

Interkulturelle Teams: Fallen und Pannen in der Kommunikation

Elizabeth Loehnert-Baldermann

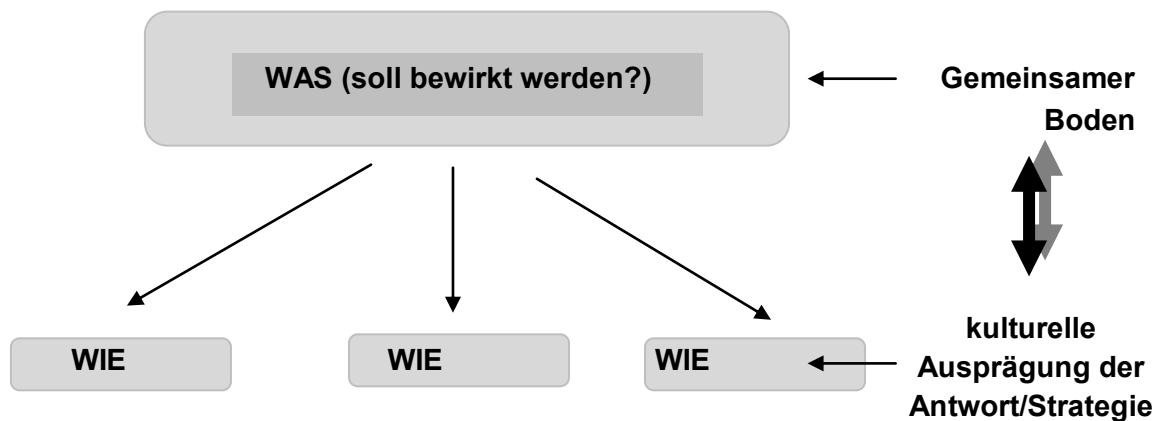
Interkulturelle Teams: Fallen und Pannen in der Kommunikation

Ob es sich um international angelegte Projekte, global agierende Vertriebsteams oder Joint-Venture-Zusammenkünfte handelt: Die Tatsache, dass vielerorts Menschen aus unterschiedlichen Nationen und Kulturen kommunizieren und zusammenarbeiten, ist für viele Organisationen und Unternehmen heute alltägliche Realität. Dabei treffen nicht nur unterschiedliche Sprachen, Werte, Menschenbilder, Verhaltensregeln und Kommunikationsstile aufeinander, oft kommen zu diesen Unterschieden auch allerlei emotionale Begleiterscheinungen wie Vorbehalte, unspezifischen Ängste, Misstrauen und Vorurteile dazu. Wir haben also nicht nur den Turm zu Babel, nämlich dass die Menschen unterschiedliche Sprachen – im weitesten Sinne – sprechen und deshalb einander nicht verstehen, sondern auch emotionale Befindlichkeiten, die das Aufkommen von Missverständnissen und Fehlinterpretationen aktiv begünstigen.

Wie kann es dennoch gelingen, dass Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen sich verstehen, einigermaßen erfolgreich kommunizieren und zusammenarbeiten? Die schon bekannten Tugenden wie Aufmerksamkeit und Einfühlungsvermögen, Offenheit und Verhaltensflexibilität, Ambivalenzfähigkeit und die Bereitschaft zur Selbstreflexion sind mit Sicherheit sehr hilfreich. Auslandserfahrungen, Erfahrungen im Umgang mit fremden Kulturen und spezifische Kenntnisse über die Kultur des Gegenübers ergänzen das Verstehens- und Verhaltensrepertoire auf jeden Fall. Doch all das schützt uns in der Regel nicht davor, immer wieder in Fallen zu tappen und Pannen zu erzeugen, die das gegenseitige Verstehen und Zusammenarbeiten in internationalen Arbeitsgruppen erschweren.

Was kann denn dazu gelernt werden, um die Menge der Fallen und Pannen merklich zu reduzieren? Vielleicht ein etwas anderer Blick auf das Gleiche? Hier ein Versuch, eine Einladung zum Nachdenken, ein vielleicht brauchbarer Tipp:

In der Regel ist es dem Einzelnen natürlich bewusst, dass es im Denken und im Handeln der Menschen kulturelle Unterschiede gibt, zumal wenn er oder sie Teil eines interkulturell besetzten Teams ist. Genauer gesagt: Man weiß um den Unterschied des **WIE**. Weniger bewusst ist uns jedoch die Tatsache, dass es darunter immer auch eine tiefer gelegene Bewusstseisstufe und Handlungsebene gibt: Das **WAS** unter dem **WIE**. Gemeint ist damit die Tatsache, dass Menschen ihre kulturell bedingte Art zu agieren und zu reagieren eben nicht wie Automaten oder Roboter produzieren und verwenden, sondern ihr Handeln je nach Situation anpassen und verändern. Das heißt: **WAS** Menschen bewirken wollen tun sie so, **WIE** sie es für situationsgerecht und nützlich empfinden.



Interkulturelle Unterschiede zeigen sich im **WIE** und nur dort! Sie zeigen sich in den unterschiedlichen Strategien, die Menschen anwenden, um Situationen zu managen. Fokussieren wir uns aber in der Kommunikation und Zusammenarbeit nur auf dieses **WIE**, also auf die anders geartete Form des Handelns, dann besteht die Gefahr, dass der Einblick auf die tiefer gelegene Ebene, den „Boden“ des gemeinsamen menschlichen Handelns, nicht gelingt. Die Gegensätze von Personen und Kulturen stehen dann im Vordergrund und bieten sich als exzellente Fallen für die Kommunikation an. Man fällt schneller rein, als man denkt, denn diese Fallen locken mit ihren einfachen Erklärungen: „Aufpassen, geh in Habachtstellung! Der oder die ist ganz anders als Du, und will wahrscheinlich auch, was ganz anderes als das was Du willst!“

Verstehen wir aber diese Gegensätze nicht als Gegen-Sätze sondern tatsächlich als unterschiedliche Ausprägungen menschlichen Verhaltens, als Anpassungsleistung, also als eine der denkbaren Antworten zur Bewältigung einer bestimmte Gegebenheit, so bringen wir uns selbst in die Lage, unseren Blick auf dem gemeinsamen Boden menschlicher Erfahrung zu richten und lösungsorientiert weiter zu handeln.

So ist zum Beispiel ein typischer Gegensatz in der Kommunikation in Lern- oder Arbeitsgruppen zwischen Deutschen und Südamerikaner, dass die Deutschen eher die „Aufgabe“ in den Vordergrund stellen, während Lateinamerikaner sich primär auf die „Personen“ und die „menschlichen Beziehungen“ fokussieren. Die Deutschen in der Gruppe sind wahrscheinlich auch schon mit den entsprechenden Utensilien ausgestattet – Stifte, Blocks, Kalender – und nehmen ihre Plätze ein, die Lateinamerikaner stehen in Kleingruppen, reden, erzählen, lachen. Die „Gegen-Sätze“ werden manifest und es besteht die Gefahr, dass natürlich alle Vorurteile bedient werden: Hier die Streber, dort die Spaßvögel, hier die Wetteiferer, dort die Verführer, usw.

Tatsächlich gestaltet sich die Sache aber etwas komplexer. Es wäre ausgesprochen fahrlässig, wenn die deutsche Kultur die Menschen vernachlässigen würde, die sie ja für

die Zielerreichung braucht, oder wenn die Lateinoseite die Aufgabe aus dem Auge verlieren würde, um die es ja letztendlich geht. Natürlich haben beide beides im Visier: Aufgaben und Personen. Sie tun das aber in unterschiedlicher Ausprägung. Es gibt nämlich mehrere Möglichkeiten, wie man Menschen und Personen gemeinsam behandeln kann: Man kann z. B. erst die Menschen zu einer funktionierenden, sich unterstützenden und eingeschworenen Gemeinschaft machen, die dann auch in der Lage ist, die Aufgabe zu bewältigen. Oder aber man lässt die Menschen auf die Aufgabe los, spornt sie an, das Beste von sich zu geben, und sie lernen sich beim Bewältigen der Herausforderung kennen und schätzen. Beide Vorgehensweisen sind denkbar und beide können höchst erfolgreich sein.

Das hier angeführte Beispiel kann beliebig weitergedacht werden: Es gibt in einer solchen Gruppe natürlich außer den aufgaben- bzw. personenbezogenen „Strategien“ auch noch viele andere Verhaltensweisen, die als Gegensätze verstanden werden können, so z. B.:

Explizite Kommunikation – direkt und prägnant - versus implizite Kommunikation – diplomatisch, „durch die Blume“

Differenzierende Vorgehensweise – Fokussierung auf die Unterschiede - versus vereinheitlichendes Verhalten – Betonung der Gemeinsamkeiten -

Ideen- und Visionsorientierung – was könnte es denn noch alles geben... - gegenüber Umsetzungsorientierung – und wie machen wir das...

Konzentrierte Aufmerksamkeit versus gestreute Aufmerksamkeit und Zugriff auf Vorurteile

Wenn aber Kulturen nicht nur als gegensätzliche Erscheinungen menschlichen Handelns wahrgenommen sondern als unterschiedliche Antworten auf ursprüngliche Anpassungsproblematiken verstanden werden, die sich dann im Laufe der Zeit zu einer sinnigen Einheit entwickelt haben, dann könnten wir den Blick für die herumliegenden Kommunikationsfallen schärfen und könnten der Verlockung widerstehen, immer wieder in diese einzubrechen zu wollen. Das heißt natürlich nicht, dass dann keinerlei Pannen in der Kommunikation entstehen werden. Wir könnten uns aber brauchbares Rüstzeug aneignen, um den gemeinsamen Boden menschlichen Handelns zu betreten und auf diese Weise die Fallen und möglichen Pannen rechtzeitig zu erkennen, zu reflektieren, wie sie denn entstanden sind und zu lernen, wie sie zu beheben oder sogar zu verhindern sind. Auf jeden Fall kann ein solches Verständnis – **hinter jedem WIE steht ein WAS, ich muss es nur suchen!** – den Raum für das Aufkommen von Missverständnissen und Fehlinterpretationen merklich eingrenzen!