

## Planung der Karriere

# Interkulturelle Kompetenz als Erfolgsfaktor

Wer heute eine anspruchsvolle Arbeit ausführen will, muss sich in interkultureller Kompetenz ausweisen können. Die Fähigkeit, mit Menschen aus anderen Kulturen erfolgreich zu kommunizieren, stellt insbesondere in Führungspositionen eine Kernkompetenz dar.

### ■ Thomas Baumer

Kommunikation und Management im internationalen Massstab erfordern nicht nur Sprachkenntnisse, sondern ebenso Einfühlungsvermögen und Respekt vor der fremden Kultur. Doch auch im eigenen Umfeld sind wir ständig mit unbekanntem oder unverständlichem Denk- und Verhaltensweisen konfrontiert. Dies stellt an jeden Menschen wichtige Anforderungen. Die Welt besteht nicht nur aus Worten oder Kennzahlen – erst der Respekt vor anderen Kulturen kann die Grundlage für erfolgreiche Kommunikation bilden. Vor allem in internationalen Teams ist interkulturelle Kompetenz eine Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit.

Die Fähigkeit, mit Menschen aus anderen Kulturen erfolgreich zu kommunizieren, wird im privaten wie auch beruflichen Alltag immer wichtiger. Das Thema «Interkulturelle Kompetenz» gewann in den letzten Jahren stark an Bedeutung: weltumspannende Kontakte von Unternehmen, Institutionen, Lehranstalten sowie Privatpersonen und damit die Anforderungen nach zusätzlichem *Wissen und Sensibilität* werden zur Selbstverständlichkeit.

Mit der zunehmenden Internationalisierung ist der Bedarf an grenzüberschreitend einsetzbaren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie an teamfähigen, menschlich sensiblen Führungskräften stark gestiegen. Aber auch in anderen Bereichen des Lebens gehören interkulturelle Kontakte zur täglichen Erfahrung: in der Weiterbildung, im Kontakt zwischen Arzt und Patient, im gerichtlichen Alltag, in der Armee ...

Verschiedene Kulturen können nicht nur in anderen Ländern, sondern auch im gleichen Unternehmen, in einer Schule, ja sogar in einer Familie angetroffen werden. Ebenso können Subkulturen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein: demographische (Alter, Geschlecht), Interessengruppen (z.B. Musikfans, Spieler, Bücherliebhaber), Berufe (z.B. Wissenschaftler, Pädagogen, Techniker, Informatiker, Seeleute), politische Gruppierungen etc. pflegen Umgangs- und Sprachformen, die mit *spezifischen Weltsichten* verbunden sind und in verschiedenen Bereichen für Aussenstehende oft unverständlich sind.

Selbst Grundwerte wie beispielsweise die Wahrheit werden verschieden gesehen: während die Wahrheit in Nordamerika und Mitteleuropa als effektiv und absolut gilt, wird in China und einigen anderen asiatischen Ländern die äussere, veränderliche Situation als so gewichtig gesehen, dass auch die «Wahrheit» verschieden aussehen kann!

### Kommunikationsfähigkeit

Interkulturell kompetent ist eine Person, die bei der Zusammenarbeit mit Menschen aus ihrer fremden Kulturen oder Subkulturen deren spezifischen Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns erfasst und begreift. Diese Fähigkeit kann schon in jungen Jahren vorhanden sein oder auch, bei entsprechender Disposition und vorhandenem Willen, entwickelt werden.

Jeder Mensch hat seine eigene Geschichte, sein eigenes Leben und daher auch – in grösserem oder kleinerem Masse – seine eigene

«Kultur» bzw. kulturelle Zugehörigkeit. Es geht darum, sein Wissen sowohl über sich selbst sowie den eigenen kulturellen Hintergrund als auch über unbekannte Denk- und Verhaltensweisen zu vergrössern. Vor allem ist es aber wichtig, die eigene Sensibilität für Unterschiede zu verfeinern, bessere «Antennen» zu entwickeln.

In der Kultur gibt es die *sichtbare Ebene* (Verhalten und kulturelle Erzeugnisse), die *bewusste Ebene* (Werte und Normen) sowie die *unbewusste Ebene* (unbewusste kulturelle Grundannahmen wie Raum- und Zeitkonzept, Verhältnis von Mensch und Umwelt etc.). Die Anforderung besteht nun darin, diese Ebenen intuitiv zu erfassen und der Situation entsprechend richtig und erfolgreich zu handeln.

Es muss also auf Situationen innerhalb der (sprachlichen und nonverbalen) Kommunikation sowohl angemessen als auch den eigenen Zielen, der eigenen Absicht entsprechend begegnet werden können. Die Balance zwischen Entgegenkommen (Verständnis, Toleranz) und eigenen Bedürfnissen (Auftrag, Ziele), muss immer wieder neu ausgewogen werden. Ein sehr wichtiger Aspekt sind hier ethische Einstellung und moralische Werte.

### Intelligenz und Kompetenz

Neben Intelligenzformen wie beispielsweise der sprachlichen, musikalischen, logischen und räumlichen Intelligenz spielt die *emotionale Intelligenz* in der zwischenmenschlichen Kommunikation eine herausragende Rolle: die reife Beziehung zur eigenen Persönlichkeit führt zur Beziehungsfähigkeit zum Nächsten (*soziale Kompetenz*) und schliesslich zur *emotionalen Kompetenz* – dem persönlichen Anliegen, mit Hilfe der Selbsterfahrung die Entwicklung des Mitmenschen zu fördern. Die Erweiterung der emotionalen Kompetenz – die Kenntnis über kulturbedingt verschiedene Verhaltensformen und die Sensibilität, darauf eingehen zu können – führt schliesslich zur *interkulturellen Kompetenz*.

Jeder Denkvorgang, jede Entscheidung verläuft in drei Dimensionen: der *mental*

*sion* (rationale Überlegungen; der «Kopf»), der *emotionalen Dimension* (Gefühl, Einstellung, Anschauung, Haltung; das «Herz») und der *spirituellen Dimension* (Intuition, Eingebung, Ahnung, «Aha-Effekt»; der «Bauch»). Die meisten Entscheidungen, auch im Wirtschaftsleben, werden aus dem «Bauch» getroffen. Umso wichtiger ist es daher, durch Lernen, Erfolge, aber gerade auch durch Misserfolge die Intuition und Menschenkenntnis und damit die Sensibilität zu verbessern.

Weitere wichtige Faktoren der interkulturellen Kompetenz sind u.a. Ambiguitätstoleranz (Geltenlassen von Mehrdeutigkeiten resp. mehreren Möglichkeiten), Kontaktfreudigkeit und Verhaltensflexibilität (Umgang mit ungewohnten Situationen).

### Kompetenz-Zentrum

Um die vielschichtigen Aspekte kultureller Unterschiede, aber ebenso die verschiedenen Ansätze zur Weiterentwicklung interkultureller Kompetenz zu erfassen und weiterzugeben, wurde im Mai 2000 das «CICB Center of Intercultural Competence» in Zürich-Kloten gegründet.

Das «CICB Center of Intercultural Competence» erfasst weltweit in Kontakten mit Forschungsanstalten, Organisationen und Unternehmen die verschiedenen Ansätze und Möglichkeiten zur Beurteilung vorhandener interkultureller Kompetenz oder des Potenzials dazu, ebenso der Förderung und Weiterbildung der interkulturellen Kompetenz, und bietet Seminare, Vorträge sowie individuelle Analysen und Beratungen in mehreren Sprachen an. Weitere Informationen über die Tätigkeit des CICB sind unter [www.cicb.net](http://www.cicb.net) oder Telefon 044 813 89 90 erhältlich.



**Thomas Baumer**

studierte Betriebswirtschaft und hat 20-jährige Erfahrung in international tätigen Unternehmen. Er ist Referent an Hochschulen und Fachhochschulen. Gründer des CICB Center of Intercultural Competence. Autor des «Handbuch Interkulturelle Kompetenz» (2 Bände).