

## [Führung im interkulturellen Kontext | 5](#)

**Hier erfahren Sie mehr zum Thema:**

Mühlán, Interkulturelle Kompetenz - Menschen aus anderen Kulturen besser verstehen.  
[Album 5500](#) (3 Vorträge)

### **Kritik, Fehler und sich entschuldigen**

Zur interkulturellen Führung - ob nun in einem Arbeitsteam oder in einer christlichen Gemeinde - gehören ein gewisses kulturelles Grundwissen und Finderspitzengefühl. Die „Kulturzwiebel“ (Teil 3&4) zeigt treffend, wie sich kulturelle Identität in Individual- und Kollektivkulturen vollzieht und wie unterschiedlich Menschen denken, empfinden und handeln. Schnell können Missverständnisse oder Verletzungen auftreten - gerade auch, **was Themen wie Kritik äußern und annehmen, Fehler einsehen und eingestehen, sich entschuldigen und wieder versöhnen betrifft**. Damit richtig umzugehen und seine Teammitglieder entsprechend anzuleiten, fällt kaum einer Führungskraft in den Schoß. Jeder neigt dazu, den anderen mit seiner „Kulturbrille“ zu betrachten und so zu begegnen, wie er aufgewachsen ist.

### **Wahrhaftigkeit und Verlässlichkeit als deutsche Tugenden**

Eine geradlinige, deutsche Führungskraft erwartet von sich und seinen Mitarbeitern Wahrhaftigkeit und Verlässlichkeit. Ist etwas abgesprochen, dann wird es eingehalten. Schließlich können wir uns aufeinander verlassen! Unterläuft jemand ein Fehler, dann wird er dies zugeben und sich entschuldigen, oder? Manch ein Leiter diskutiert das Fehlverhalten einzelner in der ganzen Gruppe mit der guten Absicht, dass alle etwas daraus lernen können. Und plötzlich wird der immer freundliche Mitarbeiter aus Thailand ganz still und erscheint nicht mehr zu den Teamsitzungen. Er hat „sein Gesicht verloren“ und kann einfach nicht mehr mit den Menschen zusammen sitzen, die ihm das angetan haben.

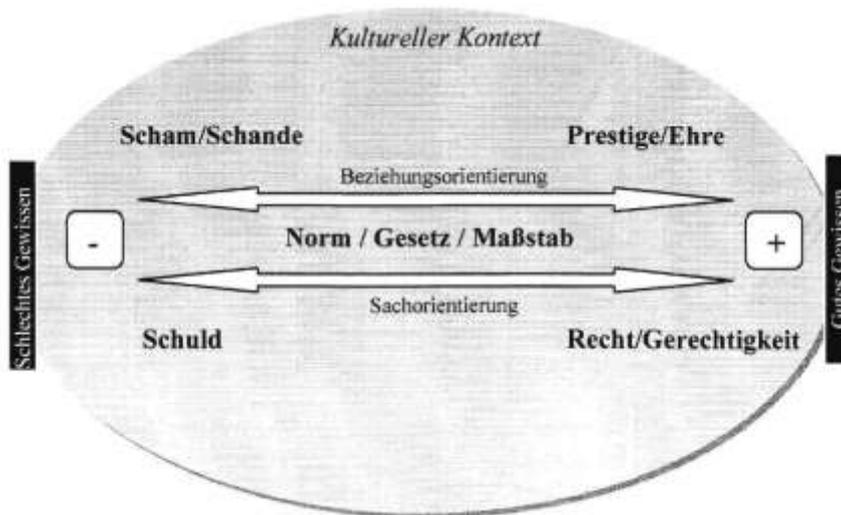
### **Schuldgeissen versus Schamgeissen**

Jetzt ist es höchste Zeit, sich mit unterschiedlichen Geissenfunktionen zu befassen - denn Kritikverhalten, Fehler eingestehen und sich entschuldigen hat etwas mit dem Geissen zu tun, das in den einzelnen Menschen anschlägt - und je nach Kultur offensichtlich unterschiedlich.

Vertretern aus Individualkulturen - also auch uns Deutschen - sagt man nach, dass sie ein stärkeres, sogenanntes „Schuldgeissen“ in sich tragen und Menschen aus Kollektivkulturen ein stärkeres „Schamgeissen“ haben. Kollektivgesellschaften werden aus dem Grund auch Schamkulturen genannt, da das „Gesicht-Wahren“ und „Nicht-Beschämt-Werden“ für sie existentiell wichtig ist. Individualgesellschaften werden auch Schuldgeissen genannt, weil ihnen sehr wichtig ist, dass das individuelle Recht gewahrt und die Schuldfrage stets geklärt wird.

## Wie funktioniert ein Gewissen?

Jeder Mensch hat Empfindungen, wie *Ehrgefühl* - ich weiß mich geachtet, bestätigt und geschätzt; jeder Mensch kennt auch *Schamgefühle* - ich fühle mich beschämt, nicht beachtet, erniedrigt. Jeder Mensch hat auch ein gewisses *Rechtsempfinden* - ich bin empört, wenn ich oder andere ungerecht behandelt werden; und jeder hat auch ein *Schuldempfinden* - es durchfährt mich, und ich fühle mich schuldig, wenn ich mich falsch verhalten habe oder bei einer falschen Tat erwischt werde. Das sind vier Grundempfindungen, die jeder Mensch besitzt und die letztlich das Gewissen ausmachen. Aber je nachdem in welcher Kultur ich aufgewachsen bin, schlagen diese Empfindungen unterschiedlich intensiv an. Wie das Schaubild zeigt, tendiert man entweder zu der Ebene der Scham/Ehre-Orientierung oder der Ebene der Schuld/Recht-Orientierung, das heißt, man lebt und reagiert entweder stärker beziehungsorientiert oder sachorientiert. Professor Klaus Müller, der das folgende Schaubild entworfen hat, hat sehr intensiv über Gewissensentwicklung und Funktion im interkulturellen und interreligiösen Kontext geforscht und dem Ganzen auch einen Namen geben: Elenktik.<sup>1</sup>



*Grundstruktur des scham- und schuldorientierten Gewissens nach Müller.<sup>2</sup>*

## Keine direkte Entschuldigung erwarten?

Die Erfahrung zeigt, dass es jemandem aus einer Wir-Kultur offensichtlich schwerer fällt, Schuld offen einzugestehen und sich direkt zu entschuldigen. Auch bei Wiedergutmachung bemüht er sich das „Gesicht zu wahren“ und macht es lieber indirekt durch eine Geste oder sogar durch einen Vermittler. Für jemand anderen aus der Ich-Kultur wird diese Art der Wiedergutmachung akzeptiert - das ist der Umgang mit dem man aufgewachsen ist und in seiner Kultur üblich ist.

Für jemanden aus einer Ich-Kultur ist das oftmals schwer nachzuvollziehen, und von manchem werden diese Reaktionen nicht toleriert. Da wird eine direkte Entschuldigung erwartet, ansonsten meint es der andere in seinen Augen nicht aufrichtig genug. Er kann sogar empört sein, wenn nur Andeutungen kommen oder jemand anders die Situation gerade biegen will.

Das Ganze ist also wirklich ein spannungsgeladenes Thema, das in einem interkulturellen Team zu dramatische Auswirkungen führen kann. Jede von einer individualistischen Kultur geprägte

<sup>1</sup> Das Wort Elenktik kommt von dem griechischen Wort *elenchein* und bedeutet „von Sünde überführen“.

<sup>2</sup> Müller, Klaus W., *Das Gewissen in Kultur und Religion. Scham- und Schuldorientierung als empirisches Phänomen des Über-Ich/Ich-Ideal*. VTR 2010, S. 92-105.

Führungskraft muss sich mit diesem Thema intensiv auseinandersetzen, um auf die unterschiedlichen Persönlichkeiten in seinem Team richtig eingehen zu können.

**Impulse für Führungskräfte:**

- Wie stark bist du von einem Schuld- bzw. Schamgewissen geprägt? Denk verschiedene Situationen durch, in denen dein Gewissen angeschlagen hat: Was ging in dir vor? Wie wurde es entlastet?
- Wenn sich jemand an dir schuldig gemacht hat, wie möchtest du, dass er es wieder ins Reine bringt? Achte bei deiner Reflektion auf deine spontanen Gefühle.
- Notiere dir, wie du künftig in Konfliktsituationen Rücksicht auf die kulturelle Identität deiner Mitarbeiter aus Kollektivkulturen nehmen und ihr „Gesicht wahren“ kannst: z.B. nicht vor der ganzen Gruppe korrigieren usw.

**Fortsetzung: Führung im interkulturellen Kontext | 6**