

## NEWSLETTER 02/2010

---

### Interkulturelles Training: Dein Bild in meinem Auge

Immer wieder zeigen Studien und Untersuchungen, dass die länderübergreifende Zusammenarbeit in Firmen und Institutionen in bis zu 60% aller Fälle scheitert. Meist werden als Grund hierfür kulturelle Unvereinbarkeiten angeführt. Auch wenn es Fälle geben mag, wo diese kulturelle Unvereinbarkeit nur vorgeschoben und nicht mehr als eine bequeme Ausrede für klare handwerkliche Fehler auf anderen Ebenen sein mag – sicher ist nicht von der Hand zu weisen, dass der Faktor „Interkulturalität“ das Konfliktpotential, das ohnehin zwischen Menschen, Abteilungen und Unternehmen besteht, um ein Vielfaches multipliziert.

Interkulturelle Kompetenz gehört daher zu den „soft skills“, die in der modernen Arbeitswelt wie selbstverständlich erwartet und vorausgesetzt werden. Dennoch ist nur wenigen Menschen klar, was interkulturelle Kompetenz wirklich bedeutet, nämlich: *Sich in unterschiedlichsten interkulturellen Interaktions-Situationen jeweils angemessen zu verhalten.* Was ist damit aber wirklich gemeint?

Die oft als „atmosphärisch“ erlebten Irritationen im interkulturellen Miteinander gehen auf kulturell tief verankerte, meist unbewusste Werte und Normen der Beteiligten auf beiden Seiten zurück. In diesen Werten und Normen wurzeln ihre ebenfalls meist unbewussten Denk- und Verhaltensmuster. Sie sind nach außen nicht offen sichtbar, kaum beschreibbar und schwer verständlich, und ihre volle Wirkung entfalten sie häufig erst im Lauf der Zeit. Zu allem Überfluss treten sie selten isoliert auf, sondern verbinden sich mit weiteren unsichtbaren Kulturstandards zu einer Gemengelage, die das Gegenüber irritiert, ratlos, hilflos, oft wütend zurücklässt. Hierin besteht die wahre Belastungsprobe für die interkulturelle Zusammenarbeit.

Wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung interkultureller Kompetenz ist vor allem anderen eine besondere Offenheit und Aufgeschlossenheit auch und gerade für die eigene Vorprägung, die bestehende deutsche Erst-Sozialisierung – dies ist die "Brille", durch die man China sieht. Ähnlich der Sozialisation im eigenkulturellen sprich deutschen Kontext, die ein Leben lang anhält, verlangt auch erfolgreiches Leben und Arbeiten in einem so fremden Kulturkreis wie dem chinesischen deshalb vor allem eins: Geduld und Lernbereitschaft. Interkulturelle Kompetenz zu erwerben, ist ein lang andauernder Prozess und kann als Crashkurs kaum erfolgreich sein.

Dass dabei der simple Kontakt zu fremden Kulturen für sich genommen noch nicht viel zu bedeuten hat, leuchtet spätestens auf den zweiten Blick ein: So wie viele Menschen jahrzehntelang in der Fremde leben, ohne die Landessprache richtig zu lernen, gibt es noch mehr Menschen, die trotz jahrelangem Auslandsaufenthalt die fremden Kulturstandards nicht richtig anwenden können. Deshalb bieten Fremdsprachenkenntnisse, Auslandsaufenthalte, binationale Partnerschaft oder gar eigener Migrationshintergrund zwar eine gute Ausgangsbasis. Doch wirklich tragfähige interkulturelle Kompetenz setzt darüber hinaus eine intensive Auseinandersetzung mit der EIGENEN UND der FREMDEN Kultur sowie eine tiefgehende Reflexion eigener Verhaltensweisen voraus. Anders gesagt: Ob jemand wirklich interkulturelle Handlungskompetenz entwickelt, hängt ganz maßgeblich von der persönlichen Bereitschaft ab, sich auf diese Ebene der Auseinandersetzung und Reflexion einzulassen.

Auch der Erfolg einer interkulturellen Trainingsmaßnahme hängt damit von dieser Bereitschaft der Teilnehmer ab, sich auf diese Lernprozesse einzulassen. Gleichzeitig verspricht seriöses interkulturelles Training keine Wunder und gibt keine billige "Erfolgsgarantie", sondern geht auf die Entwicklung dieser persönlichen interkulturellen Kompetenz in besonderem Maße ein.

*Christina Werum-Wang*

---