

Gesamtheitliches Denken in fremden Kulturen

Ganz allgemein, besonders aber im Umgang mit Menschen aus fremden Kulturen, ist gesamtheitliches Denken unabdinglich. Die Gründe dafür zeigt Thomas Baumer auf; er ist Gründer und Leiter des ‚CICB Center of Intercultural Competence‘ sowie Autor des zweibändigen ‚Handbuch Interkulturelle Kompetenz‘.

Einige Grundlagen der Kommunikation

Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation sind meist Kenntnisse über den Gesprächspartner (sein Umfeld, Unternehmen etc.), aber ebenso Einfühlungsvermögen (Empathie) und Selbstsicherheit. Dies ist stark beeinflusst einerseits von der gegebenen Situation, andererseits vom kulturellen Hintergrund der beteiligten Personen.

Schwerpunkte in den Kommunikationsfähigkeiten sind der aktuelle Prozess (z. B. Kognition), die Disposition (z. B. Einstellungen), Situation (z. B. Teams) sowie Interaktion / Kommunikation. Grundlagen im Umgang mit Menschen, im weiteren Sinne der Sozialpsychologie, sind Entwicklung, Wahrnehmung, Lernen / Gedächtnis, Kognition (insbesondere Fähigkeit zur Urteilsbildung), Motivation und Emotionen, sowie die Persönlichkeit.

Zielorientierte Kommunikation ist nur mit Hilfe vorhandener sozialer Kompetenz möglich, die sich auszeichnet durch Offenheit für andere Sichtweisen, Fragen und Schwierigkeiten, durch bewusste Suche von Gesprächen, und durch aktive Zuhörfähigkeit.

Dialogfähigkeit ist, wie soziale Kompetenz überhaupt, lernbar. Die wichtigsten Schritte zum Dialog und dessen Phasen (Anpassung, Ablehnung, Interesse und Vertrauen) sind:

1. Achtsamkeit und Respekt vor dem Gegenüber
2. Konfliktfähigkeit (Bereitschaft, divergierende Meinungen offenzulegen)
3. Sachlichkeit, Akzeptanz der Subjektivität
4. Innere Bereitschaft zum Dialog mit sich selbst (Selbstkritik)

Moralische Anforderungen

Das Infragestellen von moralischen Verbindlichkeiten ist kein aussergewöhnliches Phänomen. Moral verliert erstens ihre Selbstverständlichkeit, wo sie anderen Moralvorstellungen begegnet. Moralische Normen werden zudem zweitens durch die Kollision mit anderen, gleichzeitig gültigen moralischen Normen problematisch. Drittens können moralische Inhalte im Lichte neuer Erfahrungen und Einsichten, in der Konsequenz neuer Erkenntnisse oder durch eine Änderung in der Lebens- und in der Weltanschauung fragwürdig werden. Die Moral kann viertens auch sozusagen willkürlich infrage gestellt werden, indem man aus einem rein praktischen Erkenntnisinteresse heraus prüfen möchte, ob ihre Sollenansprüche berechtigt sind.

In der Praxis müssen solche Überlegungen insbesondere im Zusammenhang zwischen Wissenschaft und Ethik angestellt werden, beispielsweise im Bereich der Biologie und der Medizin. So greift in der modernen Biologie der Mensch in die Baupläne des Lebens ein, auch in die seines eigenen Lebens. Wie die äussere Welt, die äussere Natur, zu einem Werk des Menschen geworden ist, so beginnt nunmehr auch die innere Welt, seine innere (biologische) Natur, zu seinem Werk zu werden. Die alte Vorstellung, dass der Mensch im Unterschied zu allen anderen Wesen sein Wesen – gemeint ist sein kulturelles Wesen – selbst bestimmen müsse, macht nicht länger vor seinem biologischen Wesen Halt.

Weltweit gleiche Werte können aufgrund abweichender Wertordnungen auch situativ anders zur Anwendung kommen: asiatisches Denken ist weitgehend Prozessdenken, das die Wirklichkeit nicht in einer relativ statischen Abfolge von Momentaufnahmen sieht, sondern als ablaufenden Film begreift. So werden auch Moral und Ethik anders interpretiert:

ein Wert ist dann nicht mehr etwas, das absolut richtig und ewig gültig ist, sondern wird zu etwas, das hier und heute gilt, aber morgen durchaus anders sein kann. Die für das Menschsein geforderten stabilen Grundlagen können nicht mehr in einem logisch-rationalen Denkmuster gefunden werden, sondern müssen in den einzigen noch existierenden stabilen Verhältnissen angesiedelt werden. Die fließende Wahrnehmung der Wirklichkeit findet ihre Stabilität nur noch im persönlichen Beziehungsnetz, was dessen Wichtigkeit in allen Gesellschaften erklärt, in denen die Gruppe im Vordergrund steht, wie beispielsweise in Ostasien oder in Afrika. Eine allgemeingültige Ethik gibt es unter diesen Umständen gar nicht mehr; Moral und Ethik orientieren sich an dem in einer Personenbeziehung erreichten Vertrauensgrad!

Neben Individual- und Kollektivgesellschaft ist auch zwischen grundsätzlich-umfassender und pragmatisch-situativer Anwendung ethischer Werte zu unterscheiden. Während ein individualgesellschaftliches Muster Moral und Ethik als etwas Absolutes versteht, werden diese in einem Kollektivmuster als etwas Situatives gesehen. Aus westlicher Sicht wird dieser Ansatz sehr leicht mit Opportunismus verwechselt. Selbstverständlich gibt es auch in einer Kollektivgesellschaft Opportunisten, doch wer das Phänomen als opportunistisch beschreibt, verkennt einen Ansatz, der sich auf signifikant andere Weise mit der Realität auseinandersetzt.

Individualität, Ethik und Innovation

Die Verschiedenheit der Menschen bedingt, dass jeder Mensch als Individuum gesehen und ihm seinen Möglichkeiten, Fähigkeiten und Wünschen entsprechend begegnet wird. Diese Ungleichbehandlung ist nicht ungerecht, solange im grösseren (gesellschaftsbezogenen) Rahmen die kulturellen Werte (Gesetze, Regeln) eingehalten werden und im kleineren (individuellen) Rahmen ein auf ethischer Basis stehendes Ziel verfolgt wird. Dieses Ziel kann sowohl kurzfristig (unmittelbar einsichtige Bedürfnisbefriedigung) als auch langfristig („strategisch“, ggf. nicht allen unmittelbar verständlich) sein. Im letzteren Fall, beispielsweise bei Erziehungsmassnahmen oder im Berufsleben in harten Einzelfällen wie Kündigung etc., muss jedoch Transparenz herrschen – kein Betrug oder bewusste Irreführungen! Ausnahmefälle wie „höhere Ziele“, „Unfähigkeit oder Uneinsichtigkeit“, Geheimdienstaktionen oder ähnliches sind mit höchster Vorsicht zu betrachten und müssen, so sie im Interesse der Gemeinschaft sein sollen, von Menschen mit hoher sozialer und emotionaler Kompetenz getragen werden.

«Zwischen dem Leben, wie es ist und wie es sein

sollte, ist ein so gewaltiger Unterschied, dass wer

das, was man tut, aufgibt für das, was man tun sollte,

eher seinen Untergang als seine Erhaltung bewirkt.»

Dies gilt für Vorgesetzte, Politiker und Entscheidungsträger aller Art. Gemäss Macchiavelli ist jedoch Gewalt ein rechtmässiges Mittel zur Verfolgung „höherer“ Ziele: „Denn zwischen dem Leben, wie es ist und

wie es sein sollte, ist ein so gewaltiger Unterschied, dass wer das, was man tut, aufgibt für das, was man tun sollte, eher seinen Untergang als seine Erhaltung bewirkt; ein Mensch, der immer nur das Gute tun wollte, muss zugrunde gehen unter so vielen, die nicht gut sind. Daher muss ein Fürst, der sich behaupten will, auch imstande sein, nicht gut zu handeln und das Gute zu tun und zu lassen, wie es die Umstände erfordern“ (Macchiavelli: Der Fürst; Klassische Texte der Staatsphilosophie).

Die Ethik ist ein spezifisches Merkmal des Menschen, er allein kennt die Begriffe Gut und Böse. Doch dafür gibt es keine absoluten Kriterien: Gut und Böse sind relative Begriffe, genauso wie es keine universell gültige, verbindliche Moral gibt. Verschiedene Kulturen haben unterschiedliche Auffassungen davon, was moralisch, was Gut und was Böse ist. Es gibt jedoch moralische Minimalforderungen, wie sie der Philosoph Immanuel Kant im kategorischen Imperativ festgelegt hat, der Formel für das oberste, a priori gültige Sittengesetz: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ Der kategorische Imperativ bezieht sich nicht direkt auf Handlungen, sondern prüft Handlungsmaximen, also subjektive Leitvorstellungen für das Handeln, auf ihre Verallgemeinerungsfähigkeit. Im Unterschied zu allen anderen, nur hypothetischen Imperativen bezieht sich der kategorische Imperativ auf keinen Zweck ausserhalb und gilt daher unbedingt.

Stabilität und Vitalität müssen sinnvoll miteinander verbunden werden. Ordnung ist mit Blick auf die heutigen, sich laufend verändernden Umweltbedingungen ein zunehmend relativ zu sehender Erfolgsfaktor. Es sollen so viel Freiheitsspielräume wie möglich und nur noch so viel Ordnung wie nötig geschaffen werden, denn nur aus Unterschieden entsteht Dynamik. Nur ein Mensch, der über innere Vielfalt verfügt – und eine Organisation, die über innere Vielfalt verfügt – kann sich in der äusseren Vielfalt behaupten. Die Fähigkeit zur Improvisation (ein Balanceakt zwischen Form und Freiheit, Disziplin und Kunst), eingebettet in eine sinnvolle Struktur, erhält geistig wach und ermöglicht Innovation.

Humanismus und Respekt

Soweit Humanismus als „Menschlichkeit“ aufgefasst wird (also nicht auf den Begriff der griechischen und römischen Antike sowie den darauf aufbauenden geistesgeschichtlichen Hintergrund Europas bezogen), müssen die Bedingungen eines möglichst weltweit funktionierenden Humanismus deutlich über blosser Toleranz von Andersartigkeit hinausgehen. Ein echter, auf eine globale Welt anwendbarer Begriff des Humanismus müsste die Akzeptanz des Fremden zur Basis haben – im Extremfall gar die Akzeptanz des Unverständlichen!

Die Ziele eines global zu verstehenden Humanismus wären zwar ähnlich oder sogar gleich wie die des auf antiken Grundlagen aufbauenden Humanismus, nämlich die eines geistigen, sittlichen und ästhetischen Menschseins. Nur sind in dieser globalen Sicht der Welt die kulturellen Unterschiede in den Auffassungen von geistig, sittlich und ästhetisch zu berücksichtigen. Die Werteforschung ist sich seit längerer Zeit einig, dass die Grundwerte des Menschen weltweit die gleichen sind, dass aber die – hierarchisch abgestuften – Wertordnungen völlig verschieden sein

können. Dies zeigt sich gerade in der Ästhetik (wörtlich aus dem griechischen: „Wahrnehmung“), die je nach Zivilisation oder Individuum unterschiedlich interpretiert wird und auch einen unterschiedlichen Stellenwert einnimmt.

Effektive Kommunikation

Eine effektive Kommunikation basiert auf verständliche, klare und deutliche Worte, auf zuhören, auf den Gesprächspartner eingehen sowie Antworten zielgenau adressieren, auf analysieren, diskutieren und überzeugen. Massstäbe für effektive Kommunikation setzen nicht „perfekte Rhetoriker“, sondern Menschen mit Profil, die in der Lage sind, verständlich, souverän und überzeugend Botschaften zu transportieren. Erfahrungen in der betrieblichen Praxis zeigen, dass ein Mensch mit all seinen Ecken und Kanten auf mehr Zustimmung stösst als ein rhetorisch geschliffener, oft aalglatter Funktionsträger, der keine Angriffsflächen, aber auch keine Identifikationsmöglichkeiten bietet.

Die wichtigsten Gründe für Kommunikation jeder Art sind Vergnügen, Horizontenerweiterung oder das Erreichen eines vorgegebenen Zieles. Selbst wenn es notwendig sein sollte, etwas davon zu „opfern“, um den anderen weiterhin freundschaftlich entgegenzutreten zu können, ist dies nur ein sehr kleines Opfer. Auch Streitgespräche können wichtig sein, doch sollen sie immer mit wohlwollendem Respekt ausgetragen werden: selbst der Klügste und Bestinformierte kann nicht alles überblicken oder wissen, aber wenn wir streiten, tun wir oft so, als könnten wir es! In vielen Situationen hilft es, innezuhalten und uns daran zu erinnern, wie sehr unsere Wahrnehmungen und Meinungen (insbesondere politische und religiöse Ansichten), ebenso wie unser Verhalten von unserer Erziehung, unserer Kultur und unserer Sprache geprägt sind.

Westliche Sprachen sind tendenziell dualistisch ausgelegt, d. h. dass man entweder etwas tut (aktiv) oder einem etwas getan wird (passiv), dass man entweder Gewinner oder Verlierer ist – in einem anderen kulturellen Kontext und einer anderen Sprachstruktur könnten wir uns selbst als Teil fließender, ineinandergreifender Systeme in einer Welt begreifen! Angelsächsische Kulturen, vor allem in den USA, zeigen eine Vorliebe für die Hegel'sche Grundsatzlogik (These – Antithese – Synthese, dass z. B. zwei verschiedene Meinungen eine andere, neue, ergeben), während die auf die konfuzianische Philosophie aufbauende chinesische Logik das (auch in Frankreich stark geprägte) Streben nach Wahrheit für weniger wichtig als das Streben nach Tugend halten (die Wahrheit ist nur erstrebenswert, wenn sie tugendhaft ist): der Konfuzianismus schreibt Mässigung in allen Lebensbereichen vor (einschliesslich Meinungsäusserungen und Auseinandersetzungen), deshalb muss man sich anderen gegenüber tugendhaft verhalten.

Kritik- und Kompromissfähigkeit

Kritikfähigkeit bedeutet nicht nur, (konstruktive) Kritik entgegennehmen zu können, sondern auch, gegenüber anderen und anderem als Bereicherung offen zu sein. Schauspieler sagen manchmal, dass sie eigentlich nur vor Kindern wirklich vor einem unvoreingenommenen Publikum spielen; bei allen anderen Gelegenheiten spielen sie vor einer „Horde von Kritikern“, denen es weniger darauf ankommt, ein Stück zu erfahren, als viel-

mehr darauf, sich ein Urteil über den Text, die Schauspieler, das Bühnenbild und die Kostüme zu bilden, so als wollten sie sich für eine Unterhaltung in der Pause oder nach dem Theater wappnen. Bei vielen ist die Angst vor einem „Fehlurteil“ grösser als die Bereitschaft, etwas unvoreingenommen auf sich zukommen zu lassen!

Ein bekanntes Beispiel für eine Lösungssuche in schwierigen Verhandlungen ist das Treffen 1978 der Konfliktparteien Israel und Ägypten in Camp David; der Hauptstreitpunkt war das weitere Schicksal der Sinaihalbinsel, die Israel seit der Eroberung 1967 besetzt hielt. Israel bestand darauf, mindestens einen Teil zu behalten, während Ägypten alles zurückverlangte. Nach Erforschung der Interessen beider Seiten stellte sich heraus, dass es Israel vor allem um Sicherheit ging; sie wollten keinesfalls ägyptische Truppen direkt an ihrer Grenze; Ägypten ging es vor allem um Souveränität und historische Ansprüche. Die Lösung war ein entmilitarisiertes Sinai, über dem die ägyptische Fahne wehen kann!

«Meist ist es hilfreich, zuerst die eigenen Karten offen auf den Tisch zu legen resp. sich selbst zu öffnen, bevor eine Gegenleistung erwartet wird, damit Vertrauen geschaffen werden kann.»

Meist ist es hilfreich, zuerst die eigenen Karten offen auf den Tisch zu legen resp. sich selbst zu öffnen, bevor eine Gegenleistung erwartet wird, damit Vertrauen geschaffen werden kann; dies ermöglicht dem Gesprächspartner auch, uns authentisch, echt wahrzunehmen. Natürlich besteht das Risiko, dass die Offenheit ausgenutzt werden kann, doch ohne Offenheit ist selten mehr als ein oberflächliches Gespräch möglich – Offenheit bedingt immer auch etwas Risikobereitschaft und Mut, was wiederum bei einer gesunden Selbstsicherheit leichter fällt.

Dies, zusammen mit emotionaler Kompetenz, ermöglicht auch die Bereitschaft zur Reue, wenn objektiv oder subjektiv ein Fehler unterlaufen, beabsichtigt oder unbeabsichtigt Unrecht getan wurde. Die Fähigkeit, dies festzustellen und auch einzugestehen, wird fast ausnahmslos sehr hoch angesehen und verhindert Misstrauen sowie die Angst, dies könnte sich – aus Böswilligkeit oder gar Bösartigkeit – wiederholen!

In jeder Kommunikationsform ist emotionale Integrität von grosser Bedeutung: Ehrlichkeit und kein „Überfahren“ des Gesprächspartners; Erwartungen aussprechen, aber nicht fordern. Wenn zwei Menschen zusammenkommen, müssen beide etwas von ihrer Macht abgeben, um dann gemeinsam neue Macht aufbauen oder hinzugewinnen zu können. Dies bedingt selbstredend, Vertrauen schenken zu können und sich gegenseitig zu unterstützen.

Der Funke von Begeisterung, oder die Fähigkeit, eine (eigene oder gemeinsame) Vision zu vermitteln, springt fast immer über, wie in einem Ausspruch von Antoine de Saint-Exupéry:

Thomas Baumer



Thomas Baumer ist Betriebsökonom und hat 20-jährige Erfahrung im Management verschiedener internationaler Unternehmen.

Im Jahre 2000 gründete er das CICB Center of Intercultural Competence (www.cicb.net); neben dieser Tätigkeit ist er in der Geschäftsleitung des Unternehmens A+O Career Group (www.aocareergroup.ch), Assessments, Outplacements, International Assignment und Coaching).

Bis 1999 arbeitete er bei der Schweizerischen Fluggesellschaft Swissair, zuletzt als Division Manager und Deputy General Manager, verantwortlich für Betriebswirtschaft, Marketing, Network Management, Einkauf und Verkauf im Swissair Training Center (Rekrutierung von Piloten und Kadermitarbeitern bei Swissair und weiteren Unternehmen, Aus- und Weiterbildung von Piloten und Flight Attendants).

Auf geschäftlichen wie privaten Reisen besuchte er bisher über 70 Länder.

Seit vielen Jahren beschäftigt er sich mit dem Thema Interkulturelle Kompetenz, verfasste neben weiteren Arbeiten das Handbuch Interkulturelle Kompetenz (2 Bände, erschienen im Orell Füssli Verlag, Zürich).



„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer!“

«Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer!.»

Gesamtheitliches Denken als Notwendigkeit

Die genannten Beispiele zeigen deutlich, dass gegenseitiges Verständnis nicht nur im Kontakt mit Menschen aus unbekanntem Kulturkreisen oder mit anderem Wertverständnis, sondern auch im bekannten Umfeld grundsätzlich kein beschränktes, sondern ein ganzheitliches Denken erfordert.

Natürlich sollen eigene Ansichten und Ziele nicht unterdrückt werden (dies als Teil gesunder Selbstsicherheit) doch mit etwas Wissen über die Gesprächspartner und deren Hintergrund sowie mit der Fähigkeit und dem Willen, sich in deren Bedürfnisse und Ziele hineinfühlen zu können – zusammen mit etwas Neugier, positivem Denken und Intuition – werden die besten Voraussetzungen für beidseitig erfolgreiche Kommunikation und Zusammenarbeit geschaffen.