



Grundsätzliche Gedanken zum Thema Interkulturelle Kompetenz

Bildungsangebote, die sich damit befassen, Führungskräfte auf internationalem Parkett für die interkulturelle Kommunikation fit zu machen, gipfeln häufig darin, den Kandidaten eine Liste von do's and do not's an die Hand zu geben. Angebote, die sich mit dieser Oberflächlichkeit nicht zufrieden geben wollen, systematisieren, wie etwa Hofstede es tut, kulturelle Phänomene nach vier Kategorien, etwa Femininität und Maskulinität, Machtverhalten, Distanz und Nähe. Aber auch hier wird der kritische Leser sehr schnell feststellen, dass diese Kategorisierung dem Phänomen Kultur nur bedingt beikommt. Auch Bestimmungen, etwa wie die von Alexander Thomas, die das Phänomen Kultur über ihre Funktion, soll heißen ihre Nützlichkeit als Orientierungshilfe, bestimmen, müssen sich die Frage gefallen lassen, warum diese Kulturphänomene überhaupt in der Lage sind, Orientierungshilfe zu geben. Die einfache Frage, was Kultur überhaupt sei, wird nicht gestellt. (Denn mit der Frage wozu sie dient, ist die Eigentümlichkeit des Phänomens überhaupt unterstellt. Was ist denn dran an einem Phänomen, dass es diese oder jene Funktion erfüllen kann?)

Die hier aufgelegte Kritik ist keine akademische Liebhaberei, denn wie jeder theoretische Fehler seine praktische Wirkung hat, so wissen auch die so geschulten Führungskräfte später nicht, was sie zu tun haben, wenn einmal eine Situation auftritt, die in dem Situationskatalog mit den do's and do not's nicht vorkommt, oder wenn sich ein Phänomen nicht in Kategorisierungen, etwa die von Hofstede, unterordnen lässt. Wie MS Management-Service Dr. Rohrbach bei seinen Akquisitionsgesprächen erfahren musste, halten es manche Seminarfirmen, hausinterne Weiterbildner nicht für notwendig, die grundsätzliche Bereitschaft, sich mit Fremdem überhaupt auseinanderzusetzen, zum Thema zu machen. Dabei ist doch diese Grundhaltung des being open minded fundamentale Voraussetzung für die Auseinandersetzung mit der fremden Kultur als einem Phänomen des Neuen schlechthin. Wer der Überzeugung ist, man könne sich mit ein paar do's and don't's erfolgreich in fremden Kulturen bewegen, ist von vornherein zum Scheitern verurteilt, weil er mit einer Einstellung an seine Lernaufgabe herangeht, die Fritz B. Simon unlängst in einem Vortrag mit dem Argument kritisiert hat, dass unsere Unternehmen deshalb keine lernenden Organisationen werden, weil sie bereits genug zu wissen meinen.

Andererseits ist natürlich mit der bloßen Grundeinstellung, dass fremde Kulturen etwas Neues sind, demgegenüber man sich aufgeschlossen verhalten muss, noch keine Erkenntnisse über



diese Kulturen gewonnen. Gleichwohl ist dies eine für die Bedeutung der Auseinandersetzung mit Kultur elementare Voraussetzung. Tragen wir immer nur bekannte Schemata an die Phänomene fremder Kulturen heran, so werden wir diese nur, wenn überhaupt, in Ausschnitten kennenlernen.

Was ist also Kultur? Kultur ist die Gesamtheit aller geistigen Leistungen einer Gesellschaft die sich mit dem Zusammenleben befasst, egal, ob sie sich nun in geistigen Produkten, wie etwa Literatur, Musik oder Wertvorstellungen oder materiell in Form von Gebäuden, etwa Kirchen, oder der Gestaltung einer Kulturlandschaft niederschlägt. Kultur ist damit die geistige Antwort einer Gesellschaft auf die Herausforderungen, die die soziale Umwelt, in der diese Gesellschaft lebt, an sie stellt. Dementsprechend hat Kultur immer auch eine historische Dimension, sie ist einerseits gewachsen, andererseits aber auch historisch relativ, jede Gesellschaft hat zu jeder Zeit ihre eigene Kultur.

Wollen wir Kultur verstehen, müssen wir uns die Frage vorlegen, welchen Herausforderungen diese Gesellschaft auf sozialem Gebiet begegnete. Mit der Unterstreichung des Wortes sozial differenzieren wir Kultur von Zivilisation. In der Zivilisation ist die materielle Bewältigung dieser Herausforderungen, die die Umwelt an die Gesellschaft stellt, erfasst. (Siehe hierzu Norbert Elias, „Über den Prozess der Zivilisation“.)

Was heißt nun geistige Bewältigung der Herausforderungen der Umwelt einer Gesellschaft?

Ich beginne mit zwei Kulturphänomenen, nämlich dem bei uns eher verbreiteten kollektivistischen Denken und dem eher individualistischen Denken, wie man es in Nordamerika vorfindet. Phänomene wie die Soziale Marktwirtschaft, die soziale Bindung des Eigentums, Patrimoniatspflichten des Arbeitgebers sind in der angelsächsischen Kultur, insbesondere in Nordamerika, unbekannt, ja sie werden sogar als Behinderung der Entfaltung der Kräfte des einzelnen gebrandmarkt. Hier handelt es sich also nicht um Kulturtechniken, sondern um grundsätzliche kulturelle Phänomene, um Werte.

Wie erklärt sich dieser Unterschied? Betrachten wir hierzu die gesellschaftlich unterschiedliche historische Entwicklung: Die amerikanische Gesellschaft nahm ihren Ausgangspunkt in der Abgrenzung gegenüber den Mutterländern, insbesondere Frankreich, Großbritannien und Spanien. Geradezu in Absetzung zu den gesellschaftlichen Erfahrungen schufen sich die Auswanderer eine Gesellschaft, die frei von den Reglementierungen einer Adelsgesellschaft war. Die amerikanische Gesellschaft darf somit von Anbeginn als demokratische, bürgerliche Gesellschaft bezeichnet werden.

Auf dieser Grundlage konnte sich ein modernes Wirtschaftssystem entfalten, das die Auseinandersetzung mit alten Strukturen, Zunftordnungen, Privilegien der Adelsgesellschaft etc. nicht zu führen brauchte. Während in Europa die Entwicklung eines modernen Wirtschaftsystems gerade dadurch verlangsamt, ja behindert wurde (die Stein-Hardenbergischen Reformen fallen in eine Zeit (1809 ff), als man unter Thomas Jefferson (1801 –1809) die These „möglichst wenig Staat und Regierung“ vertrat und „the winning of the West“ eingeleitet), waren die Erfolgspotentiale aller Beteiligten in den amerikanischen Staaten sehr viel größer als in den alten Mutterländern. Die Möglichkeit zur Landnahme in einem nahezu endlosen Areal machte eine erfolgreiche Existenz in Freiheit tatsächlich. Noch heute ist die Natur in Nordamerika als Rückzug in die Freiheit präsent, wenn die Angebote der Gesellschaft für einzelne nicht hinreichen. Der Bedarf nach Schutzregulierungen, Schutzmaßnahmen vor negativen Auswirkungen brachte in Europa eine schon zu Beginn der Industrialisierung schlagkräftige Arbeiterbewegung hervor. Erst in heutiger Zeit, der Zeit der Globalisierung, werden die letzten Bastionen kulturellen Bewusstseins dieser alten Welt geschleift.

Was nutzt uns diese Einsicht für die tägliche Arbeit?

Erst, wenn wir die Gründe für Bewusstseinsformen kennen, wird Verhalten vorhersehbar, insbesondere auch dann, wenn sich diese Umgebungsbedingungen verändern. So sind wir in der Lage, aus der Einschätzung der Umgebungsbedingungen auch mit großer Wahrscheinlichkeit auf Bewusstseinsformen schließen zu können. Das Verhalten unserer Gesprächspartner im Ausland wird mit hoher Wahrscheinlichkeit voraussagbar, erfolgreiches Handeln wird möglich.

Diese Einsicht leitete uns bei unserer Auseinandersetzung mit dem Thema „Interkulturelle Kompetenz“. Ziel unserer Maßnahmen ist es nicht nur, Teilnehmer mit einer Palette von do's and do not's zu konfrontieren, sie vielleicht ein bisschen open minded zu machen, sondern wir wollen sie ganz prinzipiell in die Lage versetzen, Kultur zu verstehen, d. h. zu erkennen, wie die Mitglieder der jeweiligen Kultur auf die für sie besonderen Herausforderungen ihrer Umwelt reagieren. Mit dieser Einsicht ausgestattet, können die Absolventen unserer Veranstaltungen auch in Situationen bestehen, die immer wieder anders sind. Nicht nur von Land zu Land, sondern von Jahr zu Jahr, von Tag zu Tag.