

SOUVERÄN AUFTRET

Jolanda Steiner

KULTURELLE SELBST-SENSIBILISIERUNG _Märkte und Kulturen
Wenn Führungskräfte ein Projekt im Ausland übernehmen, Teams arbeiten müssen, stossen sie auf neue Kulturen mit lauernden Fehlritze sind sie häufig nicht ausreichend vorbe ihrer Unternehmen beeinträchtigen kann.

Internationale Begegnungen sind häufig delikate. Lassen sich sprachliche Hürden noch relativ einfach ausräumen, gilt das für die unterschiedlichen Wertesysteme, Verhaltensweisen, Kommunikationsstile und Entscheidungsfindungen der beteiligten Akteure weitaus weniger. Aus diesem Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen können auf der persönlichen Ebene Irritationen, Missverständnisse und Zweifel entstehen, die geschäftliche Beziehungen empfindlich zu belasten vermögen.

Erschwerend kommt hinzu: Geschäftsleitungsmitglieder, Projektmanager, Spezialisten oder Teammitglieder müssen häufig ohne ausreichende Vorbereitung und Einführung mit Partnern aus anderen Kulturen verkehren. Bei solch kurzfristigen Einsätzen im Ausland richtet sich das Augenmerk im Vorfeld primär auf die Traktanden und Probleme, die es abzuarbeiten gilt. Selten jedoch spielen Fragen über die fremde Kultur, deren Werte, Rituale, Symbole und Bräuche eine Rolle. Dabei geht leider vergessen: Gute Sprachkenntnisse sind zwar unerlässlich und wichtige Türöffner – sie vermögen aber fehlende interkulturelle Kompetenz nicht zu ersetzen, denn nur sie befähigt zur nötigen Sensibilität und Empathie für «fremde Welten».

Und während sich Unternehmen mit grösster Sorgfalt den betriebswirtschaftlichen, technischen, infrastrukturellen und finanziellen Dimensionen einer internationalen Expansion widmen, bleibt die interkulturelle Kompetenz der Führungskräfte oder Teammitglieder oft auf der Strecke. Dabei zählen diese letzteren weichen «Skills» nachweislich zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Eigenen Horizont öffnen

Interkulturelle Kompetenz beruht wesentlich auf der persönlichen Fähigkeit zur Selbst-Sensibilisierung und -Reflexion. Jeder Mensch, jede Gruppe hat bewusste und unbewusste Verhaltensprogramme, Prägungen oder Muster, die für das individuelle Denken und Handeln richtungweisend sind. Sie kennzeichnen sich einerseits durch ein äusserlich sichtbares Verhalten und andererseits durch eine innere Haltung. Kulturelle Barrieren und Missverständnisse entstehen da-

5

KULTURELLE VIELFALT

- Plurale Lebensformen zwischen Moderne und Tradition
- Global konkurrierende Wertesysteme
- Entstehen von hybriden Kulturen

Quelle: Z_punkt | The Foresight Company

EN IN FREMDEN LÄNDERN

verschmelzen im Zuge der internationalen Arbeitsteilung und Globalisierung. Mitarbeitende an entfernten Standorten führen oder in international gemischten für sie ungewohnten Gepflogenheiten und Umgangsformen. Auf die dabei reitet – was nicht nur ihre persönliche Karriere, sondern auch die Erfolgchancen

durch, dass Menschen unbekannte Kulturen durch die eigene «Brille» wahrnehmen, dass sie also das Fremde aus ihrem Weltbild heraus einordnen und hinterfragen. Dabei agieren sie grösstenteils automatisch aus angeborenen, erlernten und erfahrenen Gewohnheiten heraus. Dieses Verhalten verleiht (uns) Sicherheit.

Kulturelle Selbst-Sensibilisierung besteht im Kern darin, jenen kleinen Teil des bewusst gesteuerten Verhaltens durch vermehrte und vertiefte Reflexion «noch bewusster zu machen». Die Sensibilisierung und die Besinnung auf die eigenen Werte, Ressourcen und Verhaltensweisen ermöglichen es, eingefahrene Verhaltensmuster aufzubrechen und angemessene Erwartungen an fremde Kulturen zu setzen. Die damit verbundene Öffnung des eigenen Horizonts und die Bereitschaft, unvoreingenommen(er) auf Neues zuzugehen, tragen entscheidend zu einem souveränen Auftreten in fremden Kulturen bei. Zugleich verhilft eine solche Selbst-Sensibilisierung dazu, Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Wahrnehmung, in den Werten sowie im Denken, Emp-

Wir können uns in fremden Kulturen erst dann natürlich und empathisch verhalten, wenn das Bewusstsein für die eigene wie auch für die fremde Kultur geschärft ist.



finden und Handeln der ausländischen Gesprächspartner rascher wahrzunehmen. Der Weg zu interkultureller Kompetenz kann unterschiedlich lang sein, je nach persönlichem Grad der Selbst-Sensibilisierung. In der Theorie werden mehrere Stufen der Selbst-Sensibilisierung unterschieden. Bei geringer Ausprägung nehmen Menschen die fremde Kultur nicht wahr, vielmehr grenzen sie sich mittels undifferenzierter und stereotypisierter Vorurteile von «den Ausländern» ab. Oder sie nehmen die fremde Kultur wahr, verteidigen aber die eigene Kultur stark und stellen diese über die fremde Kultur. In einem höheren Stadium erkennen die Menschen zwar die oberflächlichen Kulturunterschiede, doch betrachten sie Elemente der eigenen Kultur immer noch als universell. Erst auf einer nächst höheren Stufe erkennen sie kulturelle Unterschiede und akzeptieren diese als alternative Lösungen – ohne dabei aber die eigene ethische Orientierung aus den Augen zu verlieren. Wir können uns in fremden Kulturen erst dann natürlich und empathisch verhalten, wenn das Bewusstsein für die eigene wie auch für die fremde Kultur geschärft ist.

Jolanda Steiner ist Geschäftsführerin der PPM PersonalProjektManagement GmbH in Küsnacht und Expertin für interkulturelles Management. Zugleich ist sie Autorin und Herausgeberin der englischsprachigen «Booklet»-Reihe «The Walker», die mit kompakter Information und praktischen Tipps über die Länder Schweiz, Deutschland, USA, China und Indien all jenen behilflich sein will, die sich dort fremd fühlen. www.personalprojekte.ch/thewalker.php.

Erfolgsfaktoren für interkulturelle Geschäftsbeziehungen

1. Stetige Selbstreflexion der eigenen Verhaltenweisen und Erwartungen schafft das Bewusstsein für die eigenen kulturellen Prägungen. Auf dieser Grundlage ist eine offene, unvoreingenommene Auseinandersetzung mit fremden Kulturen möglich.
2. Pauschalisierte Zuweisungen als Reaktion auf unangenehme Erlebnisse sind nicht zielführend. Vielmehr sollte man Antworten auf folgende Fragen suchen: Was genau ist es denn, was mich stört? Was interpretiere ich negativ? In welchem Umfeld bewege ich mich? Wie gehen die Einheimischen mit einer solchen Situation um? Kann ich diese Situation auch anders interpretieren? Es geht also um eine Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln.
3. Nimmt man sich selber zurück und versucht, sein Gegenüber zu verstehen, können Absichten und Zusammenhänge besser analysiert und erkannt werden. Dies wiederum erlaubt es, in situativ geeigneter Weise zu reagieren.