

Internationale Mobilität

# Gesucht: Kulturdetektiv

Der Strukturwandel der Weltwirtschaft stellt nicht nur neue Herausforderungen an die Unternehmen, sondern auch an ihre Mitarbeiter, von denen mehr geographische Mobilität erwartet wird.

Autorin: Ariane Curdy

Internationale Fusionen und Akquisitionen, Produktionsverlagerung, Technologietransfer – vielfältig sind die Gründe, die ein Unternehmen dazu bewegen kann, einen Mitarbeiter für eine beschränkte Zeit ins Ausland zu entsenden. Solch ein Umzug wird, abgesehen vom natürlichen Bangen vor dem Unbekannten sowie dem Umzugsstress, mehrheitlich als einmalige Chance erlebt. Die Mitarbeiter erhoffen sich durch diesen Einsatz eine persönliche Bereicherung sowie eine Horizonsweiterung. Sie erwarten auch, viel über die neue Gastkultur zu lernen, was sich aber nicht immer ganz verwirklichen lässt.

## Wie wird man Kulturdetektiv?

- Jeden Auslandsaufenthalt so angehen, wie wenn man permanent und nicht bloss für zwei oder drei Jahre umziehen würde.
- Sich über das Gastland gut informieren – auch wenn es sich um ein Nachbarland handelt, das man gut zu kennen glaubt.
- Sich dabei nicht nur um die lokalen Sitten kümmern, sondern sich auch über die kulturprägenden Elemente wie Geschichte, Religionen, politisches System etc. informieren. Das Lesen von Romanen oder von Biographien sowie das Entdecken von lokalen Filmen kann in diesem Sinne sehr förderlich sein.
- Vorzugsweise schon vor der Ausreise beginnen, die lokale Sprache des Gastlandes zu lernen.
- Die Vorurteile gegenüber der Gastkultur zu Hause lassen.
- Sich seiner eigenen Werte bewusst werden: welche Ansichten und Grundannahmen motivieren mich und beeinflussen meine Handlungen?

## Im Ausland seine eigene Kultur kennen lernen

Am Anfang gibt uns eine solche internationale Erfahrung eher die Gelegenheit, sich selber zu erfahren und seine eigene Kultur kennen zu lernen. Wir müssen uns nämlich von unserer vertrauten Umgebung verabschieden, um die Besonderheiten unserer eigenen Kultur überhaupt erfassen zu können. Erst wenn wir in einem überfüllten Bus in Indien sitzen, in dem der Gesprächspegel ohrenbetäubend wirkt, können wir erkennen, welchen Stellenwert „Ruhe“ in unserer Schweiz einnimmt. Wohl nur in der Schweiz steht fast in jedem Zug ein Ruheabteil zur Verfügung. Während unsere Definition von Lebensqualität auch mit der Abwesenheit von Lärm verbunden ist, bevorzugen die Chinesen hingegen Orte, die „renao“ sind, was soviel bedeutet wie heisse (re) und lärmige (nao) Atmosphäre. Erst wenn wir z.B. im mittleren Osten regelmässig ein, zwei oder gar drei Stunden auf Verabredungen warten müssen, können wir quasi physisch spüren, was es mit dem schweizerischen Pünktlichkeitsdenken auf sich hat.

Der erwartete, intensive Austausch mit der lokalen Bevölkerung im Gastland ist nicht immer und auch nicht allen Expatriates gegeben. Die Sprache kann eine erste Hürde darstellen. Zwar ist Englisch zur Lingua Franca im Business geworden, aber es wäre naiv zu denken, dass sie uns auf einer privaten Basis Zugang zu allen Weltkulturen bietet. Zur erfolgreichen Integration ist es dementsprechend unentbehrlich, die lokale Sprache zu erlernen; dies erleichtert nicht nur den Austausch an Ort

und Stelle, sondern man kann über die einheimische Sprache viel über die Kultur selber erfahren.

Dass es bei einer Lektion eines Italienischkurses darum geht, zu lernen, wie man seinem Unmut auf Italienisch Ausdruck verleihen kann, sagt sehr viel über die Lebhaftigkeit und den emotionalen Ausdruck dieser Kultur aus. Der Vorsatz, die Sprache zu lernen, ist jedoch nicht immer einfach einzuhalten, da man als Expatriate in der Regel viel Zeit bei der Arbeit verbringt, wo heutzutage überwiegend Englisch benutzt wird. Die Zeit und die Energie sich eine neue Sprache anzueignen, bleibt nicht selten dem nichtarbeitenden Familienmitglied vorbehalten. Und dies auch nur, wenn ein gewisser Tatendrang vorhanden ist:

Städte wie Genf, wo der Expatriate-Anteil fast 30 Prozent der Bevölkerung ausmacht, ist es oft einfacher, mit anderen Expatriates Kontakt zu pflegen, als Französisch zu lernen. Der Zeitfaktor trägt sicherlich auch zu diesem Phänomen bei: im Gegensatz zu klassischen Immigranten rechnen die Expatriates damit, früher oder später in ihr Heimatland zurückzukehren. Sie sind folglich eher bemüht, ihre Kultur zu behalten und stehen via Emails, Skype und Blogs im regen Kontakt mit „zu Hause“. Vor einer Abreise muss man sich auch bewusst sein, dass in einigen Ländern der direkte Austausch mit der lokalen Kultur praktisch unmöglich ist – wenn man z. B. im Qatar oder in China lebt und sich ausserhalb der Arbeit in abgeschotteten „Ausländercompounds“ wiederfindet.

Damit eine Expatriateerfahrung tatsächlich zu einem interkulturellen Abenteuer wird, muss sich der Einzelne bewusst und aktiv auf die neue Kultur einlassen und nicht ausschliesslich Zeit mit Gleichgesinnten verbringen.

### **Andere Kulturen, andere Sitten**

Die erste Sorge eines Expatriates ist es nicht unbedingt, sich vollends in die lokale Kultur zu integrieren. Seine erste Bemühung wird es anfänglich sein, keinen kulturellen Fauxpas zu begehen. Diese

Besorgnis wächst, je grösser der Kulturunterschied erlebt wird. So zieht heutzutage wohl kein Europäer nach China, ohne sich vorher die obligatorischen „Do's und don'ts“ angeeignet zu haben (sich z.B. weder ganz in weiss – Trauerfarbe – noch ganz in rot – Vermählungsfarbe – zu kleiden, die Zahl vier – die auch Tod bedeutet – wenn immer möglich vermeiden, nie die Fassung verlieren, zwar geräuschvoll, aber nicht sprechend essen etc.). Diese Vorarbeit ist für Verlegungen innerhalb Europas weniger üblich, da man generell davon ausgeht, dass die Unterschiede weniger gross sind. Und trotzdem kann man auch da Überraschungen erleben: oft erzeugen eben „kleinere“ Differenzen mehr unerwartete Irritationen als grosse kulturelle Unterschiede, auf die man vorbereitet ist. Die Tatsache, dass man die gleiche Sprache spricht, heisst zum Beispiel nicht unbedingt, dass man die gleichen Wertehaltungen verinnerlicht hat oder auf die gleiche Art und Weise kommuniziert. So erzeugte in einem Unternehmen in der Region Basel die Dreiländereckethematik im Team mehr Spannungen als die Integration von indischen Kollegen. Offenbar ist man grösseren/exotischeren kulturellen Unterschieden gegenüber toleranter.

### **Andere Kulturen, andere Werte**

Das Erforschen und Aneignen von kulturspezifischen Sitten, ausgehend vom Businesskartenaustausch über Tischetikette bis hin zu den üblichen Formalitäten und Gastfreundschaftsritualen, sollte unbedingt ein Teil jeder Ausreisevorbereitung sein. Dies trägt dazu bei, sich nicht ganz fremd zu fühlen, von Anfang an einen guten Eindruck zu hinterlassen und die grössten Fauxpas zu vermeiden. Diese so genannten ungeschriebenen Regeln, die jeder Kultur eigen sind, stellen jedoch bloss einen Bruchteil der existierenden kulturellen Unterschiede dar.

Der „gesunde Menschenverstand“, das heisst, die Grundwerte und Annahmen, die uns in unserem täglichen Leben leiten und denen wir nicht bewusst sind, sind für viele Missverständnisse in

**„Als Kulturdetektiv ist man bedacht, sich in die Haut des Anderen zu versetzen, um die Situation objektiv und vom kulturellen Standpunkt des Anderen zu betrachten und zu verstehen.“**

## Erfolgreiche Multikulturelle Teams

Der heutige Trend in Richtung internationaler Mobilität geht auch mit einer gesteigerten Multikulturalität im Job einher. Multikulturelle Teams können, wie in vielen Studien aufgezeigt und auch vor kurzem durch den Erfolg des Alinghi-Teams illustriert, monokulturelle Teams an Kreativität, Produktivität und Effizienz übertreffen. Dies, dank der Vielfalt an Kompetenzen, Ideen und Lösungen im Team, sowie durch die gesteigerte Konzentration, die

durch diese Vielfalt gefordert wird. Aber auch hier ist die Erkennung und Anerkennung der Unterschiede sowie das Erarbeiten von gemeinsamen Richtlinien, das heisst interkulturelle Kompetenz, nötig. Sonst können die Nachteile der Kulturvielfalt Überhand gewinnen, das heisst Fehlkommunikation (falsche Wahrnehmung, Fehlinterpretationen etc.), Misstrauen und Stereotypisierung, Stress und somit reduzierte Effizienz.

## Beispiele ungeschriebener Regeln

### USA • Dresscode

Nie zwei Tage hintereinander ein gleiches Kleidungsstück tragen.

### Iran • Gastfreundschaft

Dreierregel: jedes Angebot jeweils drei Mal ablehnen, bevor man es das vierte Mal akzeptiert.

### China • Geschenkkultur

Das Geschenk nie beim Erhalt, sondern später, in Abwesenheit der Gäste, öffnen. Standuhren, Taschentücher, Schirme und Messer als Geschenke vermeiden.

### Spanien • Esskultur

Abendessen nicht vor 21 oder 22 Uhr.

interkulturellen Begegnungen verantwortlich. So kann ein „höflicher“ Kommunikationsstil als „aus-schweifend“ oder „unwirksam“ von einer Person einer anderen, direkteren Kultur wahrgenommen werden. „Klartext reden“ hingegen, wird möglicherweise von einer indirekteren Kultur als „aggressiv“ oder „bevormundend“ empfunden.

Eine ausführliche, analytische Vorgehensweise kann eine Person irritieren, die aus einer pragmatischen Kultur kommt. Diese Person wird hingegen keine Mühe damit haben, einen Aktionsplan kurzfristig zu verändern, was wiederum jene Person stören wird, die von einer geregelten Kultur kommt, wo es üblich ist, sich strikte an einen über eine längere Zeit gereiften Plan zu halten. Ein autoritärer Führungsstil kann von bestimmten Kulturen erwünscht und von anderen kategorisch abgelehnt werden. Was man unter harter Arbeit versteht, ist auch kulturbedingt verschieden. In einigen Kulturen steht dies für Quantität: „ich habe viel gearbeitet“, während für andere Kulturen die Qualität der gelieferten Arbeit im Vordergrund steht: „ich habe gut gearbeitet“. Wenn sich unterschiedliche Wertehaltungen treffen, erzeugt dies oft gegenseitiges Unverständnis, was zu Missverständnissen, Fehlinterpretationen, Irritationen bis hin zu Konflikten führen kann.

### Kulturdetektiv

Im Ausland leben und arbeiten bedingt somit, zu einem „Kulturdetektiv“ zu werden, um von jeder „skurrilen“, „nervenden“ oder gar „unangenehmen“ Situation im Umgang mit anderen Kulturen zu lernen. Selbstreflexion, Neugierde und Bescheidenheit sind angebracht, denn man muss vorerst anerkennen und akzeptieren, dass keine Kultur – auch nicht die eigene – das Monopol besitzt, alles „richtig“ zu machen. Wie man eine Aufgabe auszuführen, ein Problem zu lösen, ein Team zu verwalten oder eine Nachricht zu vermitteln hat,

ist kulturspezifisch, und kann sich stark von einer Kultur zur anderen unterscheiden. Als Kulturdetektiv ist man bedacht, sich in die Haut des Anderen zu versetzen, um die Situation objektiv und vom kulturellen Standpunkt des Anderen zu betrachten und zu verstehen. Dieser Prozess ermöglicht ein angemessenes Verhalten und die richtigen interkulturellen Strategien zu entwickeln. So hat die Unpünktlichkeit im mittleren Osten keineswegs mit Unhöflichkeit oder mangelndem Respekt zu tun, sondern mit einem anderen Zeitverständnis, in dem unter anderem die Beziehungen wichtiger sind als die Zeit. Das angemessene Verhalten in diesem Sinne wäre vorerst, Zeit in die Beziehung zu investieren, anstatt in einer zuerst aufgebauten Arbeitsbeziehung auf Zeitermine zu pochen.

Diese Fähigkeit, sein eigenes Weltbild zu erweitern und mit Empathie auf kulturelle Unterschiede einzugehen, um effizientere Lösungen zu entwickeln, ohne seine eigenen kulturellen Wurzeln dabei zu verleugnen, wird als interkulturelle Kompetenz definiert. Sie wird gerade im engeren Austausch mit anderen Kulturen entwickelt und gestärkt. Das gilt vor allem während einem Auslandsaufenthalt als Expatriate, vorausgesetzt, man ist bereit, sich wirklich auf die andere Kultur einzulassen und sich die Zeit zu nehmen, seine Erfahrungen einzuordnen und seine eigene Verhaltensmuster zu definieren. ♦

## Ariane Curdy

Als Westschweizerin in der Deutschschweiz aufgewachsen, ist sie Management-Trainerin und Organisationsentwicklerin, die sich nach Jahren internationaler Lebens- und Arbeitserfahrungen auf vier Kontinenten in 2001 auf interkulturelle Fragestellungen in Unternehmen sowie auf globale Business-effizienz spezialisiert hat. Sie ist sowohl für multinationale Unternehmen und KMUs als auch für Nichtprofitorganisationen tätig, und unterrichtet an unterschiedlichen Fachhochschulen in der Schweiz.  
[www.culture-relations.ch](http://www.culture-relations.ch)

