

# Sicherheit oder Risiko?

Die meisten getroffenen Entscheidungen werden nicht nur nach rein objektiven, rationalen Kriterien getroffen, sondern sind auch emotional beeinflusst. Dies geschieht oft unbewusst und hängt stark von persönlichen Eigenschaften, aber auch kulturellen Hintergründen der entscheidenden Person ab.

## Persönliche Grundlagen

Vor allem drei Faktoren beeinflussen und prägen die Entwicklung des Menschen:

1. **Gene:** hier sind Fähigkeiten, Talente und Potenziale (Entwicklungsmöglichkeiten) festgelegt
2. **Umwelteinflüsse:** Erziehung, Bildung, Erfahrungen, Beziehungen etc.
3. **Persönlichkeitsentwicklung, Reife:** eigener Wille und Selbstsicherheit

In vielen Bereichen sind unsere Fähigkeiten resp. die Talente dazu ziemlich deutlich festgelegt, d. h. wir können sie nutzen und damit unsere Stärken prägen. Wenn wir sie nicht erkennen, nicht oder zu wenig nutzen, besteht die Gefahr von Frustrationsgefühlen, denn es ist wichtig sowohl für einen selbst als auch für die Mitmenschen, sich einbringen zu können und etwas Sinnvolles zu tun. Natürlich können auch Fertigkeiten entwickelt werden, die nicht zu unseren Stärken gehören, doch werden diese auch bei starkem Einsatz und grossem Training wirklich hohen Anforderungen nicht genügen können (wobei eine solche Tätigkeit trotzdem durchaus befriedigend sein kann). Als Beispiel kann das Talent zum Musizieren genommen werden: wenn es entdeckt wird, braucht es trotzdem viel Übung, um es auf hohes Niveau bringen zu können. Wenn man kein Talent beispielsweise für ein Instrument hat, kann man es trotzdem üben und ganz passabel spielen, wird jedoch wohl nie Konzerniveau erreichen können.

Auch Talente für Sprachen oder Zahlen, für abstraktes oder konkretes Denken, einschliesslich vieler Persönlichkeitsstrukturen, sind in den Genen, die wir sozusagen als individuelle „Basisausstattung“ mitbekommen haben, festgelegt.

Der zweite Einfluss, das Lernen und Erfahren in Familie, Schule, Beruf und Freizeit, ist zentral mit Blick auf die Möglichkeiten, die eigenen Talente auch entwickeln und nutzen zu können. Es liegt auf der Hand, dass ein unterstützendes und förderndes, individuell aber auch forderndes Umfeld dem Menschen ganz andere Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet als ein Umfeld, das nur einschränkt, unterdrückt oder gar traumatisierende Erlebnisse verursacht, die auf die weitere Entwicklung einen prägenden, möglicherweise gar unwiderruflichen Einfluss ausüben können.

Im Idealfall gewinnt der dritte Faktor, die persönliche Reife, im Verlauf des Lebens Priorität und kann die beiden ersten Faktoren optimal nutzen und weiterentwickeln.

## Kulturelle Grundlagen

Ein massgeblicher Einfluss des zweiten oben beschriebenen Faktors – der Umwelteinflüsse auf die Persönlichkeitsentwicklung – ist der kulturelle Hintergrund resp. das kulturelle Umfeld. Wir geben Gelerntes und eigene Erfahrungen an andere weiter, oft versehen mit Wertvorstellungen und Absichten.

Kulturunterschiede lassen sich in vier Dimensionen darstellen, die mittels Indexwerten in unterschiedlichen Kulturkreisen durch charakteristische Profile darstellbar sind. Anhand dieser Kulturprofile lassen sich zu erwartende Reibungspunkte erkennen:

1. **Machtdistanz:** autokratische Führung (grosse Machtdistanz z. B. in Indien, Singapur, Frankreich; geringe Machtdistanz z. B. in Grossbritannien und Deutschland). Anhand der Machtdistanz lassen sich Kulturunterschiede sehr ausgeprägt erfassen: die kleinste Machtdistanz wurde in Deutschland und Grossbritannien ermittelt; eine etwas grössere



Text: Thomas Baumer, Gründer des CICB Center of Intercultural Competence sowie Autor des zweibändigen Werkes „Handbuch Interkulturelle Kompetenz“  
Foto: CIBK BrandCare

Machtdistanz wurde in Kanada und USA festgestellt; grosse Machtdistanz in Italien und Japan; am meisten ausgeprägt in Frankreich.

2. **Individualismus versus Kollektivismus:** individuelle Führung und Anreize (z. B. in USA, Australien, Grossbritannien) oder Gruppen- und Kollektiv-Führung mit Gefahr von Gesichtsverlust Einzelner (z. B. in Singapur und Südkorea).
3. **Femininität versus Maskulinität:** in maskulinen Gesellschaften (z. B. Japan, Österreich, Venezuela, Italien) werden Konflikte durch fairen Kampf gelöst, es gilt das Leistungsprinzip. In femininen Kulturen (z. B. Schweden, Norwegen, Niederlande) werden Kompromisslösungen nach dem Gleichheitsprinzip angestrebt, es gelten gegenseitige Hilfe und soziale Kontakte.
4. **Unsicherheitsvermeidung:** in Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung (z. B. Singapur, Jamaika, Dänemark) scheint es emotionalen Widerwillen gegen formelle Regeln zu geben, Angst existiert weniger, Innovationen werden gefördert, doch werden sie nur schwer umgesetzt, da der Sinn fürs Detail fehlt. Starke Unsicherheitsvermeidung (z. B. Griechenland, Belgien, Schweiz) drückt sich im Bedürfnis nach Regeln sowie Präzision und Pünktlichkeit aus.

Vor allem den letzten Punkt, die Unsicherheitsvermeidung oder das Sicherheitsbedürfnis, das sowohl kulturell als auch individuell sehr verschieden sein kann, wollen wir nun etwas näher beleuchten.

#### Unsicherheiten und Unschärfe

Die wirtschaftliche Entwicklung ist mehr und mehr von Unschärfe geprägt und die verschiedenartigen kulturellen Einflüsse erzeugen Unsicherheit im Verhalten und oft auch in der eigenen Identitätsfindung: viele Facetten und stetige Veränderung treten an ursprünglich klare, sichere Werte.

Unschärfe durch Vernetzung entsteht, wenn die einzelnen Akteure so eng miteinander verbunden sind, dass die Grenzen zwischen ihnen verschwimmen; Unschärfe durch Geschwindigkeit tritt ein, wenn sich die Geschäftswelt so schnell ändert, dass man Situationen kaum noch klar erkennen kann, und Unschärfe durch immaterielle Werte entsteht, wenn sich die Zukunft so schnell nähert, dass physisches Vermögen kein Gut haben, sondern eher eine hinderliche Verbindlichkeit darstellt – der wahre Wert liegt immer mehr in Informationen und Verbindungen. Die neuen Kapitalformen sind vermehrt geistiges, strukturelles und menschliches Kapital: geistiges Kapital ist eine Funktion aus dem, was ein Mensch oder ein Unternehmen weiss, wie man sein Wissen einsetzt und wie schnell man neues Wissen erwirbt; das menschliche Kapital besteht aus zwischenmenschlichen Beziehungen; die gesamten Systeme, Verfahren und Strategien, die durch Erfahrung entstanden sind, stellen das strukturelle Kapital dar.

Die zunehmende Geschwindigkeit im täglichen Leben, die laufenden Veränderungen bewirken oft auch eine zunehmende Orientierungslosigkeit sowohl im persönlichen als auch im geschäftlichen Leben. Das Überangebot an Informationen weckt das Bedürfnis, mehr auf emotionaler Ebene angesprochen zu werden. Der Wert von Eigentum und Besitz

nimmt ab, was auch durch die Schnellebigkeit vieler Produkte ausgelöst wurde – anstelle eines Produktes, das in wenigen Monaten veraltet ist, wird ein direkter und schneller Zugang zu neuen Erlebnissen und die Basis von (langlebigen) Werten gefragt. Besonders Dienstleistungen gewinnen an Wichtigkeit; ein Beispiel dafür sind Mobiltelefone, die teilweise gratis abgegeben werden, während die Dienstleistung der Firma, die das Netz für die Mobiltelefone zur Verfügung stellt, in Kommunikation und Information gefragt ist. Die Bedeutung einer lebendigen Kultur als Rohstoff für die neue Industrie nimmt immer mehr zu. Nicht in erster Linie der technologische Fortschritt, sondern die Vielfalt der Kulturen könnte Ländern und Unternehmen mit kurzfristiger Gewinnorientierung mittelfristig den Rang ablaufen.

Wichtige Beiträge sind hierzu Erziehung und Bildung, um sowohl die kulturelle als auch die biologische (Umwelt) Vielfalt schätzen zu können. Die Unterstützung kultureller Diversität mit ihrem konkreten und lokalen Reichtum bildet ein wichtiges Gegengewicht zu vereinheitlichenden Tendenzen in der Globalisierung – ein Gleichgewicht zwischen Technologie und menschlicher Realität.

Eine zukünftige, vermehrt auf diese Ebene aufbauende Gesellschaft könnte folgende Marktprofile aufweisen:

1. Abenteuermarkt: v. a. Sportgeschichten, -ereignisse und -simulationen
2. Markt für Zusammengehörigkeit, motiviert durch emotionale Erfüllung (Freundschaft, Liebe), gesteuert durch Symbole und Rituale
3. Markt für Fürsorglichkeit: weniger Wissenschaftlichkeit, mehr Menschlichkeit
4. Selbstfindung und Selbstdarstellung, Lifestyle
5. Markt für Seelenfrieden und Suche nach Dauerhaftigkeit als Reaktion auf die unsichere, veränderliche Welt
6. Markt für Überzeugungen: Aufmerksamkeit, Kundentreue; nicht mehr Profitabilität als Hauptziel

Nach diesem Modell konzentrieren sich die Kulturen und Wirtschaftsräume auf sieben Hauptbereiche:

- nordatlantischer Raum (wirtschaftliche und sprachliche Vormachtstellung)
- lateinisch oder katholisch geprägter Raum
- Osteuropa, Russland und die Ukraine
- Länder in Ostasien und Südostasien
- moslemische Länder von Nordafrika bis Indonesien
- die hinduistische Welt, insbesondere das nördliche Indien
- Afrika südlich der Sahara

Einmal aufgebaute Weltorientierungen geben Handlungssicherheit in den ständig zu bewältigenden Situationen des Alltags. Kulturelle Einflüsse und Veränderungen bewirken meist (vorerst) eine Abwehrhaltung: oft lösen Zuwanderer nicht nur Befremden und evtl. Angst aus, sondern werden auch als direkte Konkurrenten um knappe Ressourcen (Arbeitsplätze, Wohnungen, Beziehungen etc.) gesehen. Dieser Abwehrhaltung kann nur durch Offenheit und realistische Wahrnehmung des Fremden, der Verschiedenheit als etwas Selbstverständliches, begegnet werden.

#### Ängste durch Unsicherheiten

Auf Stress und Unsicherheiten basierende psychische Beeinträchtigungen und auch Störungen kommen in fast allen Kulturkreisen vor; in Industrieländern herrschen Zeitdruck und Wettbewerbsdenken vor, während in traditionsbestimmten (dörflichen) Gemeinschaften Naturkatastrophen, Hungersnöte und anhaltende Kämpfe, oft auch eine feudalistische Gesellschaftsordnung oder erstarrtes Gewohnheitsrecht ein individuelles Streben verunmöglichen resp. eine vitale Bedrohung und Belastung darstellen.

Verängstigung, Orientierungslosigkeit, Fundamentalismus, Aggressivität, gesellschaftliche Desintegration, materielle und immaterielle Not, Hoffnungslosigkeit werden von Politik, Medien und Wissenschaft mit einer zunehmenden Verunsicherung in Verbindung gebracht. Es kann zwischen verschiedenen Unsicherheiten unterschieden werden (im Englischen durch die drei Substantive uncertainty, insecurity und unsafety klarer gekennzeichnet):

- Besitzunsicherheit: Menschen besitzen äussere Mittel im weiteren Sinne wie Geld, materielle Güter, Macht, Bildung, Prestige, Beziehungen. Sie besitzen aber auch innere Mittel, die wir nicht zufällig ebenso als Vermögen bezeichnen: Fähigkeiten des Denkens, Fühlens, Wollens und Tuns. Sind diese Mittel nicht im Überfluss vorhanden und drohen mehrere von ihnen sogar zu schwinden, wird unsere Lebenslage prekär (Prekarität).
- Interpretationsunsicherheit: Ungewissheit als zweite Dimension meint Wahrnehmungs- und Interpretationsunsicherheit. Wir nehmen uns selber sowie Menschen und Dinge in unserer Umgebung wahr und deuten und werten, was in und um uns vorgeht. Wir befinden uns jedoch letztlich im Ungewissen, ob wir alles auch richtig wahrnehmen: der Blick nach innen und nach aussen kann täuschen. Wir suchen uns selber zu begreifen, und wir wollen verstehen, wofür es in einer Situation geht. Wir deuten die Zeichen der Zeit, um der Ungewissheit der Zukunft ihren Schrecken zu nehmen. – Doch wie können wir als Angehörige einer pluralistischen Kultur wissen, ob wir mit unseren Wahrnehmungen und Interpretationen auch richtig liegen? Immerhin mutmassen nicht wenige, dass sich die Wirklichkeit prinzipiell nicht erkennen lässt: das Ding an sich (Kant) entzieht sich ebenso wie die Klasse an sich (Marx). Die Komplexität der Welt nimmt unablässig zu und zwingt uns zu immer grösserer „Komplexitätsreduktion“. In diesen Vorgang ist die Wissenschaft auf eine sehr paradoxe Weise eingebunden: war sie einstmals angetreten, den religiösen Glauben durch Wissen zu ersetzen, hat sie seither eine solche Fülle und Vielfalt von Aussagen über die Welt hervorgebracht, dass sich die verschiedenen Meinungen relativieren und oftmals gar wechselseitig aufheben. Das nährt den Zweifel, und der kulturelle Modernisierungsprozess lässt manche verzweifeln, zumal der postmoderne Diskurs der vergangenen Jahrzehnte Uneindeutigkeiten und Ambivalenzen noch betont. Die einen bekennen sich denn heutzutage zum Glauben, die anderen zum Konstruktivismus, einer Fortsetzung des Glaubens mit anderen Mitteln und selber Konstrukt.
- Entscheidungsunsicherheit: Risiko und Gefahr sind zwei Arten von Entscheidungsunsicherheit; sie beziehen sich auf die Möglichkeit negativer Handlungsfolgen bei Entscheidungen. Bei Risiko wird dem Individuum die Verantwortung für die Entscheidungsfolgen zugeschrieben.

Dies im Unterschied zu Gefahr, bei der die Verantwortung unbeeinflussbaren äusseren Umständen zugeschrieben wird. Wir leben sowohl in einer Risikogesellschaft als auch in einer Gefahrengesellschaft. Risiken und Gefahren bedrängen uns vor allem dann, wenn es sich nicht nur um kleine Entscheidungen im Alltag handelt, sondern um grosse, die unter Umständen sogar unsere Lebensentwürfe und Lebensverläufe in Frage stellen können. Was, wenn die Entscheidung für eine Partnerschaft, ein Kind, eine Freundschaft, eine Arbeitsstelle, eine Wohnung, eine Ausbildung, einen teuren Gegenstand, eine lange Reise, eine unsichere Operation usw. nicht die erwarteten, erhofften Folgen zeitigt? Solche Fragen stellen wir uns bereits in der Gegenwart, bevor wir entschieden haben. Und auch wenn wir ein Risiko bewusst in Kauf nehmen, lauern überall noch Gefahren genug, die unsere Unternehmungen gefährden können: die unbekannte Halbwertszeit der Liebe, die Rezession, die Kündigung von Anstellung oder Wohnung, die Bildungsinflation, Unfälle und Krankheiten oder gar kriegerische Auseinandersetzungen, ökologische Katastrophen.

- Erwartungsunsicherheit: Kontingenz, die situative Erwartungsunsicherheit, bezieht sich auf die Unsicherheit von Handlungsabläufen, auf deren Unerwartbarkeit. Sie ergibt sich aus der wechselseitigen Unbestimmtheit der an der Situation Beteiligten. Kontingenz birgt aber ebenso viele Freiheiten wie Unsicherheiten; soziale Strukturen und Institutionen, verbindliche soziale Werte, Normen und Rollen mindern die Kontingenz. In einer Gesellschaft indessen, in welcher der Kult des Individualismus zur Massenreligion wird, werden soziale Normen immer weniger befolgt oder gar verinnerlicht – die sozialen Werte zerfallen jedoch nicht, sondern werden vielfältiger ausgelegt.
- Selbstunsicherheit: Erfahrungen mit Unsicherheit in ihren verschiedenen Gestalten schlagen sich im Bewusstsein und im Körper eines Menschen nieder: sie können einverleibt werden. Dieser Prozess beginnt mit den ersten Lebensmomenten. Selbstunsicherheit bezeichnet das physische und psychische Gedächtnis, das ein Mensch in Bezug auf Unsicherheitserfahrungen entwickelt: wenn fehlendes Grundvertrauen die Entwicklung einer inneren Sicherheit beeinträchtigt oder gar verhindert. Der / die Selbstsichere ist gewissermassen bereit, einer unsicheren Welt den Kredit eines grundlegenden Sicherheitsgefühls zu geben.

#### Veränderungen, Kulturschock und Anpassung

Unabhängigkeit, Selbstvertrauen und -sicherheit begünstigen die gute Kenntnis der eigenen Persönlichkeit und des eigenen Charakters inkl. Stärken und Schwächen, geführt von persönlicher Überzeugung, nicht dem Bedürfnis, anderen zu gefallen oder zu entgehen; Zielorientierung und Beharrlichkeit trotz Widerstand; emotionale Konsistenz trotz Misserfolg, Frustration oder mangelnder Akzeptanz.

Selbst Werte und Normen, an denen wir uns orientieren wollen und müssen, sind einem ständigen Wandel unterworfen. Eine erfolgreiche Kommunikation, sowohl privat als auch gesellschaftlich oder geschäftlich, bedingt Selbstsicherheit, authentische, ehrliche Selbstdarstellung und die Fähigkeit, Veränderungen erfassen und auf sie angepasst und zielorientiert eingehen zu können. Keineswegs soll man alle Strömungen und Veränderungen ungefragt übernehmen – man muss sie erkennen und sich entscheiden,

wie weit eine Veränderung den eigenen Zielen und Möglichkeiten entspricht, und wie diese Ziele auf kreativen, allenfalls neuen, Wegen erreicht werden können.

Anlass zu Veränderungen können objektive Gegebenheiten, aber auch ein „Gefühl im Bauch“ sein; meist eine Kombination dieser Faktoren, damit eine Vision entsteht, und oft beginnt der Wandel bei sich selbst: die Arbeitseinstellung verändert sich, man gibt sich eine Mission und macht sich auf den Weg, diese zu erfüllen – ein „neuer Wind“ entsteht.

Probleme in einer neuen, unbekanntem Umgebung äussern sich am stärksten im Kulturschock. Dieser weist u. a. folgende Merkmale auf:

- angestregtes Bemühen, die neuen Eindrücke zu verarbeiten
- Angst vor der fremden Kultur
- das Gefühl, isoliert und verlassen dem Unbekannten hilflos ausgeliefert zu sein
- Unsicherheit in der eigenen Identität und in den eigenen Rollenvorstellungen
- die Meinung, von den Einheimischen nicht akzeptiert zu werden

#### **Selbstsicherheit, Vertrauen und Identität**

Es ist offensichtlich, dass ein Mensch umso mehr zu Vertrauen und umso weniger zu Angst neigt, je grösser seine Selbstsicherheit ist. Selbstsicherheit bedeutet auch vertrauen können, ebenso Identität: Selbigkeit, das Gefühl zu wissen, wer man ist, das Gefühl also, der eigenen Persönlichkeit habhaft, seiner selbst, seines Selbst sicher zu sein. Hier offenbart die Selbstsicherheit ihre selbstreflexive Seite. Eine verunsichernde Welt fordert und unterläuft zugleich die Selbstvergewisserung, d. h. unsere Bemühungen um eine eigene Identität. Auch sind nicht alle Menschen im gleichen Ausmass von Unsicherheiten betroffen: es besteht eine soziale Ungleichheit der Unsicherheiten. Als Orientierung für politische wie zivilgesellschaftliche Akteure empfiehlt sich eine Balance der Werte Freiheit, Gleichheit und Sicherheit.

Mit dem Begriff der Selbstsicherheit ist die Fähigkeit eines Individuums gemeint, in Relation zu seiner Umgebung eigene Ansprüche zu stellen und sie auch zu verwirklichen. Dazu gehört also, sich zu erlauben, eigene Ansprüche zu haben (Einstellung zu sich selbst), sich zu trauen, diese zu äussern (ohne soziale Angst oder Hemmung) und die Fähigkeit, diese Ansprüche auch durchzusetzen (soziale Fähigkeiten). Die dazugehörige Selbstkontrolle resp. Fähigkeit, die eigenen Ansprüche situationsgerecht und regelkonform einzubringen, ist Bestandteil der sozialen Kompetenz.

Oftmals sind Menschen aus Angst vor kurzfristigem Schmerz nicht imstande, Entscheidungen zu treffen, die ihrem Eigeninteresse entsprechen – dies sowohl im persönlichen als auch im ökonomischen, sozialen und politischen Bereich. Rationales und emotionales Denken wirken hier besonders aufeinander ein: Mut, Risikobewusstsein, Selbstsicherheit, aber auch Vernunft und Umsicht werden zu unverzichtbaren Faktoren, die je nach kulturellem Hintergrund (eigene Biographie), Einfluss (menschlich wie situationsbezogen), und Umfeld (Ort, Religion, Erwartungshaltung, Sitten und Bräuche) stark divergieren resp. unterschiedlich ausgeprägt sein können.

#### **Vorurteile**

Die Bedrohung der heimatlichen Erde (auch in Gestalt der Vertreibung oder Überfremdung) stellt bei Menschen, die ihr Selbstgefühl aus der Bindung an Scholle und Dorfgemeinschaft beziehen, die Identität in Frage, was zu Ängsten und oftmals kollektiven Reaktionen führen kann.

Menschen neigen in unterschiedlichem Masse zu Vorurteilen, wobei zu berücksichtigen ist, dass Personen, die sich stark von Vorurteilen leiten lassen, sich dieser Tatsache meist überhaupt nicht bewusst sind, sondern ihre Einstellungen für sachlich voll berechtigt halten.

Besonders durch Vorurteile bestimmt ist die „autoritäre Persönlichkeit“, die meist aus relativ affektarmen Familien stammt, in denen die Eltern strikten Gehorsam gegenüber den konventionellen Verhaltensmustern verlangen. Dort bietet sich wenig Gelegenheit für eine spontane Entwicklung des Selbst. Sexualität und Aggression sind tabu. Kinder in derartigen Familien entwickeln ein nachgiebiges, unterwürfiges Verhalten und unterdrücken feindselige Gefühle den Eltern gegenüber. So entsteht eine Spaltung zwischen den bewussten und den unbewussten Segmenten der Persönlichkeit. Solche Individuen sehen schliesslich die Welt nur noch als gefährlich und bedrohlich; Sicherheit liegt im Konformismus mit den konventionellen Verhaltensmustern. Vorurteile spielen eine funktionale Rolle als Stütze des Selbstbildes und als äussere Zielscheibe, als Feindbild.

Das Individuum, das sich im Grunde schwach und unsicher fühlt, legt grossen Wert auf Macht und Stärke, verachtet schwache Outgroups und bewundert starke Führer. Besonders entmutigend ist dabei die Tatsache, dass diese Vorurteile weiterbestehen, solange die Bedingungen (in der Familie) sich nicht ändern. Personen mit starken Vorurteilen sind Ermahnungen oder einer Erziehung zu Toleranz kaum zugänglich.

Die interpersonale Attribution, also das Zuweisen (oder ggf. Unterstellen) gruppenspezifischer Eigenschaften auf ein Individuum, kann einerseits hilfreich sein (Kenntnis der Grundsätze, bei der ersten Kontaktaufnahme oder bei Unsicherheiten), doch birgt dies die Gefahr der Verallgemeinerung, da nicht oder zu wenig auf die Persönlichkeit des Gesprächspartners eingegangen wird.

Kulturelle Interferenzen empfinden wir oft als Bedrohung. Um so wichtiger ist es, sich zu vergegenwärtigen, dass der Mensch im oben skizzierten Sinn ein hybrides Wesen ist. Wir haben das Recht, fremde Einflüsse abzuwehren, wenn sie uns schädlich erscheinen, doch darf dies nicht im Namen einer wie auch immer begründeten Reinheit geschehen. Trotzdem soll man die Ängste der Menschen ernst nehmen und in jedem Fall prüfen, ob sie auf realen Bedrohungen beruhen, denn der Mensch hat ein legitimes Bedürfnis nach Sicherheit.

Das Selbstwertgefühl als Ergebnis der Selbsteinschätzung vermittelt ein aktuelles, mehr positives oder mehr negatives Werturteil über die eigene Person, die eigene Leistungs- und Erlebnisfähigkeit sowie über Zustand und Funktion der Organe und des Organismus; es beeinflusst die Stimmung, das Wohlbefinden und Verhalten und bestimmt die natürliche Selbstsicherheit. Wer davon erfüllt ist, kann auf Imponier- und Fassadentechniken

verzichten, weil er über genügend innere Stärke verfügt. Er kann sich gut beherrschen, seine Handlungsimpulse zügeln, seine Emotionen kontrollieren. Getrübt und geschwächt werden kann das Selbstwertgefühl durch Beschämungserlebnisse, nicht verarbeitete frühere Kränkungen, Vergeltungsdrang, Rachegefühle, ebenso durch den Vergleich mit bevorzugt erscheinenden Personen.

#### **Beispiele interkultureller Kommunikationsprobleme**

Die Denkhaltung in China ist situationszentriert: der Chinese lebt nach mehrfachen Standards: der Standard des Gefangenen ist nicht der seines Aufsehers, und der des Mannes ist ein anderer als der einer Frau. Da der Chinese innerhalb seiner Primärgruppe eine Sicherheit, Kontinuität und Dauerhaftigkeit genießt, wie er sie ausserhalb nicht findet, fühlt er sich im Hinblick auf das Leben insgesamt sicher und folglich behaglicher und selbstzufriedener als das Durchschnittsindividuum in vielen anderen Gesellschaften. Da doppelte oder mehrfache Moral- und Verhaltensmassstäbe durchaus normal sind, geben sie dem Individuum keinen Anlass für innere Konflikte. Der Mensch findet es problemlos, sich konformistisch zu verhalten, und er spürt keine Gewissensbisse, wenn er sich unter verschiedenen Situationsbedingungen höchst unterschiedlich verhält. Erste Lebensregel für das Verhalten ist der Standort seiner Primärgruppe mitsamt ihrer Weltsicht, und der Mensch weiss auch, dass und wie sich dieser Standort verändern lässt; aber er hat keinen Sinn für Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit in den Beziehungen ganzer Gruppen zueinander, und er sieht keinen Anlass, in diesen Beziehungen irgend etwas zu ändern. Als Folge davon hat sich im Verlaufe der Geschichte die chinesische Gesellschaft als bemerkenswert statisch erwiesen, denn es fehlte ihr der Impetus für Veränderungen.

Das Streben nicht in erster Linie nach Gleichgewicht, sondern nach genau definierten Abhängigkeiten, besteht auch beim Umgang der Japaner untereinander. Massgeblich dafür, auf welcher Seite Verpflichtungen schwerer zu wiegen haben, ist in diesem Fall die Stellung in der komplexen sozialen Hierarchie. Die hohe Kunst des Gebens und Nehmens ist Teil des Pflichtethos, das die Beziehungen innerhalb der Familie und unter Freunden und Nachbarn ebenso prägt wie das Verhältnis zwischen Obrigkeit und Bürger oder zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Auch wenn die Prägung dieser Verpflichtungen in der letzten Zeit etwas abgenommen hat, mag es einem an Rechten eher denn Pflichten orientierten Westen zuweilen schwer verständlich sein, dass auch für das moderne Japan die Fokussierung auf die allgegenwärtige Verpflichtung (durch eine die staatliche Rechtsordnung transzendierende Werthierarchie bestimmt) ein konstitutives Element der Bürgergesellschaft ist. Auf ihr ruhen eine Sicherheit und Solidarität unter Freunden, Bekannten und Verwandten, die, sofern die Regeln beachtet werden, an Verlässlichkeit alles übertreffen, was man aus dem Westen oder aus anderen asiatischen Zivilisationen kennt.

US-Amerikaner sprechen gerne lauter und stören sich nicht, wenn andere mithören (da sie auch nichts verbergen möchten!), während Engländer es sehr gut verstehen, ihr Sprechen akustisch direkt auf den Partner auszurichten. Im europäischen Raum differiert die Sprechgeschwindigkeit stark zwischen den Finnen (bedächtig) und romanischen Völkern. Vielreden (USA, arabischer Sprachraum) steht der Wortkargheit bis hin zum Schweigen gegenüber in Japan, wo dem Schweigen zwischen den Wörtern entschei-

dende, sogar im den Worten entgegengesetzten Sinne, Bedeutung zukommen kann! Langes Schweigen wird dort durchaus als behaglich empfunden, während dies in Europa und Nordamerika bald zu Unsicherheit und Verlegenheit führt.

Die Erscheinungsformen nonverbaler Kommunikation sind in hohem Masse kulturell geprägt und überformt – eine identische Form kann in verschiedenen Kulturen etwas Verschiedenes, manchmal sogar Gegensätzliches bedeuten! Beispielsweise das Lachen wird in den meisten westeuropäischen Ländern mit Witz und Fröhlichkeit gedeutet, während es in Japan oft Anzeichen von Verwirrung, Unsicherheit oder Verlegenheit ist (das japanische Lächeln nach dem amerikanischen Zornausbruch dürfte so zu unbeabsichtigten Missverständnissen führen!).

#### **Macht, Hierarchie und Führung**

Es gibt drei Formen von Macht: Macht durch Zwang, Macht durch Nutzen und prinzipienorientierte Macht – letztere entsteht, wenn die Werte von Geführten und Führenden sich decken. Die Kontrolle ist offensichtlich, kommt jedoch weniger von aussen, sondern ist Selbstkontrolle. Sicherheit kommt hauptsächlich von innen und zeigt sich in Unternehmungsgest, Einfallsreichtum, Kreativität, Willensstärke, Mut, Ausdauer und sinnvoller Anwendung der Intelligenz. Ein moralischer Kompass ist ein Führungs- und Befähigungsinstrument – diese Form der Führung entwickelt beidseitig physisches, mentales, soziales und spirituelles Potenzial.

Sicherheitsrelevante, ja lebenswichtige Aspekte erhält das Hierarchieverständnis im Bereich der Luftfahrt bei den Cockpitbesetzungen. Falsch aufgefasstes Hierarchieverständnis, insbesondere die Angst vor Gesichtsverlust, führen immer wieder zu „critical incidents“ und auch Unfällen.

Beispielsweise die hochnäsige Behandlung eines fähigen, dunkelhäutigen Copiloten durch den weissen, autoritären Flugkapitän auf einem kenianischen Inlandflug, genauso wie die Angst des koreanischen Copiloten vor dem allmächtigen, ebenso koreanischen Kapitän auf einem Langstreckenflug, kann zu fatalen Situationen führen. Diese Problematik wird besonders im Bereich des CRM (crew resource management) behandelt, wo ein professioneller, offener und partnerschaftlicher Umgang zwischen Kapitän und Copilot angestrebt wird, wo der Copilot jederzeit seine Einschätzung klar anbringen kann, die durch den Kapitän, der letztlich die Gesamtverantwortung trägt und „das letzte Wort“ hat, objektiv miteinbezogen wird.

CRM hat sich zu einem der wichtigsten Ausbildungsbereiche entwickelt, der, kulturangepasst und auch in der Zusammenarbeit zwischen Piloten verschiedener Nationalitäten, besondere Bedeutung gewinnt. Im Interesse der Sicherheit werden die Erkenntnisse des CRM auch anderen Berufsgruppen wie Ärzten (Operationsteams), militärischen Kadern und Führungskräften in der Wirtschaft vermittelt.

#### **Lösungsansätze**

In einer Zeit des Wandels (Übernahmen, Fusionen, Lean-Management, Veränderungen in der Wertestruktur oder im Privatleben), die somit Sicherheit, Verbindlichkeit und Sinnggebung in Frage stellt, ist soziale Kompetenz ganz besonders gefragt. Sie ist beispielsweise gefordert, wenn mit einem

guten Mitarbeiter ein Entlassungsgespräch geführt werden muss, da seine Stelle wegen Restrukturierungsmaßnahmen gestrichen worden ist, während selbst die eigene Anstellung gefährdet sein kann!

Der Strukturwandel – eine gesellschaftspolitische Erscheinung, die eigentlich immer in irgendeiner Form präsent ist – erfordert von uns, Vorbilder zu sein an Authentizität und auch an Veränderungsbereitschaft. Sicherheit und Sinn findet man immer weniger in Strukturen, sondern in einem Gegenüber, das als Persönlichkeit wirkt. Schmerzhaft Veränderungen können so erträglicher und zu Wegbereitern für Neues werden, wenn eine vertrauensvolle und zuverlässige Basis gegeben ist. Somit können Strukturen zeitweise durch sozial kompetente, richtungsweisende Persönlichkeiten ersetzt werden.

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 auch 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.

#### **Kulturunterschiede und Vorkehrungen**

In der Analyse kultureller Merkmale kann wie erwähnt zwischen verschiedenen Kulturdimensionen und Aspekten unterschieden werden, unter anderem:

- Individualismus (individuelle Anreize) und Kollektivismus (Gruppen-Anreize)
- Femininität (Konfliktlösung durch Gleichheitsprinzip, Orientierung zu Gesamtheitlichkeit und Lebensqualität) und Maskulinität (Konfliktlösung durch fairen Kampf, Wettbewerbsorientierung)
- Unsicherheitsvermeidung (Bedürfnis oder Widerstand gegen Formalismus)
- Machtdistanz (tatsächlicher oder empfundener Unterschied zwischen hierarchischen Stufen)
- monochrome (zeitfixiert, „eins nach dem andern“) und polychrone (viele gleichzeitig) Aspekte
- Strukturmerkmale (z. B. Wertorientierung, Zeit- und Raumerleben, selektive Wahrnehmung, nonverbale Kommunikation und Verhaltensmuster)

Nach diesen und weiteren Kriterien können Länder, Regionen, Unternehmen, soziale Gruppen, aber auch Einzelpersonen erfasst, analysiert und in vielen, kompatiblen oder weniger kompatiblen, Kombinationen beurteilt werden (siehe auch unter [www.cicb.net](http://www.cicb.net)).

In der Beurteilung (Assessment) der interkulturellen Kompetenz als vorhandene Fähigkeit und / oder des Potenzials dazu (Entwicklungsfähigkeit sowie Voraussetzungen und Zeithorizont zur Weiterentwicklung) werden, neben vielen anderen Faktoren wie emotionale Stabilität, Leistungsmotivation und kommunikative Kompetenz, auch die Gegensätze Selbstsicherheit – Zurückhaltung sowie Sicherheitsdenken – Veränderungsbereitschaft (in Testverfahren sowie Beobachtungen) beurteilt.

Die Erfolgsaussichten in der Zusammenarbeit, insbesondere bei Verhandlungen, Kooperationen, Fusionen, etc. können so realistisch eingeschätzt, die verantwortlichen Personen nach den erforderlichen Kriterien ausgewählt und zielgerichtet weitergebildet sowie vorbereitet werden.

#### **Erkenntnisse und Folgerungen**

Persönliche Autorität (Selbstsicherheit, emotionale und soziale Kompetenz), fachliche Autorität (Fachkenntnisse, Professionalität) und die hierarchische resp. institutionelle oder Amts-Autorität (Position, Dienstgrad) müssen übereinstimmen, um glaubwürdig zu sein sowie von den Mitmenschen auch innerlich (nicht nur äusserlich) akzeptiert zu werden und ihnen damit Sicherheit zu vermitteln.

Gemeinsamkeiten stiften ein Bewusstsein von Zusammengehörigkeit und können ein Gefühl von Geborgenheit und Sicherheit geben.

Um bei Entscheidungen einerseits deren Folgen objektiv abwägen zu können, gleichzeitig aber die intuitiven Gefühle zuzulassen und die Situation sowie das Umfeld angemessen mit zu berücksichtigen, sind einerseits Kenntnisse über die Beteiligten und Betroffenen notwendig, andererseits ein gutes Einfühlungsvermögen – und damit auch Interesse am Gegenüber, was Greifbarkeit sowie Authentizität vermittelt und dadurch Motivation stiftet – und ebenso eine gesunde Selbstsicherheit wie auch Klarheit in der Kommunikation.



**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](http://www.cicb.net)); neben dieser Tätigkeit ist er in der Geschäftsleitung des Unternehmens A+O Career Group ([www.aocareergroup.ch](http://www.aocareergroup.ch): Assessments, Outplacements 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 Cockpit- und Kabinenbesatzungen 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 und verfasste neben weiteren Arbeiten das Handbuch Interkulturelle Kompetenz (2 Bände, erschienen im Orell Füssli Verlag, Zürich).