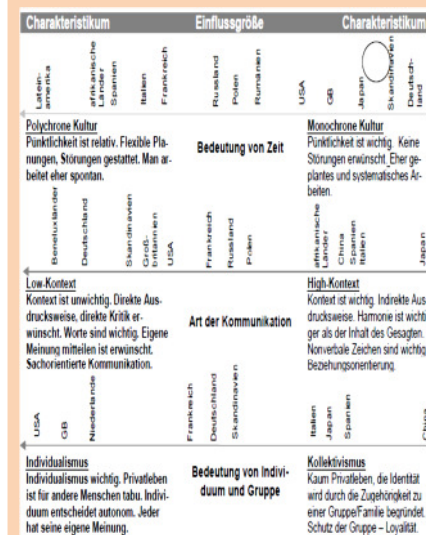


Abb.: Kultur-Cluster (Quelle: Arslan, 2013)

Ein Paradebeispiel dafür, wie sehr der kulturelle Hintergrund den Arbeitsalltag bestimmt, sind Meetings (Lewis, 2000:135). Während es für ein deutsches Unternehmen normal ist, ohne allzu viel Small Talk oder Eingewöhnung mit einer förmlichen Begrüßung ein Meeting zu starten, wäre das für einen Spanier mehr als befremdlich, wenn nicht erst 20-30 Minuten über die Familie, Fußball und sonstiges gesprochen wird und man erst anfängt

wenn auch wirklich alle „eingetrudelt“ sind. Für einen Japaner wäre es wiederum selbstverständlich, dass die Sitzordnung klar vorgeschrieben ist und es erst losgeht, sobald die ranghöchste Führungskraft ein klares (oft abruptes) Signal gibt.

Wenn nun unterschiedliche Kulturen zusammenkommen, gibt es viele Wege und Faktoren, die den Erfolg einer solchen Zusammenarbeit herbeiführen. Allem voran steht eine interkulturelle Sensibilität, eine Aufgeschlossenheit gegenüber der anderen Kultur und ein Respekt vor den Unterschieden, die diese Kultur mit sich bringt.

FREMDHEIT UND EMPATHIE

Solche Unterschiede zu überwinden, klingt einfacher als es ist, vor allem, da vieles unbewusst passiert. Die andere Kultur und ihre Sitten sind uns fremd, und alles, was fremd ist, sorgt oft im ersten Schritt für Abneigung und Vorsicht. Menschen neigen dazu, die eigene Wirklichkeit und Wahrnehmung der Welt und ihrer Regeln als selbstverständlich und unumstößlich zu betrachten. Umso schwerer fällt es uns somit, eine andersartige Herangehensweise an die für uns selbstverständlichen Dinge als gleichwertig zu akzeptieren.

Die Art, wie wir mit Fremden und Fremdheit (genauer gesagt mit dem „Unvertrauten“) umgehen, stellt unsere interkulturelle Kompetenz unter Beweis.

Ein wichtiger Begriff dabei ist „Empathie“. Empathie bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, Gedanken, Emotionen, Motive und Persönlichkeitsmerkmale einer anderen Person zu erkennen und zu verstehen. Um das zu können, muss ich bei mir selbst anfangen: je besser ich meine eigenen Gedanken und Motive verstehe, desto leichter wird es für mich sein, mich in die andere Person hineinzuversetzen. Somit ist eine wichtige Voraussetzung für interkulturelle Zusammenarbeit und Kompetenz eine Reflektion des eigenen Kulturverstandnisses, der eigenen kulturellen Prägung. Ein Beispiel: erst wenn ich erkenne, wie meine Kultur (dazu gehören Erziehung, Bildung, Vorbilder, Medien) mich beeinflusst und dazu geführt hat, dass ich nach flachen Hierarchien und einem kooperativen Führungsstil strebe, erst dann kann ich nachvollziehen, weshalb ein Kollege, den z. B. eine osteuropäische Kultur geprägt hat, meine „Idealvorstellung“ als sehr unangenehm und schwer nachvollziehbar empfinden kann. Er strebt nämlich unter Umständen aufgrund seiner kulturellen Prägung nach einer klaren hierarchischen Ordnung und nach autoritärer Führung.