



Nachhaltigkeit und interkulturelle Kompetenz

Thomas Baumer

Dauerhaft, langfristig, selbsterhaltend, glaubwürdig, spürbar, wirksam – viele Begriffe werden im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit assoziiert, und sie scheinen immer wichtiger zu werden. Ebenso mit zunehmender Häufigkeit treten die Einflüsse von Kulturen, die Möglichkeiten der Kommunikation sowie die Notwendigkeit, unsere Fähigkeiten vermehrt zu nutzen, in unser Bewusstsein. Der Autor des nachfolgenden Artikels zeigt Möglichkeiten auf, diese teilweise komplexen Zusammenhänge zu entwirren sowie Ansätze für wirksame und nachhaltige Lösungen sowohl für sich selbst und im kleineren Umfeld wie auch im globalen Rahmen.

Begriff und Hintergründe

Der Begriff Nachhaltigkeit wird in den letzten Jahren fast inflationär verwendet. Ursachen sind unter anderem die Kurzlebigkeit in vielen Bereichen, das Nutzen von nicht erneuerbaren Ressourcen sowie das Bedürfnis vieler Menschen, etwas Längerfristiges zu bewirken. Indem etwas Längerfristiges ausgelöst wird kann oftmals der Sinn einer Tätigkeit und in der Folge die persönliche Befriedigung darüber vergrößert werden.

Ursprünglich kommt der Begriff aus der Forstwirtschaft (im frühen 18. Jahrhundert erstmals von Hans Carl von Carlowitz verwendet), wo die Bewirtschaftung eines Waldes dann als nachhaltig bezeichnet wird, wenn nicht mehr Holz geerntet wird, als jeweils nachwachsen kann. Später entwickelte sich die Nachhaltigkeit zu einem gesellschaftlichen und politischen Leitbild, das eine dauerhafte und gerechte Bewirtschaftung des gesamten Planeten Erde zum Ziel hat. Dabei soll der Lebensraum der heutigen Generation verbessert und gleichzeitig die Entwicklungsmöglichkeit künftiger Generationen nicht gefährdet werden. Geprägt wurde dieses Verständnis insbesondere 1987 im „Brundtland-Report“ der UN-Kommission für Umwelt und Entwicklung, wo auch der

Begriff Nachhaltige Entwicklung (sustainable development) geprägt wurde.

Angesichts zunehmender Umweltverschmutzung sowie Ressourcenausbeutung, und zumindest teilweise damit verbundener, rasch voranschreitender globaler Veränderungen wie Klimaerwärmung und Verlust an biologischer Vielfalt, aber auch ökonomischer (wirtschaftliche Globalisierung) und sozialer Aspekte (Migration, interkulturelle Konflikte), wird dies zu einem immer wichtigeren wissenschaftlichen und politischen Thema. Im Zuge dieser Entwicklungen sind beispielsweise auch nachhaltige Geldanlagen entstanden, die nicht nur auf die klassischen Anlagekriterien wie Gewinn, Rendite und Sicherheit zielen, sondern auch ökologische, soziale und ethische Überlegungen beinhalten.

Im Grunde geht es in der Nachhaltigkeit darum, dass ein System, letztlich die gesamte Erde, so genutzt werden kann, dass es in seinen wesentlichen Merkmalen längerfristig erhalten bleibt.

Missverständnisse

Ohne Kommunikation, also Verständigung und Austausch untereinander, ist das Zusammenleben in einer Gemeinschaft nicht denkbar. In zwischenmenschlichen Situationen ist es nicht möglich, nicht zu kommunizieren (Paul Watzlawick), denn jedes Verhalten im Kontakt mit einer anderen Person beinhaltet bereits Information. Also geht es darum, sich verständlich ausdrücken zu können, die Ansprechpartner zu verstehen, aber auch Hintergründe und Zusammenhänge zu kennen, was ein zumindest ansatzweises oder situatives Interesse am Menschen und seinem Umfeld bedingt.

Kommunikation schafft und verändert Beziehungen. Durch Kommunikation sind Menschen, aber auch Tiere und Maschinen, in der Lage, Gemeinsamkeit und Organisationen zu schaffen.

Jeder Kommunikationsvorgang besteht aus vier Komponenten: der Sender formuliert (und damit verschlüsselt) eine Nachricht (Aussage, Information) in einem Medium, und die Nachricht wird vom Empfänger wieder entschlüsselt. So können leicht Missverständnisse entstehen, denn neben der eigentlichen Nachricht – die unvollständig oder unklar, allenfalls mit Informationen „zwischen den Zeilen“ versehen sein kann – sind auch das Umfeld, die Absicht, Erwartungshaltung sowie, neben der verbalen (gesprochenen oder geschriebenen) Botschaft, die nonverbalen Komponenten wichtig wie Körpersprache, Mimik und Gestik. Auch die paraverbale (Lautstärke sowie Art und Weise des Sprechens, wann geschwiegen wird, Bedeutung des Dazwischenredens) sowie die extraverbale Kommunikation – Zeit, Ort, Kontexte, Zielgruppenorientierung, taktile (den Tastsinn betreffend) und olfaktorische (den Geruchssinn betreffend) Aspekte – können eine massgebliche Rolle spielen.

Die Körpersprache ist oft Grund für Unklarheiten, denn sie kann mehrdeutig sein und im Zusammenhang mit anderen Faktoren stehen. Im Extremfall, bei paradoxem Verhalten, kann der Inhalt des Gesagtem dem Verhalten (und der Absicht) diametral

entgegenstehen und somit beim Empfänger Unsicherheit oder Verwirrung auslösen. Weiters ist die Wahrnehmung selektiv (aus vielen Reizen werden, meist unbewusst, besonders ansprechende „ausgesucht“), sie ist organisiert und gestaltend (die Umwelt wird entsprechend den eigenen Stimmungen und Motiven organisiert), sie ist akzentuiert (das ausgewählte Material wird nochmals in „wichtig“ und „weniger wichtig“ unterschieden) und sie ist fixierend (Voreingenommenheiten, Stereotype und Vorurteile wirken sich bestätigend aus). Somit wird ersichtlich, dass nur wenige Merkmale des Wahrgenommenen herausgefiltert werden, und auch diese „objektiven“ Informationen werden stark subjektiv geprägt und empfunden.

Kulturelle Einflüsse

Im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen und Ländern, aber auch schon aus anderen Altersgruppen, Unternehmensbereichen, Berufen, ja sogar innerhalb der gleichen Familie können unterschiedliche Werte, unterschiedliche Auffassungen gelten und somit weitere Gründe für Fehlinterpretationen und Irrtümer entstehen. Der Alltag bietet den Menschen somit unzählige Gelegenheiten, sich falsch zu verstehen.

Kurzfristig kann diesen Herausforderungen mit einem der Situation angemessenen Verhältnis von Einfühlungsvermögen und Selbstsicherheit begegnet werden – nicht zu vergessen die konstruktive Einstellung möglichst aller Beteiligten.

Längerfristig stellt sich jedoch die Frage, wie die kleinen Dinge im Alltag, aber auch die grösseren und katastrophalen Missverständnisse wenn nicht beseitigt, doch zumindest vermindert werden können. Berufliche Misserfolge, Beziehungsdelikte, aber auch Kriege entstehen oft durch Missverständnisse und die mangelnde Bereitschaft, ein gemeinsames Ziel, eine für beide Seiten annehmbare Lösung und damit möglicherweise sogar Synergie-Effekte, gemeinsame Erfolge und damit eine sinnvolle Lösung zu erreichen.

Sowohl kulturelle als auch persönliche Einflüsse spielen hier eine massgebliche Rolle. Menschen werden geprägt in erster Linie durch ihre Fähigkeiten und Talente (die in der Anlage weitgehend schon von Geburt an gegeben sind), in zweiter Linie durch ihre Erfahrungen (Umfeld, Familie, Erlebnisse, Wissen und Bildung) und in dritter Linie durch die persönliche Weiterentwicklung, zur wachsenden Selbstsicherheit und damit zur gefestigten eigenen Identität.

Die Rahmenbedingungen können dergestalt sein, dass sie wenig oder gar keinen Entscheidungsfreiraum bieten. Beispielsweise das Wahren des Gleichgewichts im ostasiatischen wie auch im arabischen Raum erfordert, dass Geschenke in vergleichbarer Grössenordnung erwidert, aber auch dass Beleidigungen (Gesichtsverluste) und Verbrechen gemäss der Traditionen geahndet und damit „ausgeglichen“ werden. Je nach Kultur wird ein Gesichtsverlust als kleineres oder aber grösseres Problem betrachtet – die Wertauffassung generell kann äusserst verschieden sein. Vielfach werden Nachteile mit Vorteilen aufgewogen, wobei auch dies differenziert betrachtet werden muss. Zum Beispiel die Gerechtigkeit kann sehr verschiedenartig definiert und ausgelegt werden. Und es gibt moralische und gesellschaftliche Werte, aber auch innere, religiöse, materielle, biologische, psychische, geistige Werte.

Lösungsansätze

Eine Orientierung in diesem fast unüberblickbaren Dschungel von Tatsachen und Gefühlen, von derart vielfältigen Hintergründen und „Fallstricken“ fällt schwer, vor allem da einfache Lösungen unmöglich erscheinen. Trotzdem sucht man im Umgang miteinander machbare und realistische Ansätze, keine hochkomplexen oder unverständlichen Exkurse. Ebenso soll eine Lösung meist nicht nur dem Moment genügen, sondern längerfristig gültig sein, den Weg ebnen, vielleicht fernere Ziele in erreichbare Nähe bringen.

Längerfristige Ansätze zu einer Lösung können beispielsweise dann gefunden werden, wenn Gemeinsamkeiten gesucht, soweit möglich Verein-

fachungen zugelassen werden und ein guter Wille vorhanden ist. Gemeinsamkeiten zu suchen im Sinne gemeinsamer Ziele, Interessen und Möglichkeiten ist in jedem konstruktiven Ansatz eingeschlossen. Vereinfachungen sind denkbar im Klären offener Fragen, in der Diskussion über Bereiche, die förderlich, und solche, die hinderlich sind. Und guter Wille zeigt sich in Respekt und der Bereitschaft, Kompromisse einzugehen.

Lösungen für gegenwärtige Probleme sollten immer auch mit berücksichtigen, wie eine Entwicklung weiter gehen kann. Liegen die unmittelbar als gut erkannten Lösungen auch auf dem langfristigen Weg, oder stehen sie ihm entgegen? Können sie in ein langfristiges Konzept miteinbezogen werden, oder kann man sie einzeln angehen? Welche Auswirkungen könnten sie haben, allenfalls unter welchen Bedingungen?

Die grösste Herausforderung bei der Umsetzung von nachhaltiger Entwicklung besteht darin, oftmals abstrakte Visionen und Ideen in konkrete Diagnosen, Bewertungen und Handlungsstrategien umzuformen. Es müssen, im Allgemeinen mit Hilfe von Indikatoren und Zielwerten, nachhaltige von weniger nachhaltigen Zuständen, Entwicklungen und Vorgehensweisen unterschieden werden. Oft sind mehrere Dimensionen miteinander verknüpft: soziale, ökonomische, ökologische, institutionelle und weitere Elemente können einander unterstützen, aber auch behindern. Zentrale Punkte sind Globalität (die denkbaren Wechselwirkungen und Auswirkungen sind von Anfang an miteinzubeziehen) und Gerechtigkeit. Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit sind untrennbar miteinander verbunden, denn sowohl die gegenwärtige als auch die zukünftige Ausrichtung muss transparent und motivierend sein sowie auch ethischen Grundwerten genügen.

Beim Formulieren von Zielen in der interkulturellen Zusammenarbeit sind u. a. folgende beiden Fragen von Bedeutung: 1) Welches gesellschaftliche und kulturelle Mass an Einheitlichkeit ist gefordert und welcher Grad an Vielfalt wünschbar? 2) In welchen Kontexten und auf welchen Ebenen ist wieviel an Eingliederung und wieviel an Erhaltung von Differenz geboten?

Glaubwürdigkeit und ethische Grundsätze

Glaubwürdigkeit ist ein weiterer unabdingbarer Faktor, denn sonst können die Aufgaben nicht langfristig von einem breiteren Kreis getragen werden. Dies bedingt Transparenz und proaktives, initiatives Vorgehen, auch und gerade im Falle von Schwierigkeiten und Fehlern.

Ohne ethisch vertretbare Grundlagen wäre Nachhaltigkeit schwer vorstellbar. Ethik im Sinne vom Guten, das Haltung und Handeln des Menschen bestimmen soll, ist vielversprechend, doch auch sehr schwer umzusetzen – denn wer bestimmt, was Gut und was Böse ist? Geht es um Erfolg (Profit, Macht, Genuss), um Gesinnung (basierend auf individueller Motivation und Wertideen wie Gerechtigkeit, Liebe, Wahrheit) oder um Verantwortung (beispielsweise die Folgen des Handelns erfragend)?

Das Unterscheiden von Gut und Böse bedingt die Auseinandersetzung mit einigen Fragen. Darf man beispielsweise Schlechtes tun, um des Guten willen? Gibt es einen gerechten Krieg (Thomas von Aquin)? Geht derjenige unter, der in schlechter Umgebung nur Gutes tut (Machiavelli)? Jagen, um den Nahrungsbedarf zu decken, ist nicht verwerflich, während Jagen und Töten „aus Lust am Töten“ zu verurteilen ist. Massgeblichen Einfluss haben hier, beim Nutzen und Weiterentwickeln von Talenten resp. Fähigkeiten sowie beim Umgang mit Einflüssen der Umwelt (wie oben schon aufgeführt, neben der Formung des Selbstbewusstseins resp. der eigenen Identität), einerseits die genetische Disposition (Veranlagung) sowie andererseits das Gelernte und die Erfahrungen aus Erziehung und Gesellschaft (dem kulturellen Umfeld und dessen Werten). Der Gewaltbereitschaft kann dauerhaft nur durch Förderung des moralischen Empfindens begegnet werden. Triebhafte Anlagen sind bei allen Lebewesen vorhanden und mehr oder weniger ausgeprägt. Der Mensch unterscheidet sich von den anderen Lebewesen u. a. durch die Fähigkeit, zwischen „Gut“ und „Böse“ zu unterscheiden – ein wichtiger Teil emotionaler Kompetenz!

Dürfen fragwürdige Mittel wie Manipulation, Strafe, Gewalt, präventiver Angriff, Kriege und Geheimdienstaktionen angewendet werden, um höhere, ethisch vertretbare (und kontrollierbare!) Ziele zu erreichen? Solche Entscheidungen sind schwierig und heikel, aber lösbar, wenn die Verantwortungsträger eine hohe ethische Auffassung, soziale und emotionale Kompetenz haben sowie Verantwortung übernehmen können und wollen.

Ziele, die Frieden, Freiheit und Glück beinhalten, unterstützen die Nachhaltigkeit in hohem Masse, denn die Absicht der meisten Menschen ist es, dies zu erreichen oder zumindest daran zu arbeiten und Teilerfolge zu verzeichnen. Ein wichtiger Beitrag zum individuellen Glück ist eine weitgehende Selbstverwirklichung, die im Allgemeinen folgende Elemente enthält: Gesundheit, persönliche Identität, Gefühl der Autonomie, soziales Engagement, Anerkennung, Bescheidenheit (die Emanzipation vom Besitz) sowie Aktivität. Erreicht werden damit einerseits Selbstvertrauen, nämlich der Lebensmut und das Vertrauen in eigene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, und andererseits Fremdvertrauen, das Freiheit von Lebensangst, ein Gefühl der Sicherheit und Geborgenheit sowie die Fähigkeit, sich anderen zu öffnen beinhaltet. Das tägliche Balancieren und Optimieren des Verhältnisses zwischen sich und anderen bewirkt im weiteren, dass Glückserlebnisse als Ergebnis gemeinschaftlichen Tuns begriffen und somit geteilt werden können.

Womit die eingangs erwähnte Sinnfrage aufgegriffen ist. Die Frage nach dem Sinn einer Tätigkeit oder der gesamten Existenz stellt sich normalerweise erst in Krisensituationen. Dies können sein: globale Bedrohung der Menschheit, plötzliche Veränderung der persönlichen Lebenssituation, Verlust der alltäglich erlebten Sinnerfüllung, falsche Sinnfindung sowie allgemeines Desinteresse.

Wenn es möglich wird, zumindest teilweise seine Träume zu leben, einige Spuren zu hinterlassen (auch wenn sie klein und nur im nahen Umfeld wahrgenommen werden), auch eine geistige Herausforderung anzunehmen, seine Überzeugungen

zu kennen und auch zu kommunizieren sowie seine Talente zu nutzen – auch, um anderen zu helfen – sind wichtige Voraussetzungen erfüllt, um der Beantwortung der Frage nach dem Sinn in den eigenen Tätigkeiten, ja sogar im eigenen Leben, etwas näherzukommen.

Die Voraussetzung zu einer nachhaltigen Entwicklung im kleineren, individuellen Rahmen zeigt sich dann, wenn sich der Mensch, entsprechend der vorliegenden Möglichkeiten, in seinem Umfeld einbringen kann. Daraus wächst mit hoher Wahrscheinlichkeit die Motivation, sich für längerfristige Ziele einzusetzen.

Grundrechte sowie die Garantie einer Mindestausbildung sollten die Möglichkeiten erhöhen, dass die Mehrheit der Menschen einerseits ihre Fähigkeiten in die Gesellschaft einbringen, andererseits aber auch von ihr profitieren können.

Eine nachhaltige Entwicklung im grösseren, globalen Rahmen wird dann ermöglicht, wenn zumindest drei Schwerpunkte gesetzt werden:

1. Schutz der Ökosphäre (Erhaltung natürlicher Pufferkapazitäten sowie nachhaltige Nutzung erneuerbarer Ressourcen);
2. stabile wirtschaftliche Entwicklung (Lebensqualität, hoher Beschäftigungsgrad, stabiles Preisniveau, aussenwirtschaftliches Gleichgewicht); und
3. gerechte Verteilung der Lebens-Chancen (zwischen Individuen und sozialen Gruppen, zwischen „Nord“ und „Süd“ sowie „Ost“ und „West“, und zwischen den Generationen).

Nachhaltigkeit dank interkultureller Kompetenz

Das Verständnis untereinander sowohl über grössere Distanzen (Länder, Kontinente, Kulturkreise) als auch im kleinen Rahmen (Unternehmen, Nachbarschaft, Familie) wird wesentlich erleichtert, wenn die interkulturelle Kompetenz der Beteiligten gefördert wird: die Fähigkeit zum beidseitig zufriedenstellenden Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen. Interkulturell kompetent ist eine Person, die bei der Zusammenarbeit mit Menschen aus ihr fremden Kulturen deren spezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns erfasst und begreift.

Gefördert wird diese Fähigkeit einerseits mit dem Interesse und der Bereitschaft am Lernen, und andererseits mit dem Interesse an anderen Menschen, deren Hintergründen und Denkweisen, auch wenn sie von den unseren abweichen.

Folgende Stufen verdeutlichen diesen Weg:

1. Ethnozentrismus (Sicht der eigenen Herkunft, Nation etc. als höherwertig);
2. Aufmerksamkeit für Fremdes;
3. Verständnis;
4. Akzeptieren anderer Kulturen;
5. Bewertung und Beurteilung einzelner Aspekte;
6. selektive Aneignung einzelner Aspekte;
7. interkulturelle Akkulturation (teilweise oder vollständige Übernahme der Werte der anderen Kultur).

Eine Verfeinerung des Einfühlungsvermögens, die Stärkung des Selbstbewusstseins sowie Offenheit für mehr Wissen und Erfahrung über andere Menschen sowie deren Denk- und Verhaltensweisen beeinflussen das unmittelbare Umfeld positiv und konstruktiv – und sei es auch in noch so kleinem Masse. Es eröffnet uns neue Erkenntnisse und damit die Möglichkeit, aufgrund eines erweiterten Horizonts wesentlich besser eine eigene Meinung zu bilden. Frühere Erkenntnisse können hinterfragt oder bestätigt werden, eine Weiterentwicklung ist möglich.

Wenn die offene Kommunikation, der Austausch von Meinungen einschliesslich Meinungsverschiedenheiten, auf eine Synthese zielt, die manchmal einen Kompromiss ermöglicht, manchmal aber auch eine autoritäre Entscheidung fordert, immer jedoch, zumindest längerfristig, transparent und nachvollziehbar ist, sind wichtige Schritte in Richtung Nachhaltigkeit in einer positiven, sowohl individuellen als auch globalen, Weiterentwicklung getan.

Die Komplexität der Informationen und Einflüsse, die täglich auf uns einwirken, das Unterscheiden von Wichtigem und weniger Wichtigem, das optimale Nutzen der vorhandenen

Möglichkeiten sowie das Weiterentwickeln unserer Fähigkeiten und ganz allgemein von uns selbst – aber trotzdem noch die innere Ruhe und Musse zu bewahren, um sich auch zu erholen und das Gleichgewicht mit den Anforderungen und Erwartungen der Umwelt zu bewahren – dies zu bewältigen ist eine wahrlich anspruchsvolle Aufgabe. Sie nicht als Bürde, sondern als Möglichkeit, und ebenso auftretende Schwierigkeiten soweit es geht nicht als Probleme, sondern als Herausforderungen und gleichermassen als Chance zu sehen, damit etwas Sinnvolles und Nachhaltiges für sich selbst sowie sein Umfeld zu bewirken, ist mit grosser Sicherheit ein erstrebenswertes Ziel.

Thomas Baumer



Der Autor dieses Beitrages, Thomas Baumer, ist Betriebsökonom und hat eine über 20-jährige Erfahrung im Management verschiedener internationaler Unternehmen.

Im Jahre 2000 gründete er das CICB Center of Intercultural Competence (www.cicb.net), dessen Schwerpunkte in Forschung, Fähigkeits- und Potenzialabklärungen sowie Weiterbildung in den Bereichen Interkulturelle Kommunikation und Interkulturelle Kompetenz liegen. Neben dieser Tätigkeit war er mehrere Jahre in der Geschäftsleitung des Unternehmens A+O Career Group (Assessments, Outplacement, International Assignment, Coaching). Er ist Berater und Referent an Hochschulen und Fachhochschulen.

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 Cockpit- und Kabinenbesetzungen sowie leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei Swissair und weiteren Unternehmen, Aus- und Weiterbildung von Piloten und Flight-Attendants sowie Kurse im Bereich Human Aspects Development). Er ist Gründungsmitglied der Swissair Aviation School.

Auf geschäftlichen wie privaten Reisen besuchte Thomas Baumer bisher mehr als 80 Länder. Er ist Senior Fellow der International Society for Philosophical Enquiry.

Seit vielen Jahren beschäftigt er sich mit dem Thema Interkulturelle Kompetenz und verfasste neben weiteren Arbeiten das Handbuch Interkulturelle Kompetenz (2 Bände, erschienen im Orell-Füssli-Verlag, Zürich). Es wird von vielen Fachleuten als Standardwerk in der interkulturellen Kompetenz anerkannt.