

## Unbewusste Muster im Kopf taugen international nichts

«Sprachkenntnisse alleine genügen nicht im Umgang mit Kulturunterschieden in multikulturellen Gesellschaften», weiss Ali El Hashash, Leiter des Instituts für Interkulturelles Kommunikationsmanagement, aus eigener Erfahrung.

*«Amerikaner dominieren gerne, Schweizer sind harmoniesüchtig ...» – wie entstehen solche Pauschalurteile, und wie gehen wir damit um?*

Das ist tatsächlich eine der Kernfragen der interkulturellen Kommunikation. Ganz wichtig ist dabei unsere Wahrnehmung. Lassen Sie es mich so erklären: Wenn wir miteinander reden, nehme ich die Signale, die Sie mir senden, wahr. Damit ich darauf reagieren kann, muss ich Ihre Signale interpretieren und bewerten. Dieses Interpretieren und Bewerten geschieht unbewusst – übrigens genau wie die meisten Wahrnehmungsvorgänge. Während ich wahrnehme, interpretiere und bewerte, vergleiche ich – immer noch unbewusst – das Wahrgenommene mit bestimmten Mustern in meinem Kopf. Diese Muster gelten aber nur bedingt, und zwar in meinem angestammten kulturellen Umfeld. International taugen sie nichts.

*«Gesprächspausen führen oft zu gravierenden Missverständnissen.»*

*Das klingt ziemlich abstrakt. Können Sie dazu ein Beispiel machen?*

Nehmen wir Gesprächspausen: Sie sind sehr wichtige Elemente der Kommunikation und führen oft zu gravierenden Missverständnissen. Deutsche machen sehr viel kürzere Pausen im Gespräch als Schweizer. Die Pause eines Schweizer interpretiert ein Deutscher nicht unbedingt als Pause, sondern oft auch als Signal für das Ende des Gesprächs. Also redet der Deutsche weiter. Wir Schweizer haben jedoch gelernt: Wer dazwischenredet, ist unhöflich. Unser Bewertungssystem – das übrigens pausenlos am Werk ist – stellt fest: Deutsche sind arrogant, sie lassen einen nicht ausreden. Die Deutschen ihrerseits beklagen die Zurückhaltung der Schweizer. Das ist ein Beispiel dafür, wie pauschale Bewertungen entstehen. Ich denke übrigens, dass unser Wahrnehmungssystem äusserst effizient und günstig für uns Menschen ist. Es hilft uns, aus sehr wenigen Informationen blitzschnell ein ganzes Bild zu konstruieren. In gefährlichen Situa-



**Ali El Hashash**

wurde in Jordanien geboren und hat dort bis zu seinem 18. Altersjahr gelebt. Seine Studien in Soziologie, Politik, Pädagogik und Psychologie absolvierte er an der Philipps-Universität in Marburg (D) und an der Universität Zürich. Er promovierte in Gesellschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Konfliktsoziologie. Nach langjähriger Beratungstätigkeit im Bereich Migration und Integration und Projektleitungen in Industrie- und Non-Government-Organisationen leitet er heute das Institut für Interkulturelles Kommunikationsmanagement in Dietikon ([www.ikm-institut.ch](http://www.ikm-institut.ch)). An der Universität Luzern doziert er im Rahmen des Nachdiplomstudiums «Interkulturelle Kommunikation».

nen ist das vorteilhaft: Wir sehen etwas und können sofort einordnen: Achtung, Gefahr! Problematisch ist, dass dieses Bewertungssystem auch im zwischenmenschlichen Bereich arbeitet. Und dort führt es – unreflektiert – in eine Sackgasse. Denn mein Bewertungssystem ist ausschliesslich für mich und unterliegt dem kulturellen Umfeld, in dem ich sozialisiert bin. In der Begegnung mit anderen, kulturell fremden Menschen führt es leicht zu Pauschalisierung, Stereotypen und Vorurteilen.

**Die Unterschiede zwischen Menschen sind sehr gross – selbst dann, wenn sie im gleichen Dorf aufgewachsen sind. Halten Sie die kulturellen Unterschiede für wichtiger als die individuellen?**

Ja. Menschen, die im gleichen Kulturraum sozialisiert wurden, ordnen die empfangenen Signale gleich ein. Ein gutes Beispiel dafür ist der Augenkontakt: Wenn ich mit Ihnen rede und Ihnen in die Augen schaue, interpretieren Sie das so, wie Sie es hier gelernt haben: «Der Mann ist ehrlich, er schaut mir in die Augen.» In meinem Kulturkreis ist aber gerade das Gegenteil der Fall! Wir halten es für unhöflich, einer Frau längere Zeit in die Augen zu schauen. Bei Vertragsverhandlungen könnte dieses Detail gravierende Folgen haben. Oder stellen Sie sich vor, Sie sitzen mit einem potenziellen Geschäftspartner – einem Asiaten oder Araber – zum ersten Mal im Restaurant. Sie haben gerade Ihr Essen bestellt und Ihr Gegenüber fragt Sie: «Wie viel verdienen Sie denn so im Monat? Sind Sie verheiratet? Haben Sie Kinder? Warum nicht?» Als Westeuropäer wären Sie mit Sicherheit irritiert – wenn nicht sogar verärgert. Ein Asiat oder Araber versteht die Fragen aber als Versuch, Smalltalk zu machen, beziehungsweise als Bestandteil davon, eine Beziehung aufzubauen.

**Das klingt, als ob wir enorm viel wissen müssten, um mit einem Menschen aus einem anderen Kulturkreis angemessen kommunizieren zu können.**

Ist es nicht schön, wie viel Neues wir lernen können? Aber selbstverständlich kann man nie alles wissen. In unseren Trainings versuchen wir, die Menschen grundsätzlich für Unterschiede in der Kommunikation zu sensibilisieren. Wichtig ist zu wissen: Es existieren mehrere Systeme in der Welt. Wenn die Menschen ihren eigenen Kommunikationsstil kennen und reflektieren, relativieren sie auch ihre eigenen Massstäbe. Diese Massstäbe sind dann nicht mehr die letzte Instanz der Wahrheit. Wer das erkannt hat, kann in einer ungewohnten Begegnung situativ entscheiden. Er weiss: mein Gegenüber denkt anders, kommuniziert anders, handelt anders – und das ist weder gut noch schlecht, sondern einfach Realität, mit der wir bewusst umzugehen lernen.

**Sprachkenntnisse alleine genügen Ihrer Ansicht nach nicht?**

Nein. Im Gegenteil: Je besser Sie eine Fremdsprache beherrschen, umso grösser werden die Missverständnisse, weil die Erwartungen wachsen. Das passiert gerade jetzt in unserem Gespräch: Weil wir beide Deutsch sprechen, erwarten Sie von mir, dass ich auch Ihre kulturspezifischen Inhalte teile, dass ich das Gleiche meine wie Sie, wenn ich die gleichen Begriffe

verwende. Für mich aber ist Deutsch eine Fremdsprache. Die Art, wie ich meine Gedanken aneinander reihe, die Art, wie ich Gestik und Mimik anwende – all dies ist kulturell vorgegeben. Der Raum für Missverständnisse wird grösser, Sprachkenntnisse alleine lösen diese nicht.

**«Wichtig ist zu wissen: Es existieren verschiedene Kommunikationssysteme in der Welt.»**

**Was verstehen Sie unter «interkultureller Kompetenz»?**

Die Fähigkeit, mit Angehörigen anderer Kulturen zu kommunizieren, zu verhandeln und sich mit ihnen zu arrangieren, um einen bestimmten Zweck zu erfüllen. Natürlich gehören sprachliche Fertigkeiten dazu – sie machen eine Kommunikation im engeren Sinne ja überhaupt erst möglich. Hintergrundwissen über ein fremdes Land oder einen anderen Kulturkreis ist ebenfalls wichtig. Nicht zuletzt jedoch spielen die sozialen Kompetenzen eine grosse Rolle, die in der Interaktion und Kommunikation mit Angehörigen der eigenen Kultur wichtig sind. Zum Beispiel Einfühlungsvermögen oder die Fähigkeit zur Selbstreflexion.

**Manchen Menschen fällt es leicht, auf andere zuzugehen, anderen schwer. Inwieweit ist interkulturelle Kompetenz lernbar?**

Es gibt Menschen, die – aus welchem Grund auch immer – weder offen sind, noch ihr Gegenüber wertschätzen. Genauso, wie Menschen mehr oder weniger bereit sind, Neues zu lernen. Gemäss unserer Erfahrung in diesem Bereich sind diese eher die Ausnahme als die Regel. Wir gehen davon aus, dass interkulturelle Kompetenz zu einem grossen Teil eine Frage der Einstellung ist. Die Kommunikationswissenschaft glaubt, dass sich eine Betrachtungsweise verändert, wenn sowohl die Gefühlsebene angesprochen als auch das Sachwissen vergrössert wird. In unseren Trainings gehen wir deshalb sehr detailliert auf die Kommunikationskultur des Ziellandes ein. Und dann machen wir Übungen, die auf der Gefühlsebene wirken, beispielsweise Rollenspiele.

**Wie reagieren die Teilnehmer auf diese Übungen?**

Anfangs oft sehr irritiert und verunsichert. Gerade das ist jedoch auch ein Ziel des Trainings: Die Teilnehmer lernen so, mit unterschiedlichen und hochgradig uneindeutigen Situationen umgehen zu können. Interkulturelle Begegnungen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie nicht eindeutig sind. Meistens sind die Teilnehmer aber sehr motiviert, wenn ihnen klar geworden

ist, welchen persönlichen Gewinn sie aus dem Neuen ziehen.

**Unter welchen Bedingungen profitiert Teamarbeit von kulturellen Unterschieden?**

In der Teamarbeit gibt es tatsächlich kulturell bedingte Faktoren, die grosse Probleme oder Konflikte verursachen. Oder umgekehrt bei entsprechender Weiterbildung die Zusammenarbeit sehr fördern und dazu führen, die Effizienz zu steigern. Allein das Wissen über Unterschiede im Kommunikationsstil ist für kulturell gemischte Teams sehr wichtig. Ein Beispiel: Ein Teamleiter möchte eine Blitzumfrage machen. Er erklärt kurz das Problem und bittet die Teammitglieder, ihre Gedanken und Lösungsvorschläge in einem Wort oder einem kurzen Satz auf ein Kärtchen zu schreiben. Hier, in Deutschland oder den USA funktioniert das bestens. Die Menschen sind darin geübt, so zu arbeiten. Mit chinesischen oder arabischen Mitarbeitern geht das nicht. Diese Menschen haben gelernt, die Themen zu umkreisen. Sie sind sich gewöhnt, ein Problem immer von mehreren Seiten zu betrachten und ganzheitlich zu besprechen.

**Missverständnisse sind also vorprogrammiert – wie gehen wir am besten damit um?**

Wie schon gesagt: Alleine das Bewusstsein, dass verschiedene Kommunikationsstile im Spiel sind, hilft über Missverständnisse und Irritationen hinweg. Ich selbst erlebe das sehr oft in meinem Kollegenteam, das sich aus Chinesen, Arabern, Amerikanern, Deutschen und Schweizern zusammensetzt. In der Regel gebe ich mir Mühe, meine Gedankengänge schön aufzureihen und zu präsentieren, Schritt für Schritt, wie man es sich hierzulande gewöhnt ist. Bloss: Ich habe gelernt, um die Fragen zu kreisen und mich langsam zum Zentrum hinzubewegen. Im Gespräch kann ich das nicht immer steuern. Auch die Art, wie ich meine Hände beim Sprechen bewege, kann ich vielleicht für ein paar Minuten kontrollieren – aber nicht für länger. Meinen kulturellen Hintergrund kann ich nicht ablegen wie ein Hemd. Für meine Gesprächspartner kann das mühsam sein. Wenn meine Kollegen sich also entnervt fragen, wann ich endlich zum Punkt komme, beginnen wir oft zu lachen, weil wir realisieren: Hier sind unterschiedliche Kommunikationssysteme am Wirken. Dann verfliegt der Ärger sofort, weil klar ist: Man kann das nicht bewerten. Das eine System ist nicht besser als das andere – jedes System hat in seinem kulturellen Zusammenhang seine Berechtigungsgrundlage. Es ist höchstens in der einen Situation oder kulturellen Umgebung angemessener. Wer lernt, mit Unterschieden so umzugehen, erlebt eine echte Bereicherung.

*Interview: Katrin Piazza*