

Interkulturelle Kommunikation

Ein Erfahrungsbericht aus meinem erlebnisreichen Leben

Abschlussarbeit CAS Mediation I Grundlagen
Berner Fachhochschule

Autor	Beat A. Käch
Herausgeber	Beat A. Käch
Version	1.00
Status	Definitiv
Erstelldatum	23.12.2014
Zuletzt geändert am	05.01.2015
Druckdatum	05.01.2015
© Beat A. Käch	

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	3
2	GRUNDLAGEN	3
2.1	Literaturarbeit	3
2.2	Weiterführende Literatur	3
2.3	Reise- und Erfahrungsberichte	3
3	INTERKULTURELLE FAKTEN.....	3
4	UNTERSCHIEDLICHE WAHRNEHMUNGEN	4
4.1	Vexierbild	4
4.2	Erfahrungen aus Russland.....	4
4.2.1	Fabrikbau	4
4.2.2	Schwein.....	5
4.2.3	Kalter Krieg	5
4.2.4	Perestroika.....	5
4.2.5	Bordeaux-roter Veston	6
4.2.6	Die reiche Schweiz.....	6
4.3	Erlebnisse aus andern Ländern	7
4.3.1	Nicken oder Kopfschütteln?	7
4.3.2	You are my friend	7
4.4	Und in der Schweiz?	7
4.4.1	Alkoholiker oder nicht?	7
4.4.2	Schwul oder nicht?	7
5	KOMMUNIKATIVE AUFLOCKERUNG.....	7
6	WIR WÜNSCHEN DIR, DASS DU SO WAHRGENOMMEN WIRST WIE DU BIST UND NICHT SO WIE DU SCHEINST	8
7	ZUSAMMENFASSUNG.....	8

1 EINLEITUNG

Ich habe den Sammelband «Interkulturelle Kommunikation» von Friedemann Schulz von Thun (Hg.) und Dagmar Kumbier für meine Literaturarbeit gewählt. Dies, weil ich aufgrund meiner 42-jährigen Berufserfahrung ohne weiteres für dieses Buch auch einen Beitrag hätte schreiben können. Deshalb habe ich meine Arbeit so konzipiert, dass ich den Text auf meinen vielen Erlebnissen und Erfahrungen aufgebaut und erst dann den Bezug zum Buch hergestellt habe und nicht umgekehrt.

2 GRUNDLAGEN

2.1 Literaturarbeit

Kumbier Dagmar, Schulz von Thun Friedemann (Hg.), Interkulturelle Kommunikation, Reinbek bei Hamburg, April 2006 (in meiner Arbeit wird nur auf dieses Buch Bezug genommen).

2.2 Weiterführende Literatur

- Besemer Christoph, Mediation-die Kunst der Vermittlung in Konflikten, Karlsruhe, Mai 2009
- Dörflinger-Khashman, Nachhaltige Gewinne aus der Mediation, Bern 2010
- Diverse Unterlagen der Referenten und Moderatoren aus den verschiedenen Modulen des Lehrganges CAS I.

2.3 Reise- und Erfahrungsberichte

Diverse von mir verfasste Reiseberichte vor allem aus den Jahren 1990-1997 als Ausland-Chef eines grossen Unternehmens sowie Erkenntnisse aus der Tätigkeit als Berufsoffizier und Leiter verschiedener Task Forces.

3 INTERKULTURELLE FAKTEN

- Jeder Mensch betrachtet die Welt mit einer andern Brille und hat **deshalb** seine Sicht. Er ist überzeugt, dass seine Sicht die einzig richtige ist.
- Was hierzulande zu den positiven gesellschaftlichen Werten gezählt wird, kann in einem andern Land als Beleidigung empfunden werden.

Die unterschiedlichen Wertvorstellungen können zu Irritationen und Konflikten führen. Deshalb ist es wichtig, dass sich ein Reisender als Geschäftsmann oder als Tourist vorgängig auf die andere Kultur vorbereitet. Das dürften wir im Gegengleich von Ausländern, die die Schweiz besuchen auch erwarten.¹

¹ vgl. S. 31-33, Individuen und das Wertequadrat

4 UNTERSCHIEDLICHE WAHRNEHMUNGEN

4.1 Vexierbild



Ein Vexierbild symbolisiert die alltäglichen unterschiedlichen Wahrnehmungen von Menschen am Signifikantesten. Einige sehen auf dem obigen Bild spontan einen Hasen, einige eine Ente und einige beides. Schwieriger wäre es, wenn jemand gar nichts erkennen würde...

4.2 Erfahrungen aus Russland

4.2.1 Fabrikbau

Der Russe liebt das «Vielleicht», das «Eventuell» und das «Ungefähr». Als wir im Süden Russlands eine Lebensmittelverarbeitungsfabrik bauten, ging es eine Zeitlang aus unerklärlichen Gründen nicht vorwärts. Jeder schob dem andern die Schuld für die Verzögerung zu.

Der Zeitplan drängte und so versammelte ich alle, die etwas zu sagen hatten in einem Sitzungsraum und rief: „Es ist fünf vor zwölf! Wir ersetzen das „Vielleicht“ durch „Genau“, das „Eventuell“ durch „Sicher“ und das „Ungefähr“ durch „So machen wir es!“ Das hat Wunder bewirkt.²

Am Abend vor der offiziellen Eröffnung, habe ich dem Präsidenten der russischen Partnerorganisation den Schlüssel zur Fabrik übergeben. In seiner darauf folgenden Ansprache meinte er: „...und morgen bauen wir eine Bierfabrik!“ Ich habe ihm coram publico geantwortet: „Nein, Vladimir, morgen schauen wir, dass diese Fabrik läuft und Gewinn erwirtschaftet!“

Die Arbeitsweise der kommunistischen Funktionäre war so, dass sie gegen oben und aussen mit Positiv-Meldungen aufwarten mussten. Es wurden mit westlicher Unterstützung in Russland viele Fabriken gebaut und ausgerüstet. Die wenigsten funktionierten. Das interessierte eigentlich auch niemanden. «Erfolgsmeldungen» und Fotos in der Zeitung interessierten. Das System wollte belogen und betrogen werden.

² vgl. S. 22-24, Teufelskreis

Ein anderes Beispiel erlebte ich in Tjumen, in Westsibirien. Mitten in der Taiga stand eine Fabrik, die mit Weltbank-Krediten gebaut wurde. Es war eine Fischfabrik. Als wir sie betraten, war ich überrascht, dass kein Fischgeruch wahrzunehmen war. Die Fabrik war neu und nie in Betrieb genommen worden. Ich fragte, wo denn das Problem liege. Nun, sie hätten keine Fische ...

4.2.2 Schwein

Am Abend bevor wir die erwähnte Lebensmittelverarbeitungsfabrik im Süden Russlands eröffneten, schob meine damalige Assistentin dem Industriechef der Partnerorganisation ein kleines Schwein aus Kunststoff über den Tisch. Sie meinte als Talisman, als Glücksbringer. Der Russe verstand dies aber anders. Er fühlte sich als Schwein bezeichnet und war völlig irritiert. Zum Glück war die Dolmetscherin Schweizerin und konnte ihn letztlich überzeugen, dass die Assistentin es nur gut gemeint habe und ihm nur das Beste wünsche.

4.2.3 Kalter Krieg

Eine Erkenntnis gewann ich in den vielen Gesprächen um die Ost-West-Politik. Die unterschiedlichen Blickwinkel wurden erkennbar. Während wir Angehörige der westlichen Armeen der Überzeugung waren, dass sich die russischen bzw. die sowjetischen Streitkräfte hinter dem Eisernen Vorhang zum Angriff gegen der Westen rüsteten, empfand es der russische Armeeeingehörige so, dass er sich für die Verteidigung eines Angriffs aus dem Westen vorbereitete. Mein Argument, dass es für die Verteidigung niemals 20'000 Panzer brauche, entkräfteten die Russen, in dem sie die Frage stellten, wer denn in den letzten 200 Jahren wen angegriffen hat. Klar, die kaiserliche Armee Napoleons und Hitler's Wehrmacht!

4.2.4 Perestroika

Die Perestroika brachte für den einzelnen Menschen in Russland kein Glück, sondern Chaos. Deshalb war Gorbatschow in Russland einer der meist gehassten Männer. Der Russe ist aber Fatalist und meistert schwierige Situationen mit Galgenhumor. So erfinden die Russen selber die besten, situationsbezogenen Witze über sich selbst. Hier ein Beispiel:

Während der Perestroika lud ein ehemaliger russischer Dissident namens Igor einen amerikanischen Journalisten nach Moskau ein, um ihm zu zeigen, wie die Perestroika funktioniert. Sie gingen in ein Verkaufsgeschäft, an dem draussen «Produkti» (Lebensmittel) stand. „Siehst du, vorher gab es immerhin noch Waren zu kaufen, wenn auch nicht viele. Jetzt haben wir Perestroika und die Regale sind leer.“ Sie gingen in ein nächstes Geschäft, an dem draussen «Mjasa» (Fleisch) stand. Dasselbe: Die Regale waren leer und Igor wiederholte seine Aussage. Danach gingen sie in ein weiteres Geschäft. «Chljeb» (Brot) war draussen angeschrieben. Ausser ein paar Brötchen sah man im Laden nicht viel und Igor meinte: „Siehst du, nochmals, seit wir Perestroika haben, fehlt auch das Brot.“

Als sie den Laden verliessen, packten zwei Männer in schwarzen Ledermänteln Igor links und rechts bei den Armen und drängten ihn in einen Wolga. Sie fuhren direkt in die Lubjanka, dem Gefängnis des KGB. Dort angekommen wurde Igor in einen Verhörraum gebracht. Ein Oberst betrat den Raum und meinte mit ernster Stimme: „Igor, was du gemacht hast, ist Verrat und sehr, sehr schlimm. Früher wärest du dafür erschossen worden. Aber jetzt haben wir Perestroika und wir entlassen dich.“

Igor verliess die Lubjanka und rannte zum nächsten Telefon, rief den amerikanischen Journalisten an und schrie ins Telefon: „Noch etwas, das KGB hat keine Munition mehr!“

4.2.5 Bordeaux-roter Veston

Während der wilden Zeit der Perestroika bildete sich die russische Mafia, die ja niemand anders war, als die Herrschaften, die im alten System das Sagen hatten, den Apparatschiks. Wie es im Westen auch Mode Trends gibt war damals für diese „Nowj Russkj“ (neue Russen) der bordeaux-rote Veston in Mode. Wir hatten eine Delegation aus Russland zu Besuch mit einem Dolmetscher. Der Gastgeber einer unserer Fabriken in der Schweiz trug an einem Abend einen bordeaux-roten Veston. Nach einiger Zeit fragte mich der Dolmetscher kleinlaut, warum wir tolerierten, dass ein Angehöriger der Mafia in unserem Unternehmen eine Fabrik führe. Erstaunt und fragend schaute ich ihn an. Er zeigte auf den betreffenden Direktor und meinte: „Wegen des bordeaux-roten Vestons.“

4.2.6 Die reiche Schweiz

Die älteren Menschen in der Schweiz erinnern sich: In unserer Jugend hatten wir ein Bild von den USA, das überhaupt nicht der Realität entsprach. Während bei uns weite Teile des Landes unter den wirtschaftlichen Auswirkungen des zweiten Weltkriegs litten, sah man im Fernsehen, in den Spielfilmen, die heile Welt Amerika. Die amerikanische TV-Familie hatte zwei Kinder, meistens ein Mädchen und einen Knaben. Sie besass ein Einfamilienhaus mit Garten und ein grosses Auto. Dies vermittelte uns den Eindruck, dass alle Menschen in Amerika im Wohlstand lebten.

Genau das gleiche Bild haben die Russen von uns Schweizern. Das Land, in dem der Honig fliesst und das Geld auf der Strasse liegt. Unsere Geschäftsethik kann sich ein Russe nicht vorstellen. Wir besuchten mit zahlreichen Delegationen verschiedene unserer Verkaufsläden. Immer wieder wurden wir augenzwinkernd gefragt, wo denn die Geschäfte für die «Oberen» seien. Die Besucher meinten das im Ernst, denn in Russland gab es zu dieser Zeit exklusive Läden für die Chefs, wo sich diese unentgeltlich oder gegen ein kleines Entgelt bedienen konnten.

4.3 Erlebnisse aus andern Ländern

4.3.1 Nicken oder Kopfschütteln?

Eine Zeitlang arbeitete ich in Projekten mit Bulgarien. Am Anfang war ich in den Verhandlungen sehr irritiert. Immer, wenn ich etwas gesagt habe, haben alle Bulgaren den Kopf geschüttelt. Mit der Zeit wurde ich etwas ungehalten und fragte den Dolmetscher verärgert, warum die Gesprächspartner denn mit nichts einverstanden seien, was ich vorschlagen würde. Er lächelte verschmitzt und lüftete das Geheimnis. In Bulgarien bedeutet Kopfschütteln bejahen und Nicken verneinen!

4.3.2 You are my friend

In einer Business School in den USA hatte mich am ersten Wochenend-Aperitif ein Amerikaner angesprochen und gemeint, er sei jetzt mein Freund. Ich verneinte und versuchte ihm zu erklären, dass dies gar nicht möglich sei, weil wir uns nicht wirklich kennen würden. Ich versuchte ihm zu erläutern, dass wir in unserem Land die Beziehungen zu Menschen sprachlich abstufen würden (Bekannter, Kollege, Partner, Freund, enger Freund). Er hatte dies nicht begriffen. Nach langem Hin und Her zog der coram publico sein T-Shirt aus und überreichte es mir mit den Worten: „Now, you are my friend.“

4.4 Und in der Schweiz?

4.4.1 Alkoholiker oder nicht?

Wir müssen die Beispiele für unterschiedliche Wahrnehmungen gar nicht so weit suchen. Wie werden doch bei uns oft leichtfertig Gerüchte gestreut. A sieht B in einem Restaurant sitzen und eine Stange Bier trinken. Einige Zeit später bestellt B die zweite Stange. Danach verlässt A, der an einem andern Tisch sass, das Lokal. Eine Woche später dasselbe Prozedere. A erzählt darauf C: „Du, jetzt habe ich B einige Male in einem Restaurant gesehen. Er hatte immer eine Stange Bier vor sich. Der hat sicher ein Alkohol-Problem.“

4.4.2 Schwul oder nicht?

Mein Bruder lebt seit vielen Jahren in Mexico. Ich sehe ihn ca. alle 2 Jahre einmal. Eines Freitag morgens stand er überraschend vor einem Hotel in Zürich, an dem ich zufällig vorbei ging. Ungläubig schaute ich ihn an. Wir umarmten uns innig. Offenbar hat uns jemand gesehen, der in unserem Betrieb arbeitete. Als ich ins Büro kam, meinte meine Assistentin, es werde gemunkelt, ich sei schwul ...

5 KOMMUNIKATIVE AUFLOCKERUNG

Ich bin Heimwerker und bastle in meinem Haus vieles eigenhändig. Eines Tages sind die «hunderter» Nägel (100 mm lange Nägel) ausgegangen. Ich bat meine zweite Tochter, die damals 8 Jahre alt war, in die Eisenwarenhandlung zu gehen um für mich 3 hunderter Nägel zu holen.

Nach einiger Zeit kam sie zurück und meinte, der Verkäufer habe nicht gewusst, welche Nägel ich wirklich bräuchte. Falls es nicht die Richtigen seien, könne ich sie umtauschen. Sie brachte 300 Nägel mit!

6 **WIR WÜNSCHEN DIR, DASS DU SO WAHRGENOMMEN WIRST WIE DU BIST UND NICHT SO WIE DU SCHEINST**

Ich war beruflich einige Jahre in Österreich tätig. Es war keine einfache Zeit und ich musste einige Male sagen, was Sache ist. Der Österreicher ist nett, manchmal übertrieben nett und verdrängt Konflikte, eher er auf sie eingeht.

Mit der Zeit wurde offenbar meine Qualität des Klartext-Redens sowie des Durchsetzens anerkannt. Als ich befördert wurde, hat mir das Kader meines Bereichs ein Buch geschenkt mit der Widmung: „Wir wünschen dir, dass du so wahrgenommen wirst wie du bist und nicht so wie du scheinst.“³

7 **ZUSAMMENFASSUNG**

Interkulturelle Verschiedenheiten zwischen Ländern können kommunikative Probleme generieren. Man hat nicht immer Zeit, sich gebührend auf einen Auslandsaufenthalt vorzubereiten. Oft meinen wir auch leichtfertig, die Schweiz liege im Zentrum der Welt und alle Menschen würden unser Tun und Handeln verstehen. Anders ist es innerhalb der Schweiz.⁴ Zum einen weiss jeder, dass Deutschschweizer, Romands und Ticinesi nicht dasselbe sind. Plakativ gesehen trinkt der Eine Bier, der Zweite Weisswein und der Dritte Grappa. Das ist auch so ein Stereotyp im Volksmund.

Aber jeder Schweizer weiss, dass die Menschen in den verschiedenen Landesteilen unterschiedlich denken, und dies nicht nur wegen ihrer Sprache.

Die meisten Schweizer sind sich bewusst, wenn sie einen Landesteil mit einer andern Kultur bereisen. Sie versuchen zu mindest, sich anzupassen.

Hingegen herrscht vor allem in der Deutsch-Schweiz eine Kultur der Vorverurteilung. Ich habe oft moniert, dass wir immer zuerst «beurteilen» sollten und erst dann «verurteilen». Würden wir dem grundsätzlich Folge leisten, gäbe es viel weniger Konflikte.

Genau gleich verhielt es sich früher mit den Hierarchien. Ich bin in einer Zeit aufgewachsen, als Autoritäten noch etwas galten. Lehrer, Pfarrer, Polizisten, Amtspersonen, etc. waren Autoritätspersonen, denen man nicht zu widersprechen wagte. Dies betraf auch die Chefs. Wer hierarchisch höher war, hatte einmal a priori Recht. Das wurde gar nicht hinterfragt.

³ vgl.S. 84, Werte- und Entwicklungsquadrat zu kulturellem Selbstbewusstsein vs. Kulturelle Offenheit

⁴ vgl.S. 11/12 Interkulturelle Kommunikation. Thema unserer Zeit

Heute ist eines der Erfolgsrezepte das Brückenschlagen⁵. Türen öffnen, mit Weitsicht schauen und analysieren, beurteilen, Brücken bauen, über die Brücke gehen und im richtigen Ton in der richtigen Art zur richtigen Zeit kommunizieren bzw. das Anliegen vortragen oder das Problem ansprechen.

Manchmal geht dies auch nur «durch die Blume». Aber es klappt überall irgendwie. Es braucht den Willen zur Kommunikation und Einfühlungsvermögen.

Mit der zunehmenden Globalisierung und unserer multikulturellen Gesellschaft ist interkulturelle Kommunikation zur alltäglichen Herausforderung geworden.

⁵ vgl.S. 345 Kontaktbücke