



Die Grenzen der Mobilität sind kultureller Art

Hätten wir unseren Urgroßeltern erzählt, dass wir im kommenden Jahrhundert nicht nur in weltumspannenden Teams zusammenarbeiten, mit einem zigaretenschachtelgroßen Gerät Bilder machen, die wir eingebunden in ein Schreiben in Sekunden an jeden Menschen in dieser Welt schicken können; dass wir Nachrichten, TV und Radio und Informationen jeder Art aus aller Welt mit diesem „Smartphone“ überall empfangen und dies monatlich für nicht mehr als den Stundenlohn eines Fabrikarbeiters – sie hätten uns wohl mitleidig angesehen und sich vorsichtig beim nächsten Nervenarzt über mögliche Behandlungsmethoden erkundigt.

Heute ist es Realität. Das Ende der Entwicklung ist nicht abzusehen. Sicher ist auch, dass die Zusammenarbeit auf internationaler Ebene - in Projekten, in Firmen, auf Auslands-Assignments - heute Alltag ist. Unsere Mobilität hat durch die weltweite Arbeitsteilung extrem zugenommen. Der technische Fortschritt kann trotz all seiner Segnungen jedoch den Engpass, der sich in der Zusammenarbeit von Menschen aus verschiedenen Kulturen ergibt, nicht überbrücken. Man spricht vom "Culture Clash". Wörtlich übersetzt ist es das Aufeinanderprallen von Kulturen, die sich im Glauben oder in der Lebensart unterscheiden bzw. sogar in Widerspruch stehen. Es ist naheliegend, dass dies insbesondere bei der Zusammenarbeit sehr unterschiedlicher Prägungen, wie z.B. in gemeinsamen

Interkulturelle Kompetenzen

Mobilität braucht kulturelle Brücken

Richard Breitenbücher

Dank technologischem Fortschritt überwinden wir selbst große Distanzen leicht, schnell und kostengünstig. Die Technologie stellt diese Verbindung her, gestaltet aber nicht die Beziehung, die sie ermöglicht.

Projekten mit arabischen oder asiatischen Kollegen, spürbar wird.

Kulturelle Grenzen sind nicht immer offensichtlich

Der Glaube, dies sei in Teams, die sich aus Mitgliedern der westlichen Welt zusammensetzen, kein großes Thema, kann sich schnell als fundamentaler Irrtum erweisen. Weder in Europa noch in der transatlantischen Zusammenarbeit haben wir das gleiche Wertesystem. Vielmehr sind wir durch zum Teil sehr unterschiedliche Grundüberzeugungen geprägt. Diese haben häufig ihre Wurzeln in den historischen Entwicklungen und Erfahrungen, die sich im kollektiven Wertesystem niedergeschlagen haben.

Die Gründung der Vereinigten Staaten von Amerika entsprang einem Aufstand der frühen Siedler gegen die von ihnen als tyrannisch empfundenen britischen Hegemonialbestrebungen. Autonomie und Freiheit in einer sich weitgehend selbst regulierenden Gesellschaft verbunden mit der Überzeugung, dass sich die staatlichen Aufgaben im Wesentlichen auf die innere und äußere Sicherheit - die Justiz, Verkehrswege und Infrastruktur - konzentrieren, hat sich konsequent herausgebildet. Staatliche Intervention wird mit tiefem Misstrauen begegnet. In Deutschland dagegen wurde der demokratische Rechtsstaat aus einem Prinzip allumfassender, monarchischer Obrigkeit geschaffen. Die Idee, dass gesellschaftliche Aufgaben staatlich gelöst und geregelt werden, dauerte fort.

Auf dieser Basis ist es verständlich, dass die USA sowohl wirtschaftspolitisch als auch gesellschaftlich ein komplexes System von Kontrollen und Gegengewichten angelegt haben, anstatt Gesetze, Regularien und Durchführungsverordnungen zur Perfektion zu treiben. Die jüngeren Entwicklungen im Verständnis von Compliance und deren US-dominierte Ausgestaltung zeigen dies deutlich.

Dies hat auch prägende Spuren im Verständnis von Team- und Projektarbeit hinterlassen. Wir haben ein deutlich anderes Verständnis von Leitungsaufgaben und der damit verbundenen Kommunikation.

Wir Deutsche lieben es, in Projekten auf der Basis eines klaren Plans, klarer Organisation und klarer Kompetenzen sowie klarer Regelungen zu arbeiten, die – wenn einmal verabschiedet – nur dann verändert werden, wenn es anders nicht geht. Im amerikanischen Raum hingegen wird häufig ein "timeout" genommen, um die Lage neu zu beurteilen und neue Ideen zu integrieren. Man könnte vielleicht sagen, dass im deutschen Umfeld Klarheit, Disziplin und Verlässlichkeit die dahinter stehenden Grundüberzeugungen sind. Jenseits des Atlantiks herrschen eher Kreativität und Flexibilität auf der Basis einer austarierten Check- und Balance-Philosophie. Die Chefs tragen jeweils Sorge dafür.

Im Fußball werden die Spieler darauf vorbereitet, den Plan, die Spielideen und Taktik des Trainers zu verinnerlichen und dann während 45 Minuten

selbstverantwortlich umzusetzen. Während des Spiels hat der deutsche Trainer nahezu keinen Einfluss auf das Geschehen und tigert nervös an der Seitenlinie auf und ab. Sein amerikanischer Kollege im American Football bereitet sein Team ebenfalls entsprechend vor, doch hat einerseits höhere Flexibilität, da er je nach Angriffs- oder Verteidigungssituation spezielle Spieler aufs Feld schicken kann. Überdies prägen regelmäßige "timeouts" das das Spiel, in denen das gesamte Team zusammen mit dem Coach die Situation beurteilt, sich abstimmt und das Vorgehen abpricht.

Es geht hier nicht um richtig oder falsch, gut oder schlecht. Doch ist es hilfreich, sich der Unterschiede bewusst zu sein und das Team im Vorfeld darauf einzustellen, wenn die „Spieler“ verschiedener Herkunft und Prägung in einem internationalen Projekt optimal zusammenarbeiten sollen. Hierzu gehört es auch, die Sprache und den spezifischen Sinnhintergrund von Wörtern und Formulierungen zu verstehen. So mag es passieren, dass ein Schweizer Kollege von „suboptimaler Situation“ spricht, der deutsche Mitarbeiter dies mit „ist halt unschön“ übersetzt, aber nicht versteht, dass er auf eine kurz bevorstehende katastrophale Projektentwicklung hingewiesen wurde.

Kulturelle Brücken werden in mehreren Stufen aufgebaut

Kommen wir in ein heterogenes Umfeld, sind wir meist überzeugt, dass es so, wie wir es machen gut, richtig und erfolgreich ist. Effiziente Führung und Mitarbeit erfordert jedoch interkulturelle Kompetenz, die sich in folgende Stufen herausbildet:

Ignoranz: Aus der tiefen Überzeugung "richtig zu liegen" wird die Wahrnehmung alternativer Verhaltens- und Vorgehensweisen als wenig effektiv, effizient und zielführend, im besten Fall als „exotisch“ eingestuft.

Differenzierung: Der erste kleine Schritt zur Öffnung geschieht, wenn zwischen "die machen es so" und "wir gehen so voran" unterschieden

wird. Allerdings ist die monokulturelle Grundüberzeugung noch gefestigt und wird leicht verallgemeinert. „Die sind halt oberflächlich und produzieren Edelpfusch“ während „unsere Gründlichkeit zu qualitativ besseren Ingenieurslösungen“ führt.

Erfahrung: Nach den ersten Begegnungen und kompetenter Vermittlung der kulturellen Unterschiede und ihrer Ursachen reift die Erkenntnis, dass es durchaus faszinierende Unterschiede gibt, die sich nicht so leicht in Leistungsschemata einordnen lassen, sondern sich situationsabhängig als vorteilhaft oder weniger vorteilhaft herausstellen.

Einebnung: Es bilden sich neue Gedanken heraus wie "wir sind gar nicht so unterschiedlich und haben ähnliche Grundbedürfnisse". Der Wunsch nach Respekt, Anerkennung, Suche nach adäquaten Lösungen sind uns gemeinsam gegeben. Die Diskussion um das "Wie" wird nun interessierter, offener und zielstrebig geführt. Der entscheidende Schritt geschieht, in dem das verantwortliche Management nun mit der eigentliche Teambildung und dem Überwinden des „Culturrell Clash“ beginnen kann. Denn noch befinden sich viele Beteiligte in ihrer sozialisierten Komfortzone und erkennen den Mehrwert der Inklusion von Diversity nicht. Viele Organisationen stoppen hier den Prozess und verzichten auf interkulturelles Training statt nun die entscheidende Vertiefung zuzulassen.

Akzeptanz: Die Menschen werden sich ihrer eigenen kulturellen Identität bewusst und akzeptieren, dass es auch andere kompetente Wahrnehmungen und Verhaltensweisen gibt. Allerdings können sie ihre eigenen Verhaltensmuster noch nicht in ein neues, gemeinsames Universum einfügen.

Adaption: Wir verlassen unsere Komfortzone und betreten neue Felder. Wir erkennen nicht nur den Wert alternativen Verhaltens, sondern adaptieren partiell alternative Strukturen und gehen damit verbundene „Risiken“ ein, um das Denken und Vorgehen hin auf bessere Lösungen zu fokussieren – ohne die eigene Identität zu verlieren.

Freude: Nach den ersten positiven Erfahrungen startet der innere Motivationsmotor mit Elan. Kreativität, Energie und Spaß an der Leistung im Team gestalten den Prozess unumkehrbar.

Kulturelle Brücken sind die Basis grenzenloser Mobilität

Die Mobilitätstechnologie transportiert Personen, Güter und Informationen über kleine und große Distanzen. Sie schafft jedoch keine Nähe und gestaltet nicht die Begegnungen und Beziehungen aus, die sie ermöglicht.

Daher müssen wir nicht nur lernen, uns der Technologien zu bedienen, Smartphone und Apps zu nutzen und mit elektrischen Autos umzugehen. Wir müssen uns auch ein weit- aus größeres Verständnis der Umgebungen aneignen, die wir mit diesen Hilfsmitteln erreichen.

Insbesondere im globalen Kontext ist interkulturelle Kompetenz die Voraussetzung, Mobilität sinnvoll einsetzen und nutzen zu können. Die Bedeutung dieser Expertise wird steigen umso leichter und schneller Mobilität realisiert werden kann.

