



Der vierfache Kompetenz-Burger und die neue interkulturelle Kompetenz*

von Dagmar Zißler-Gürtler

* Gekürzte und leicht geänderte Fassung des Artikels „Wie steht es um Ihre interkulturelle Kompetenz?“, der in Kürze in „Arbeitsmarkt Elektrotechnik Informationstechnik 2015/2016“ des VDE erscheinen wird.

Der Kompetenz-Burger

Sie haben ihn täglich für Ihre Arbeit als Proviant dabei: den dicken Burger mit den vier Schlüsselkompetenzen im Berufsleben. Mit Hilfe dieser Kompetenzen leisten Sie Ihre Arbeit und anhand dieser Kompetenzen wird auch Ihre Performance z.B. in einem Arbeitszeugnis beurteilt.

- 1. Scheibe: die Fachkompetenz**, Ihr berufliches Fachwissen, das Sie sich in Studium und Ausbildung erworben und durch die berufliche Praxis erweitert haben;
- 2. Scheibe: die Methodenkompetenz**, Ihr Know-how, wenn es darum geht, wie Sie beispielsweise eine Präsentation halten, eine Bewerbung schreiben oder eine Schulungsmaßnahme durchführen; auch Problemlösungstechniken, Zeit- und Wissensmanagement fallen hierunter;
- 3. Scheibe: die Sozialkompetenz**, Ihr Können in der Gemeinschaft mit anderen, das das weite Feld von Team-, Dialog- und Konfliktfähigkeit umfasst bis hin zur Mitarbeiterführung;
- 4. Scheibe: die Selbstkompetenz**, Ihre Fähigkeit zur Reflexion über die eigene Person, sich z.B. der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu sein oder zu wissen, welcher Stress-, Konflikt- oder Motivationstyp Sie sind und welche Auswirkungen dies haben kann.

Noch eine Scheibe mehr für die interkulturelle Kompetenz?

Wozu gehört nun die interkulturelle Kompetenz, die im internationalen Berufsleben so wichtig geworden ist und mittlerweile als Standardanforderung in fast jeder Stellenausschreibung zu lesen ist?

Ist sie nur eine spezielle Form der Sozialkompetenz, wie vielfach angenommen wird? Oder ist sie der Selbstkompetenz zuzurechnen, da es dabei auch darum geht, die eigene kulturelle Prägung zu erkennen und persönliche Strategien für den Umgang mit kulturellen Unterschieden zu entwickeln – bei Unsicherheiten und Irritationen bis hin zum Kulturschock? Oder sollte der Kompetenz-Burger am besten mit einer zusätzlichen, eigenen Scheibe für die interkulturelle Kompetenz belegt werden?

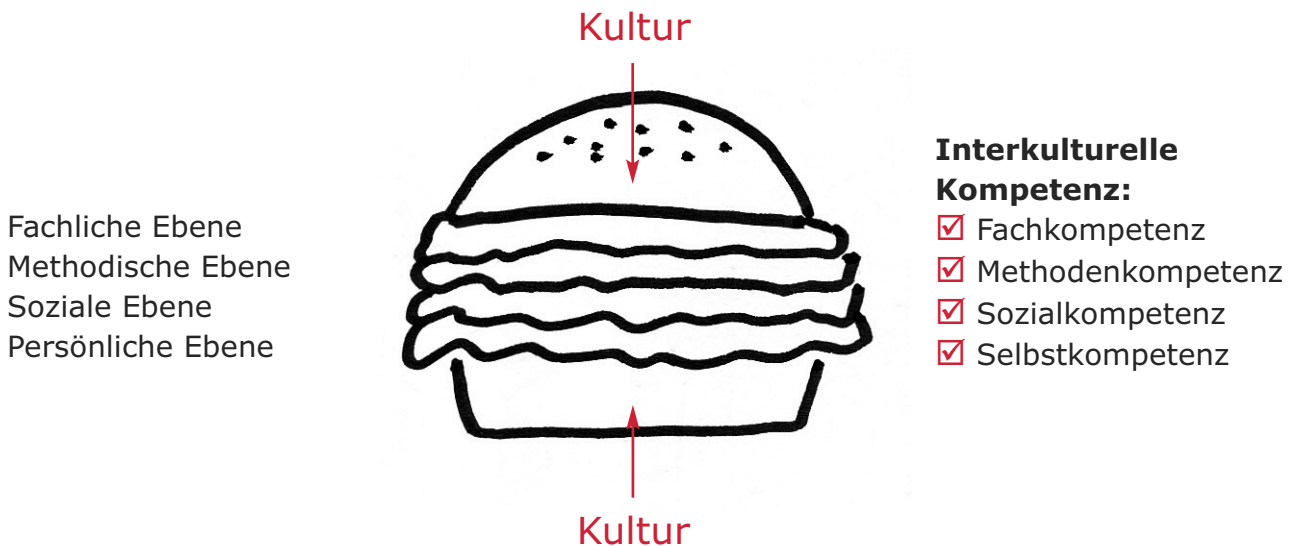
Bei näherer Betrachtung wird klar, dass all dies nicht richtig passt, denn der Faktor „Kultur“ spielt in alle vier Kompetenzbereiche herein und ist untrennbar mit ihnen verbunden.

So ist der Einfluss von kulturellen Eigenheiten

- auf der fachlichen Ebene in Form unterschiedlicher Ausbildungssysteme, Berufsbilder oder Normen greifbar,
- auf der methodischen Ebene durch unterschiedliche Arbeitstechniken,
- auf der sozialen Ebene durch andere Muster in der Interaktion und
- auf der persönlichen Ebene durch andere Selbstkonzepte wie z.B. das individuelle Ich im Unterschied zu einem Selbstverständnis nach Rollenbildern, die es zu erfüllen gilt.

Interkulturelle Kompetenz ist demnach eine Erweiterung aller vier Schlüsselkompetenzen.

Der Kompetenz-Burger



Der Kultur-Kompetenz-Burger:
berufliche Schlüsselkompetenzen und interkulturelle Kompetenz

Keine Frage des Auslands

Interkulturelle Kompetenz ist übrigens keine Frage des Auslands, denn „multi-kulti“ und „inter-kulti“ ist allgegenwärtig, sei es in Form unterschiedlicher Familienkulturen, Vereinskulturen, Firmen-, Branchen- oder Jugendkulturen. „Kultur“ wird oft mit Nationalkulturen gleich gesetzt, mit den jeweils üblichen Umgangsformen, Traditionen, Werten, Dos & Don'ts, die in den einzelnen Ländern gelten. Das trifft jedoch nur einen Teilaspekt, der die Kultur-Thematik zwar besonders deutlich hervortreten lässt, aber entschieden zu kurz greift.

Interkulturelle Kompetenz meint somit weitaus mehr als ein erfolgreiches Arbeiten im Ausland. Die Fähigkeit, mit Menschen anderer Kulturen erfolgreich zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten, ist gerade auch vor Ort im Inland, also zu Hause, ganz entscheidend. Denn nicht nur dass die Kollegen und Geschäftspartner, mit denen Sie täglich unmittelbar zu tun haben oder mittelbar-virtuell über E-Mail, Telefon oder Videokonferenz, häufig und immer mehr aus unterschiedlichen Ländern stammen, auch die vertrauten Kollegen, Chefs, Kunden oder Lieferanten aus Deutschland (!) gehören unterschiedlichen Kulturen an.

Wer sich also mit interkultureller Kompetenz im engeren Sinne beschäftigt, mit den Besonderheiten von Länderkulturen und wie mit kulturellen Unterschieden umzugehen ist, kann dieses Wissen auch auf eine Fülle anderer Situationen und Interaktionen übertragen und davon profitieren.

Zwei goldene Regeln

Wie beim berühmten Eisberg ist auch bei „Kultur“ nur ein Bruchteil sichtbar. Während Dinge wie unterschiedliche Grußformen, Kleidungsstile oder Essgewohnheiten sofort ins Auge stechen, bleibt der entscheidende Großteil unsichtbar: die Werte einer Gemeinschaft und all die ungeschriebenen Regeln, was als passend empfunden und erwartet wird.

Die Tücke besteht nun darin, dass viele kulturelle Phänomene gar nicht als solche erkannt werden und deshalb blind in die „Falle der Ähnlichkeitsannahme“ (Zailang Tang) getappt wird. Wie sich der andere verhält und kommuniziert, wird nach den eigenen Regeln gedeutet, die automatisch als das „Normale“ und sogar als das Universelle vorausgesetzt werden.

Ein Beispiel: Chinesen, die scheinbar zu allem Ja sagen, um Dinge dann nicht oder ganz anders zu tun, gelten als unzuverlässig, als unberechenbare Maskenträger oder als Opportunisten, die sich heute so und morgen so verhalten. „Ja“ zu sagen ist aber in China ein Muss bei einer guten Beziehung, um zu signalisieren, dass generelle Bereitschaft besteht. Das „Ja“ bedeutet hier nicht, dass man etwas tun wird oder tun kann, sondern man setzt damit nur positive Vorzeichen und erst im weiteren Verlauf wird sich zeigen, ob eine Sache wirklich wichtig und aktuell ist. Unterbleiben weitere Bestätigungen, Nachfassen oder Wiederholungen, gilt ein Thema, eine Aufgabe oder eine Regel als nicht mehr relevant. Viele Deutsche, die ein Ja im Sinne einer Zusage interpretiert und damit abgehakt haben, erleben so ein unangenehmes Erwachen, während Chinesen über dann einsetzende Vorwürfe irritiert sind, wurde die Sache doch nicht weiter und fortlaufend thematisiert und in ihrer Relevanz bestätigt.

Zwei Goldene Regeln lassen sich aus diesem Sachverhalt ableiten:

1. Be alert – seien Sie wachsam! Halten Sie nichts für selbstverständlich, hinterfragen Sie alles! Rechnen Sie bei allem mit der Möglichkeit unterschiedlicher Codierungen!

2. Be non-judgemental – urteilen und bewerten Sie nicht vorschnell! Dinge sind zunächst einmal anders, aber nicht chaotisch, umständlich, unlogisch, falsch oder oberflächlich.

Interkulturelle Kompetenz in der Praxis

Was ist nun genau zu tun? Wie gehen Sie konkret damit um, wenn Sie kulturelle Unterschiede feststellen und mit ihnen auch unmittelbar konfrontiert werden: wenn Kollegen ein anderes Fachwissen mitbringen, wenn Probleme nach try & error gelöst werden, während Sie ein systematisches Vorgehen für richtig halten, wenn Termine, Fristen und Pünktlichkeit anders definiert sind, wenn Kritik und Widerspruch ein Tabu sind, wenn Sie bei Geschäftsessen trinken, singen und Schildkrötenköpfe essen sollen? Sich anpassen, getreu dem Sprichwort „In Rome do as the Romans do“?

Anpassung ist zwar die am häufigsten genannte Strategie in Bezug auf interkulturelle Kompetenz, doch bei weitem nicht die einzige und vor allem auch nicht die immer wünschenswerte oder mögliche. Je nach Person wird die Antwort hier auch unterschiedlich ausfallen, denn was für den einen ein absolutes No Go ist, weil es gegen persönliche Präferenzen und Werte verstößt, kann für den anderen eine Selbstverständlichkeit oder eine Bereicherung bedeuten.

Eine weitere Strategie besteht darin, den jeweiligen Unterschied zu thematisieren – und zwar am besten über sogenannte Metakommunikation. Dabei wird von einer höheren, neutralen Warte aus miteinander kommuniziert. So können beispielsweise in einem interkulturellen Team wichtige Regeln und Arbeitsroutinen geklärt werden, indem abgefragt wird, was z.B. unter einem Meeting oder einer Terminsetzung verstanden wird und welche Definition gelten sollte.

Eine dritte Strategie besteht im Gegensteuern. Hierbei geht es nicht um Anpassung, Kompromisse oder gemeinsame Übereinkünfte, sondern – salopp gesprochen – darum, „sich und seine Pappenheimer zu kennen“, um entsprechend vorzubauen, abzufedern, zu korrigieren und auszutarieren.

All dies erfordert umfangreiches und fortlaufendes Wissen über unterschiedliche Kulturen, die an sich auch wieder dynamisch sind und in stetem Wandel. Und vor allem: Übung und Reflexion.

Persönlicher Selbsttest

Ein kurzer Selbsttest zum Schluss, bei dem Sie das eben Gelesene noch einmal kompakt Revue passieren lassen können und sich und Ihre interkulturelle Kompetenz – vielleicht wie auf einer Skala von 0-100 % – einschätzen können:

- Inwieweit sind Sie sich bewusst, dass alle Verhaltensweisen und verbale wie nonverbale Äußerungen kulturell codiert sein können?
- Wie bewusst ist Ihnen, dass „Kultur“ nicht nur ein soziales Phänomen ist, sondern auch die fachliche und methodische Ebene betrifft und interkulturelle Kompetenz sich auf alle vier Schlüsselkompetenzen erstreckt?
- Inwieweit setzen Sie Strategien ein, um kulturelle Unterschiede aufzufangen und möglichen Missverständnissen vorzubeugen?
- In welchem Maß wenden Sie Zeit auf, um interkulturelles Wissen zu erwerben und Ihre Kompetenz in diesem Bereich zu trainieren (z.B. durch Lektüre, Kommunikations- oder Konflikttraining, Erfahrungsaustausch, bewusstes Verlassen von Routinen und der Komfortzone)?
- Inwieweit nutzen Sie auch Ihr tägliches Umfeld, um Ihre interkulturelle Kompetenz im weiteren Sinne zu trainieren (z.B. näherer Blick auf die Herkunfts- und Familienkultur Ihres (Ehe-) Partners, auf die Jugendkultur Ihrer Kinder, auf die Berufskultur der Lehrer Ihrer Kinder u.v.m.)?
- Wie leicht fällt es Ihnen, die zwei goldenen Regeln zu beachten: 1. wachsam sein und nicht in die „Falle der Ähnlichkeitsannahme“ tappen, 2. nicht zu bewerten und (ver-)urteilen?



„Jeder nimmt einen Adapter für technische Geräte mit, wenn er ins Ausland reist.

Genauso wichtig ist aber der kulturelle Adapter, der in einem interkulturellen Training vermittelt wird.“

Dr. Dagmar Zißler-Gürtler

ist Sinologin und seit vielen Jahren als Beraterin und Trainerin mit den Schwerpunkten interkulturelles Marketing, Management und Kommunikation tätig.

Weitere Infos > www.fokus-china.de