



Interkulturelle Kompetenz – Was genau ist das?

Elizabeth Loehnert-Baldermann

ELB Coaching-Training-Beratung

Hohenzollernstraße 14
76135 Karlsruhe

E-Mail : Loehnert-Baldermann@t-online.de
Web: www.ELBeratung.de

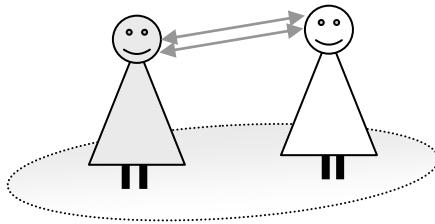
Interkulturelle Kompetenz

In einer globalisierten Welt müssen sich Unternehmen der Herausforderung zunehmender internationaler Verflechtungen stellen. Das ist nichts Neues: Zulieferer aus aller Welt bestücken Produktions- und Fertigungsstätten rund um den Globus, die ihrerseits Produkte erstellen, die wiederum in einem internationalen Markt angeboten und verkauft werden. Aber nicht nur Teile und Produkte, sondern auch das notwendige Wissen zur Gestaltung, Anfertigung und Vertreibung von Produkten kommt schon lange nicht mehr nur aus einer Quelle, sondern aus höchst unterschiedlichen Köpfen, Orten, Nationalitäten und Kulturen. Um derart heterogenes Wissen Nutzen bringend mitzuteilen und zu vermehren bedarf es der Verständigung zwischen Menschen mit unterschiedlicher Herkunft und unterschiedlichen Ansichten, Deutungsmustern und Kommunikationsstilen. Die Fähigkeit, eine solche Verständigung erfolgreich zu gestalten wird als interkulturelle Kompetenz bezeichnet. Über diese Kompetenz zu verfügen, scheint mehr und mehr zur allgemeinen Basis anspruchsvoller Tätigkeiten zu gehören. Was versteht man eigentlich genau, unter interkultureller Kompetenz?

Interkulturelle Kommunikation ist – vereinfacht dargestellt – Kommunikation unter erschwerten Bedingungen. Zu der sprachlichen Übersetzungsproblematik kommen in der Regel weitere Schwierigkeiten und Unstimmigkeiten hinzu: differente Lebens- und Weltsichten, ungleiche Erklärungsmuster, unterschiedliche Alltagsregeln und Kulturnormen, nicht kongruente Bezugswelten. Es scheint so, als käme der „andere“ aus einer anderen Welt. Was tun, also, wenn die minimalen Voraussetzungen für eine unmittelbare Verständigung nicht gegeben sind, wenn die Fremdheit zu groß wird?

Vorausgesetzt die Bereitschaft und der Wille, sich in einen Kommunikationsprozess mit dem „Anderen“ einzulassen, sind vorhanden, so besteht erfahrungsgemäß ein erfolgversprechender Ausweg darin, einen „dritten Raum“ zu konstruieren, eine neue, gemeinsame Sinn- und Bedeutungssphäre zu erfinden, die als gemeinsame, neue Verständigungs-Behausung für beide Seiten dient. Dafür macht es Sinn, Wissen und Erfahrung über die Welt des anderen zu erwerben und sich kundig zu machen, mit welchen Denk- und Verhaltensdifferenzen zu rechnen ist. In der Kommunikation selbst aber geht es vorrangig um einen Prozess der Neuschöpfung und der ständigen Konsensbildung in diesem dritten Raum. Dabei richten sich das Interesse und die Schöpfungsenergie vorrangig auf verbindende und weniger auf trennende Elemente.

„Der dritte Raum“



Interkulturelle Kommunikation:

Einen „dritten“, gemeinsamen Kommunikations-Raum er-schaffen

Menschen, die über die Fähigkeit verfügen, interkulturell kompetent zu kommunizieren und zu handeln, haben dafür sensible Kommunikationsinstrumente und Haltungen entwickelt, die ihnen helfen, in der jeweils konkreten Situation sowohl die eigenen wie auch die fremden Bedürfnisse, Haltungen und Handlungsabsichten zu ermitteln, und die den Weg in den erwähnten „dritten Raum“ ermöglichen.

Welche Kommunikationsinstrumente sind das und um welche Haltungen handelt es sich dabei? Was genau haben diese Menschen besonders gut entwickelt?

Geht man davon aus, dass interkulturelle Kompetenz nicht eine angeborene Begabung ist, sondern durch Lernen erworben werden kann, so lassen sich einige relevante Fähigkeiten aufzählen, die für eine gute interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit zu entwickeln gilt. Das sind: Aufmerksamkeit, Einfühlungsvermögen, Offenheit, Verhaltensflexibilität, Ambivalenzfähigkeit, Selbstreflexion und die Fähigkeit, Kommunikationsprozesse bewusst und zieltgerecht zu steuern.

Aufmerksamkeit und Einfühlungsvermögen. Wachsamkeit gepaart mit Neugierde erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen sich selber und auch andere Menschen interessiert und differenziert wahrnehmen. Wichtige Instrumente dafür sind in erster Linie das aufmerksame Beobachten und das Zuhören, um relevante Signale in der Interaktion mit dem anderen zu erkennen. Nicht minder wichtig ist die Fähigkeit, in der Anderen tiefer „reinzuhorchen“, sich in seine Welt einzufühlen, um die Hintergründe der Signale – warum und wozu er sie sendet – zu ergründen.

Von besonderer Bedeutung ist dabei die bewusste und saubere Trennung zwischen:

- a) der **Wahrnehmung** von Signalen und Botschaften (verbal und nicht verbal),
- b) der **Bedeutung**, die wir diesen Signalen geben und
- c) der **Bewertung**, die wir den gedeuteten Signale geben. Gerade im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturreihen verkehrt sich oft diese Schrittfolge:

Das vermeintliche Wissen um nationale Merkmale und Besonderheiten des Partners – der Italiener an sich ... – verführt uns oft, in eine vorschnelle Bewertung der Signale zu gehen – „aha, typisch!“ –, ohne dabei die nötige Sorgfalt bei der Beobachtung und Klärung der konkreten Situation walten zu lassen. Dabei besteht die Gefahr, dass die Aufmerksamkeit vom Partner und den tatsächlichen Signalen weg geht und der sich im Aufbau befindende dritte Raum frühzeitig verlassen wird: Man ist wieder in der eigenen Welt gelandet.

Offenheit und Verhaltensflexibilität. Offenheit und Flexibilität werden heute in so gut wie jeder ausgeschriebenen Arbeitsstelle verlangt. Offenheit gegenüber fremdem Denken und Verhalten ist aber mehr als eine gesunde innere Disposition gegenüber dem Wandel. Das Wahrnehmen von Andersein bringt immer ein gutes Stück eigene Verunsicherung mit sich, oft auch Angst und Verlustfantasien. Offenheit in interkulturellen Kontexten heißt, z.B., zu akzeptieren, dass Menschen unterschiedliche Werte, andere Maßstäbe und Empfindungen haben. Das zu akzeptieren hieße Einsicht zu gewinnen, dass das jeweils „Richtige“ erst mal relativ ist, dass es keinen absoluten Maßstab gibt, sondern dass auch dieser auszuhandeln ist.

Offenheit ist gleichzeitig auch ein wichtiger Baustein für Kreativität und Erfindungsvermögen im Umgang mit unsicheren, kulturfremden Situationen. Vorurteilsfreiheit gegenüber anderen Einstellungen, Meinungen und Vorgehensweisen erweist sich oft auch als befreiend und Fantasie fördernd und ermöglicht dadurch den Zugriff auf ein breiteres Verhaltensrepertoire.

Ambivalenzfähigkeit. Das positive Aushaltenkönnen von Situationen, die durch Unsicherheit bzw. Uneindeutigkeit gekennzeichnet sind, wird als Ambivalenzfähigkeit oder auch als Ambiguitätstoleranz bezeichnet. Menschen, die diese Fähigkeit entwickelt haben, fühlen sich nicht unmittelbar beeinträchtigt, wenn es denn nicht „so läuft wie erwartet“: Sie können sich auf veränderte Situationen einstellen und sind dabei in der Lage, auch auf unkonventionelle Verhaltensweisen zurückzugreifen, um die Situation zu bewältigen. Unklare und mehrdeutige Situationen verlangen Geduld, gute Nerven und Zuversicht. Gerade für sehr zielorientierte Menschen ist es oft schwer auszuhalten, wenn es nicht klar und eindeutig vorwärts geht. Auch hier besteht das Risiko darin, dass die noch fragile Behausung im dritten Raum vorzeitig verlassen wird!

Selbstreflexion. Die Auseinandersetzung mit den Besonderheiten von Menschen anderer Kulturen bringt automatisch die Beschäftigung mit der eigenen Kultur mit sich und wirft Fragen nach den eigenen Werten, nach den Hintergründen unseres eigenen Denkens, Fühlens und Handelns auf. Sich innerlich distanziert zu beobachten und zu begreifen setzt voraus, dass man sich in einen Lernprozess begibt, der nicht immer einfach ist: Es geht mit Sicherheit nicht darum, sich ständig in Frage zu stellen, aber doch darum, das eigene Denken und Handeln situationsbezogen zu hinterfragen, auf den Prüfstein zu stellen und auch alternative Handlungsoptionen zu durchdenken. Selbstreflexion heißt in diesem Zusammenhang für Offenheit und Flexibilität bei sich selber zu sorgen.

Metakommunikative Kompetenz und Prozesssteuerung. In schwierigen Gesprächs- und Interaktionssituationen potenzielle Schieflagen rechtzeitig zu identifizieren, steuernd einzugreifen und Missverständnisse oder Kommunikationsstörungen zu beheben ist eine wichtige Komponente interkulturellen Handelns. Metakommunikation betreiben heißt, Kommunikation beobachten, ein Gespräch über das Gespräch führen. Bildlich gesprochen heißt das, auf einen mental hergestellten Feldherrenhügel zu steigen und die stattfindende Interaktion zu beobachten und zu kommentieren: Was tun wir da? Sind die Positionen geklärt und die Interessen präzise genug formuliert? Ist unsere Vorgehensweise nützlich und sinnvoll? Sollen wir so weiter machen? Welche möglichen Alternativen gibt es?

Interkulturelle Kommunikationsprozesse zu steuern setzt auf jeden Fall voraus, dass die vorher aufgezählten Fähigkeiten ausgeprägt vorhanden sind. Es verlangt darüber hinaus Mut und die Zuversicht, dass Kommunikation – auch über kulturelle Grenzen hinweg – gelingen kann. Mit Sicherheit sind noch andere Fähigkeiten wie Kontaktfreudigkeit oder Zielorientierung wichtige Bestandteile für eine erfolgreiche Interaktion in interkulturellen Kontexten. Die hier aufgeführten Fähigkeiten gehören jedoch zu den Basics, gleichsam zur „Pflicht“ der Interkulturellen Kompetenz. Sie zu erwerben und sie weiter auszubauen gehört gegenwärtig zu einer der wichtigsten Aufgaben betrieblicher Bildung und Fortbildung. In einer Welt unter dem Zeichen der Globalisierung, in Unternehmen, die immer mehr durch ihre kulturelle Vielfalt gekennzeichnet sind, erscheint es unerlässlich, sich mit der Thematik interkultureller Verständigung zu befassen. Für die Gestaltung jenes dritten Raumes brauchen Unternehmen kreative, engagierte und immer besser werdende Kommunikationsarchitekten!