

Fremde Freunde: Die interkulturelle Begegnung am Oberrhein

Der Begriff *Interkulturelle Kommunikation* geht davon aus, dass Menschen verschiedener Kulturen zusammen kommen, miteinander kommunizieren und aus dieser Kommunikation Verständigungsprobleme resultieren können oder sogar unvermeidlich sind¹. Warum ist das so? Die Selbstverständlichkeit des eigenen Denkens und Handelns wird meist erst in den Begegnungen mit den „kulturellen Selbstverständlichkeiten“ anderer Personen bewusst. Mit der Erkenntnis, dass in wesentlichen Bereichen des Denkens und Handelns Dinge anders gesehen und Handlungen anders vorgenommen werden können, werden die bisherigen Gewissheiten, d.h. aber auch die eigene Identität, die auf diesen Gewissheiten beruht, in Frage gestellt.

Trotz der engen, historisch gewachsenen Bande zwischen Deutschland, Frankreich und der Schweiz stolpern wir immer wieder über die teilweise so ganz anderen Arbeitsgewohnheiten, über die Art und Weise der Kommunikation und über den andersartigen Umgang mit Zeit und Regeln. Interkulturelle Differenzen werden in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit oft unterschätzt, teilweise negiert oder gar nicht bewusst als solche wahrgenommen. Rechtliche, kulturelle und systemische Unterschiede prägen den Arbeitsalltag und können die Zusammenarbeit erschweren. Sobald Probleme auftauchen werden diese Aspekte wirksam und verleiten uns, meist unbewusst, zu „nationalstaatlichem Grenzdenken“.

Die meisten Arbeitsgruppen, Expertenausschüsse, Projektteams etc., welche am Oberrhein in irgend einer Art grenzüberschreitenden zusammenarbeiten, weisen aufgrund der asymmetrischen Kompetenzverteilungen, der unterschiedlichen Organisationskulturen sowie der beruflichen und persönlichen Hintergründe ihrer Mitglieder eine grosse Heterogenität auf.

¹ Losche, Püttker 2009: 43 ff

In solch heterogenen Gruppen und Teams müssen also unterschiedliche Mentalitäten, Kommunikationsstile, Wertesysteme, Sprachen, Rollen- und Berufsbilder, Verwaltungstraditionen, institutionelle Befugnisse in einen Handlungskontext integriert werden.

In schwierigen Diskussionen mit Ihren Partnern aus der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit haben Sie bestimmt auch schon festgestellt, dass sie die französische, schweizerische oder deutsche Haltung zu bestimmten Themen manchmal einfach nicht nachvollziehen können. Oft führt die Konfrontation mit der Relativität der eigenen festgefahrenen Ansichten zu Verhaltensunsicherheit und Orientierungslosigkeit und wird zunächst als Bedrohung der eigenen Identität und des gewohnten und bewährten Handelns empfunden. In dieser Konfrontation werden die selbstverständlichen, d.h. aus der eigenen Kultur abgeleiteten Verhaltenserwartungen an den Anderen nicht erfüllt oder erwidert. Und weil wir einfach Menschen sind, wird das Verhalten des Anderen nach den eigenen kulturellen Regeln interpretiert und bewertet – und – in der Konsequenz als falsch angesehen.

Die meisten Akteure der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit am Oberrhein hatten und haben bekanntlich kaum Gelegenheit, sich gezielt auf die Begegnung mit den deutschen, schweizerischen und französischen Partnern vorzubereiten, um dabei eine sogenannte interkulturelle Handlungskompetenz aufzubauen. Mit der Zeit gewöhnen sie sich zwar an die Besonderheiten der trinationalen Partner. Sie wissen etwa, wie diese während Sitzungen agieren, wie sie auf offene Kritik reagieren oder welche Erwartungen man an den Kooperationspartner gar nicht erst aufkommen lassen muss, um Enttäuschungen zu vermeiden. Die damit verbundenen täglichen Irritationen werden einfach erduldet und als gegeben betrachtet. Mit dieser Strategie kann man in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit durchaus zum Erfolg kommen. Aber, haben Sie denn wirklich verstanden, was Ihre Partner bewegt und warum diese so reagieren? In der interkulturellen Kommunikation geht es nicht nur um Toleranz, Respekt und Anerkennung fremdkultureller Orientierungen, sondern es geht auch darum, der

fremdkulturellen Orientierung denselben selbstverständlichen Stellenwert beizumessen, wie man es bei seinem eigenkulturellen Orientierungssystem automatisch macht².

Die Wissenschaft hat Modelle entwickelt, um Kulturen in ihrer Unterschiedlichkeit zu erfassen. Dabei wurden kulturelle Dimensionen entwickelt, die oft als entgegen gesetzte Pole dargestellt werden und es gibt Forschungsstudien darüber, wo sich verschiedene nationale Kulturen auf diesem Kontinuum befinden.

Das Wissen über Kulturdimensionen kann uns für mögliche kulturelle Differenzen sensibilisieren, kann ein wertvolles Hilfsmittel zur ersten Orientierung sein und ist eine gute Basis für Selbst- und Fremdrelexion. Seien Sie sich aber immer bewusst, dass Kulturen sich ständig verändern und dass man sein vermeintliches Wissen darüber immer wieder neu überdenken und im Kontext der jeweiligen Handlung überprüfen sollte.

Dabei geht es hauptsächlich um die *Kommunikationsformen* und um die *Kommunikationsstile* der beteiligten Menschen und

- ob sie stillschweigend Wissen voraussetzen oder möglichst ausführlich informieren
- ob sie offen und direkt oder höflich und indirekt kommunizieren
- ob sie Emotionen zeigen oder sachbezogen argumentieren
- ob sie formell oder informell miteinander umgehen

Es geht dabei auch um die *Grundeinstellungen und Denkstile* der Menschen hinsichtlich

- ihrem Verhältnis zur Zeit und zum Umgang mit Pünktlichkeit
- zu Gleichheit und Ungleichheit, Hierarchie und Herrschaft
- zu Regeln und Vereinbarungen und ob sie diese möglichst genau beachten oder sich flexibel an Situationen anpassen

Dadurch, dass man einfach in seine Kultur hineinwächst, sind die Massstäbe für das „richtige“ Tun und Denken meistens unbewusst und schwer zu reflektieren.

² Alexander Thomas: Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation (2009).

Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und machen Sie sich Gedanken über Ihre kulturelle Prägung in Bezug auf Ihre eigenen Erwartungen an die Partner aus der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit:

- Wie wichtig ist beispielsweise Pünktlichkeit für Sie?
- Wann empfinden Sie einen Gesprächspartner als unhöflich?
- Wann ist für Sie eine Entscheidung verbindlich?
- Was bedeutet Teamarbeit für Sie?
- Regen Sie hitzige Diskussionen während Sitzungen eher auf oder eher an?
- Schätzen Sie den informellen Austausch vor oder nach Arbeitssitzungen?
- Wie reagieren Sie auf Verhalten anderer, welches Ihnen fremd erscheint?

Um die anderen zu verstehen, sollte man sich zuerst selber kennen lernen!

Mehr Informationen über die unterschiedlichen Kommunikations- und Arbeitsstile in der deutsch-französisch-schweizerischen Zusammenarbeit erscheinen demnächst auf der [Kongresshomepage](#) .

Für Fragen und weitere Informationen stehe ich Ihnen unter folgender E-Mail Adresse gerne zur Verfügung: braaflaub@datacomm.ch