

Führung im interkulturellen Kontext | 3

Hier erfahren Sie mehr zum Thema:

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

Interkulturelle Kompetenz

Angesichts der Flüchtlingsströme, mit der verfolgte Christen wie auch entwurzelte Muslime zu uns kommen, ist interkulturelle Kompetenz dringend gefragt - besonders, wenn Gemeinden diesen Menschen helfen und für den christlichen Glauben gewinnen wollen.

Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, einfühlsam und erfolgreich mit den Angehörigen einer anderen Kultur kommunizieren zu können (siehe Teil 2). Es bedeutet aber auch, sich in einer fremden kulturellen Umgebung angemessen bewegen zu können. Ein Leiter mit interkultureller Kompetenz kennt die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Kulturen und kann mit Offenheit, Empathie und Toleranz darauf reagieren.

Interkulturelle Synergien entdecken

Es geht jedoch nicht nur um interkulturelles Verständnis, sondern auch darum, zu interkulturellen Synergien (griech. für Zusammenarbeit) zu finden. Es geht darum, die Schätze zu entdecken, die die Mitarbeiter aus anderen Kulturen mit ihren Werten, Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen in eine Gemeinde oder Gruppe einbringen. Leiter dürfen nicht nur die möglichen Konfliktpotenziale im Blick haben, sondern müssen verstehen, den „think-tank“ sowie das „know-how“ ihrer ausländischen Mitarbeiter auszuschöpfen und mit den Fähigkeiten der deutschen Mitarbeiter zu verknüpfen. Zum Beispiel können ausländische Mitarbeiter aufgrund der Sprache und dem gleichen kulturellen Hintergrund viel besser auf ihre Landsleute zugehen und dabei von deutschen Mitarbeiter mit deren know-how kräftig unterstützt werden. So können ganz neue Kreativitäts- und Leistungspotenziale freigesetzt werden. Die gesamte Teamleistung steigt auf ein höheres Niveau.

Ein Grundverständnis für das Phänomen Kultur

Um das zu erreichen, benötigt man ein Grundverständnis für das Phänomen Kultur und muss man sich intensiv mit den unterschiedlichen kulturellen Identitäten befassen.

Was versteht man unter dem Phänomen „Kultur“? Da gibt es die unterschiedlichsten Definitionen. Der Ethnologe Käser¹ definiert Kultur ganz allgemein als die Strategien, mit denen das Leben bewältigt wird. Andere beschreiben Kultur als „...die Anschauungen und Regeln, nach denen Menschen ihr Leben ausrichten und nach denen sie das Verhalten anderer beurteilen.“²

¹ Käser, Lothar, *Fremde Kulturen. Eine Einführung in die Ethnologie*. VLM, Lahr 1998, S. 37.

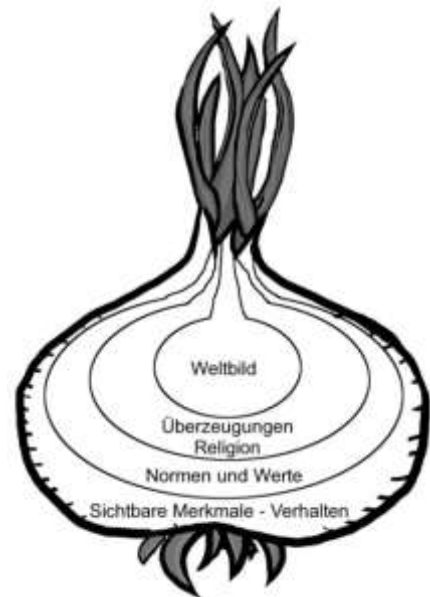
² Lingenfelder & Mayers, *Kulturübergreifender Dienst. Ein Modell zum besseren Verstehen zwischenmenschlicher Beziehungen*. Evangelische Missiologie, Band 1. Bad Liebenzell; Liebenzeller Mision, 2001, S. 16.

Jeder Mensch trägt in seinem Innern Muster des Denkens, Fühlens und Handelns, die er ein Leben lang erlernt hat. Hofstede³ betont, diese kulturelle Prägung sei wie eine mentale Programmierung der Persönlichkeit.

Die „Kulturzwiebel“

Kultur ist mehr als das, was oberflächlich als Verhalten beobachtbar ist (die sichtbaren Merkmale), sondern umfasst die darunter liegenden Normen und Werte, Glaubensüberzeugungen sowie das Weltbild.

Das Zusammenspiel lässt sich anschaulich anhand einer „Kulturzwiebel“⁴ darstellen. Bei einer Zwiebel kann man eine Schicht nach der anderen abschälen und so mehr und mehr in das Innere vorstoßen. Außen liegen die sichtbaren Merkmale: Kleidung, Hautfarbe und das Verhalten wie die Art der Begrüßung. Wenn jemand aus einer Kollektivkultur nach Deutschland kommt, wird er zunächst unsere Umgangsformen beobachten und dann bemüht sein, sich weitestgehend anzupassen. Das sind jedoch nur die äußeren, sichtbaren Merkmale, darunter liegen die erlernten Normen und Werte, die Überzeugungen und der Glaube, den man aus seiner Ursprungskultur mitgebracht hat. Und im Innersten verborgen liegt das Weltbild, die Art, wie die Welt grundsätzlich wahrgenommen wird.



Individualistisches Kulturmuster am Beispiel Deutschlands

Unsere Kultur ist ganz stark geprägt vom Individualismus, sodass man ihn regelrecht als das **Weltbild** bezeichnen kann. Das ist bei uns in Nord-Westeuropa geschichtlich so gewachsen. Wo liegen die Wurzeln dieses Weltbildes? Wie hat es sich entwickelt? Da können eine ganze Reihe von Bausteinen genannt werden: Einmal die *Philosophie der Antike*. Ihr verdanken wir das stark analytische Denken, die Entweder-Oder Logik. Dann haben wir den Einfluss des *Humanismus*, der sich die Würde des Einzelnen und die Freiheit des Menschen auf die Fahnen geschrieben hat. Ein weiterer Baustein ist das *jüdisch-christliche Erbe*; dem verdanken wir unter anderem unsere streng monochrome Zeitauffassung, das heißt ein stark lineares, zielgerichtetes Denken; wir leben mit Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Dann haben wir den Einfluss der *Reformation*. Ein wesentliches Merkmal ist die Rechtfertigung und Verantwortung des Einzelnen vor Gott (Römer 14, 10-12). Dadurch hat die Reformation dem individualistischen Denken einen großen Schub gegeben. Es heißt, das Christentum sei eine Gewissensreligion des Einzelnen. Der Reformation folgt die *Epoche der Aufklärung* mit den Gedanken der Vernunft, der Selbstbestimmung und Freiheit des Einzelnen als Grundmotive der Moderne. Alle diese Bausteine haben dazu beigetragen, dass wir hier in Deutschland und im übrigen Nordwest-Europa einen so starken Individualismus vorherrschen haben - im Vergleich zu anderen Kulturen, deren Geschichte anders verlaufen ist.

Eine Epoche der Aufklärung oder der christlichen Reformation kennen Kollektivkulturen in diesem Ausmaß nicht. Bei uns ist das Christentum die tragende Macht zum Individualismus geworden. Als Religion hat sie die Überzeugungen, Normen und Werte bis in die jüngste Zeit geprägt - auch wenn inzwischen das Christentum weitgehend von dem Denken der *Postmoderne* verdrängt worden ist.

³ Hofstede, Geert, *Lokales Denken, globales Handeln*. S. 2.

⁴ In Anlehnung an Kwast in Winter & Hawthorne (1981:361ff).

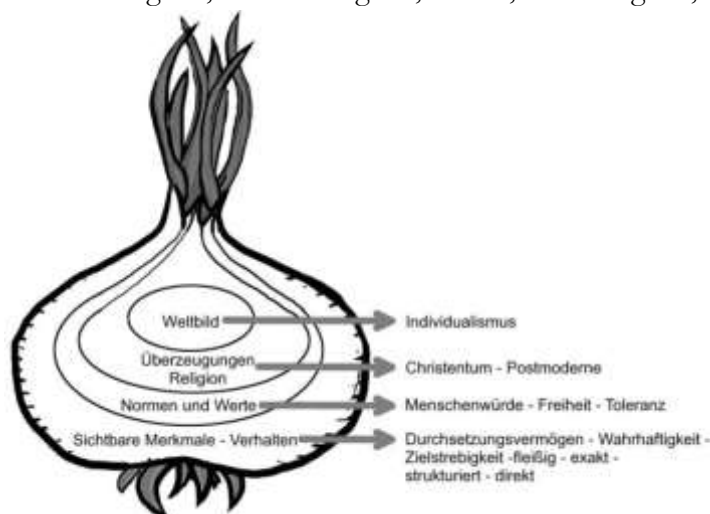
Menschenwürde, Freiheit und Toleranz

Wenn wir uns die **Normen und Werte** vor Augen halten, die sich aus diesem Weltbild entwickelt haben, dann sind vor allem Menschenwürde, Freiheit und Toleranz zu nennen. Das sind gute Werte; manch einer nimmt große Strapazen auf sich, um nach Europa zu gelangen, weil er weiß, dass ihm hier endlich mit Menschenwürde, Freiheit und Toleranz begegnet wird. Das führt zu den **sichtbaren Merkmalen**.

Durchsetzungsvermögen, Fleiß und Pünktlichkeit

Schaut man in die interkulturelle Management-Literatur, so werden da für das Berufsleben Begriffe wie Durchsetzungsvermögen, Wahrhaftigkeit, Zielstrebigkeit, Fleiß, Genauigkeit, Strukturiertheit, Direktheit und Pünktlichkeit genannt. Alles positive Begriffe, die aber auch umgekehrt werden können. Dann wirkt Durchsetzungsvermögen eher wie Sturheit und Arroganz auf einen Menschen aus einer anderen Kultur. Wahrhaftigkeit wird als Gesetzlichkeit oder Rechthaberei empfunden und Zielstrebigkeit als Rücksichtslosigkeit oder Inflexibilität.

Wenn jemand aus einer Gastkultur nach Deutschland kommt, dann ist es wichtig für ihn zu sehen, wie die Deutschen im Allgemeinen ticken. Ebenso ist es für uns Deutsche hilfreich zu erkennen, wie sich unser individualistisches Kulturmuster geschichtlich entwickelt hat - besonders im Vergleich zu der Entwicklung in kollektivistischen Kulturen. Die werden wir in Teil 4 erarbeiten.



Impulse für Führungskräfte

- Wie stark bist du von dem individualistischen Kulturmuster geprägt? Was davon ist positiv? Was ist hinderlich für deine Leitungsaufgabe?
- Blicke nicht nur auf die Unterschiede und möglichen Probleme, die im interkulturellen Zusammenleben und -arbeiten aufbrechen können, sondern mach dir Gedanken, wie du Synergien fördern kannst: Welche besonderen Fähigkeiten weisen die Mitarbeiter aus anderen Kulturen im Vergleich zu deinen deutschen Mitarbeitern auf?
- Nimm dir vor, deine interkulturellen Mitarbeiter besser kennen und verstehen zu lernen. Bewahre dir dabei eine Grundhaltung der „respektvollen Neugier“.

Fortsetzung: Führung im interkulturellen Kontext | 4