

Kulturelle Diversität als Lernquelle

Weisheiten von woanders

Wir stecken oft so sehr in unseren Gewohnheiten fest, dass wir gar nicht erst auf die Idee kommen, dass es auch Alternativen geben könnte. Ein Blick auf andere Kulturen kann hier inspirierend sein, zeigt er doch: Unsere Art, die Dinge zu sehen und anzugehen, ist kein Naturgesetz. Man kann auch anders kommunizieren, anders mit Gemeinschaft umgehen, anders an Innovation herangehen, eine andere Haltung zur Arbeit einnehmen, als wir es tun.



Preview

► **Es geht auch wertschätzend:** Was uns andere Kulturen über Kommunikation lehren können

► **Es geht auch ressourcenschonend:** Was wir von Schwellenländern in Sachen Innovation lernen können

► **Es geht auch unperfekt:** Wie wir mit der japanischen Wabi-Sabi-Philosophie zu einer entspannteren Arbeitshaltung finden

► **Es geht auch gut verbunden:** Was wir von süd-afrikanischen Kulturen über Gemeinschaftssinn lernen können



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:
managerseminare.de/podcast

Es gibt viele Mythen über „die Deutschen“. Manche sagen beispielsweise, wir seien fleißig, effektiv und strebsam, dafür aber humorlos und unflexibel. Manche sagen, wir seien zwar tolerant und freiheitsliebend, aber ständig gestresst; Probleme würden oft aufgebauscht und überall gebe es Regeln. Die detaillierteste aktuelle Erhebung zum Ruf, den wir Deutschen in der Welt haben, die ich gefunden habe, ist eine Studie aus den USA, die Menschen in 36 Ländern zu 73 Nationen befragt hat. Deutschland stand im Ranking der Länder mit dem besten Ruf im Jahr 2020 immerhin auf Platz vier und verbesserte sich 2021 sogar um einen Platz. Beim Unternehmertum sahen die Befragten uns Deutsche sogar weltweit auf Platz eins. Deutlich schlechter schnitten wir jedoch in puncto Sympathie ab, da landeten wir nur auf Platz 50.

„Aber so etwas sind doch nur Klischees“, werden Sie vielleicht sagen, und damit haben Sie nicht ganz unrecht. Denn mit Fragen à la „Wie sind ‚wir Deutschen‘ eigentlich?“ begibt man sich auf dünnes Eis. Schon deshalb, weil jemand, der in Berlin lebt und dort in einem Startup arbeitet, ein anderes Deutschland erleben wird, als ein Müllwerker in Essen. Wir alle definieren uns nicht nur über die Zugehörigkeit zu einer Ethnie (oder Nation), sondern auch über unsere Religion, unser Geschlecht, unsere Bildung, Familienstand, Beruf usw.

Trotzdem teilen wir in einer ethnischen oder einer Landeskultur eine Geschichte, bestimmte Orientierungssysteme und zu meist eine Sprache. Wir haben also *auch* eine gemeinsame Identität. Und dies führt dazu, dass uns viele Konzepte, Herangehens- und Verhaltensweisen kollektiv selbstverständlich erscheinen. Wir nehmen sie oft erst dann in ihrer Besonderheit wahr, wenn wir mit Konzepten und Verhaltensweisen von Menschen aus *anderen* Kulturen konfrontiert sind, die sich von unseren unterscheiden.

Kultur ist somit das, was uns selbstverständlich umgibt und was wir oft gar nicht benennen können. Unsere Kultur hat sich herausgebildet, weil sie sich als funktional für uns erwiesen hat. Das heißt jedoch nicht, dass nicht auch *jede* Kultur ihre blinden Flecke und Begrenzungen hat; überall gibt es Dinge, die eher schlecht laufen. Vielleicht, weil anderes im Laufe der Zeit verlernt wurde. Vielleicht, weil das, was sich im Laufe der Zeit verfestigt hat, bei allen Vorteilen auch Nachteile mit sich bringt.

Meine These lautet daher: Ein ressourcenorientierter Blick auf andere Kulturen kann uns helfen, blinde Flecke bzw. Schattenseiten unserer eigenen Kultur zu erkennen – auch solche, die unsere *Arbeitskultur* mitprägen. Wir erkennen dann womöglich: So wie *wir* das machen, ist es nicht uneingeschränkt gut – und können



mitunter alternative Wege des Handelns ausprobieren. Exemplarisch möchte ich vier Bereiche vorstellen, in denen uns ein wenig Inspiration aus anderen Kul-

turen aus meiner Sicht guttun würde: die Kommunikation, die Innovation, unsere Arbeitseinstellung und die Art und Weise, wie wir Gemeinschaft bewerten.

1. Kommunikation

Es geht auch freundlich

Als Gastdozentin in den USA lernte ich einmal eine Reihe von Deutschen kennen, die ausgewandert waren – und einer von diesen gestand mir: „Manchmal überlege ich, wieder nach Deutschland zurückzukehren. Aber kaum bin ich dort, zum Beispiel auf einer Tagung, und höre, wie die Leute miteinander umgehen, merke ich, dass ich das nicht mehr ertrage. Die Kritik kommt in einem Tonfall daher, der mich unglaublich stört.“

Tatsächlich kommunizieren nur sehr wenige Kulturen auf der Welt ähnlich direkt wie wir. Und deswegen empfinden uns Angehörige anderer Kulturen oft als unhöflich, rüpelhaft, schroff und kühl. Ja, das ist ein Stereotyp. Doch ich kenne zahlreiche Beispiele, in denen die deutsche Direktheit zu Störungen im interkulturellen Kontakt geführt hat. Und ich glaube, wir machen uns das Leben mit unserer Direktheit auch *selbst* oft unnötig schwer. Denn wir gefährden dadurch etwas, das in der heutigen kooperativen Arbeitswelt besonders wichtig ist: das gute zwischenmenschliche Zusammenspiel.

Den unschmeichelhaften Blick, den Angehörige anderer Kulturen auf unsere Kommunikation haben, sollten wir daher nicht empört als Stereotyp abtun, er stößt uns vielmehr auf einen wichtigen Fakt: Unsere Kommunikation ist in vielen Kontexten darauf ausgerichtet, der Sache zu dienen. In vielen anderen Kulturen dient Sprache dagegen stärker als bei uns dem Aufbau und Erhalt guter Beziehungen. Das merkt man schon daran, wie viel Zeit man im Ausland bei Business Meetings in den Small Talk steckt. Der Brite Richard D. Lewis hat darüber einmal eine Liste erstellt. Die Deutschen investieren demnach zwei bis drei Minuten für das freundliche Geplänkel, bevor sie zur Tagesordnung übergehen, die Briten zehn, die Franzosen 15 und die Spanier und Italiener zwischen 20 und 30 Minuten. Auch mit Lob und Komplimenten gehen andere Kulturen weitaus großzügiger um als wir, während sie Kritisches so indirekt wie möglich formulieren. „We have a situation“,

Anders kommunizieren

Die acht goldenen Nunchi-Regeln

Wenn Koreanerinnen und Koreaner einen Raum mit Menschen betreten, dann gelingt es ihnen oft auf beeindruckende Weise, die dortige Atmosphäre zu erfassen und sich darauf einzustellen. Diese Fähigkeit – Nunchi genannt – hat viel mit emotionaler Intelligenz zu tun. Auch für uns kann es sich lohnen, sie zu kultivieren. Acht Regeln sind dabei zu beachten:

- 1. Leeren Sie Ihren Geist** und versuchen Sie, sich von vorgefassten Meinungen zu befreien, denn das hilft, Situationen unvoreingenommen zu beobachten. Meditation und Achtsamkeitspraxis können hier unterstützen.
- 2. Seien Sie sich bewusst: Die Atmosphäre ändert sich, wenn Sie einen Raum betreten.** Vergessen Sie also Ihren Einfluss nicht, und nutzen Sie ihn weise.
- 3. Denken Sie bei Ihrer Ankunft daran, dass die, die schon da sind, sich schon länger in diesem Raum befinden.** Beobachten Sie die Atmosphäre im Raum, um die Situation einschätzen zu können. Erfassen Sie die emotionale Energie im Raum, und finden Sie heraus, welche emotionale Energie Sie selbst beitragen können, um sich gut einzupassen. Ersteres können Sie z.B. gut üben, wenn Sie das nächste Mal ein volles Café betreten. Versuchen Sie einzuschätzen, wer als Nächstes gehen wird.
- 4. Lassen Sie nie eine gute Gelegenheit verstreichen, den Mund zu halten.** Wenn Sie lange genug warten, werden Sie Antworten auf die meisten Ihrer Fragen bekommen, ohne etwas sagen zu müssen.
- 5. Manieren verleihen Struktur und soziale Sicherheit.** Beachten Sie sie, denn Manieren sind nichts anderes als soziale Regeln, die dafür sorgen, dass sich Menschen wohlfühlen.
- 6. Lesen Sie zwischen den Zeilen.** Menschen sagen nicht immer, was sie denken. Versuchen Sie auch, den Wink mit dem Zaunpfahl zu verstehen. Wenn jemand etwa sagt, „Oh je, es ist schon spät und morgen habe ich viel zu tun“, dann ist es Zeit zu gehen.
- 7. Wenn Sie unbeabsichtigt etwas falsch machen, befreit Sie das nicht von der Verantwortung für Ihr schlechtes Nunchi.**
- 8. Sammeln Sie rasch Informationen, verarbeiten Sie sie schnell, passen Sie sich daran an.** Das kann in vielen Lebenslagen helfen – von Gehaltsverhandlungen über Job Interviews bis hin zur ersten Begegnung mit den künftigen Schwiegereltern.

Quelle: managerseminare.de; Gundula Gwenn Hiller: Was wir von anderen Kulturen lernen können – Für neue Perspektiven auf uns und die Welt. Gabal 2022

sagen die US-Amerikaner, wenn sie auf ein Problem aufmerksam machen wollen. Selbst Aufforderungen und Wünsche werden in vielen Kulturen weitaus weniger direkt ausgesprochen, als es bei uns der Fall ist. Schon das ins Englische übertragene „Könnten Sie bitte das Fenster öffnen?“ („Could you please open the window?“) kann für eine in England oder den USA sozialisierte Person barsch klingen. Dort sagt man eher: „I was just wondering if you could open the window.“ Und in Japan würde man in so einem Fall eher in den Raum werfen: „Heute ist es ein bisschen warm, nicht wahr?“

Japan zählt zu den Kulturen, die Forschende als *High Context Cultures* bezeichnen, unsere Kultur dagegen zählt zu den *Low Context Cultures*. Letzteres meint nicht nur, dass sehr direkt kommuniziert wird, sondern auch, dass man sich stark auf die explizite (mündliche und schriftliche) verbale Kommunikation konzentriert. In High Context Cultures dagegen versteht man sich auf etwas, was die Japaner *kūki o yomu* („Die Luft lesen“) nennen und was in Korea als *Nunchi-Prinzip* bekannt ist: Die Menschen sind dort darauf trainiert, den gesamten Kontext einer Situation zu erfassen, weit über das, was gesagt wird, hinaus – um sich besser auf die Anwesenden einstellen zu können. Nunchi (siehe dazu auch Kasten: Die acht goldenen Nunchi-Regeln) hat viel mit emotionaler Intelligenz und Empathie zu tun. Und es gibt Expertinnen und Experten, die sogar das koreanische Wirtschaftswunder zumindest teilweise auf die Fähigkeit zurückführen, dass die Koreanerinnen und Koreaner andere Menschen – und Kulturen – sehr gut lesen können: So konnten sie sich stets gut den wechselnden Bedürfnissen anderer Nationen anpassen.

Wir müssen sicher nicht anfangen, Dinge so stark durch die Blume zu sagen wie die Japaner, so euphorisch zu loben wie die US-Amerikaner („Amazing!“) oder wie diese von „Situationen“ reden statt von „Problemen“. Und wahrscheinlich kommen wir auch weiter klar, wenn wir nicht den Nunchi-Empathiegrad der Koreaner erreichen. Aber ich bin überzeugt, es täte uns gut, wenn wir die Kontraste zwischen unserer Kommunikationsweise und der anderer Menschen als Anstoß dafür nutzen würden, öfter daran zu denken, dass Sprache eben nicht *nur* der Klärung von Sachverhalten dient, sondern *auch* dem Aufbau und Erhalt von Beziehungen.

Ehrlichkeit und Direktheit sind als Werte in der Kommunikation gewiss nicht fehl am Platz, und trotzdem kann es sich lohnen, kurz zu überlegen, bevor man den Mund aufmacht: Sind meine Offenheit und Direktheit jetzt *wirklich* nötig? Sind sie an dieser Stelle wirklich hilfreich und förderlich? Es kann auch sinnvoll sein, ab und zu in Erwägung zu ziehen, eine Kritik oder Aufforderung – etwa durch Einfügen eines Konjunktivs oder Modalpartikels – freundlicher, respektvoller und gesichtswahrender für das Gegenüber zu formulieren. Und was ganz sicher sinnvoll ist, ist, sich immer wieder zu vergegenwärtigen: Emotionale Einfühlung ist ein wichtiger Teil gelungener Kommunikation.

2. Innovation

Es geht auch ohne Verschwendung

Innovation ist wichtig. Allerdings stellt sich, aus der Warte anderer Kulturen betrachtet, auch dies als eine Schattenseite unserer deutschen – bzw. unserer westlichen – Kultur heraus: Wir sind im Vergleich zu vielen Schwellenländern ziemlich einfalllos. Das schreiben zumindest Navi Radjou, Jaideep Prabhu und Simone Ahuja in ihrem Buch „Jugaad Innovation“. Sie weisen darauf hin, dass die Innovationsmaschinerie im Westen viel zu starr und zu aufgeblasen ist und zu isoliert arbeitet. Darüber hinaus verbrauche sie eine Menge Ressourcen und mache großen Lärm – um am Ende wenig Bedeutsames zu schaffen: kompliziertere, teurere Versionen von bereits Vorhandenem, die eine immer kürzere Lebensdauer haben und das Leben der Menschen nicht verbessern, die also alles andere als nachhaltig sind.

In Kulturen wie der indischen, wo es an Ressourcen und Infrastruktur fehlt, gehen die Menschen tatsächlich ganz anders an Innovation heran als wir. Denn sie stehen dort täglich vor der Herausforderung, ihren Alltag kreativ und flexibel zu bewältigen. Das Ergebnis sind zum Beispiel selbst geschweißte Schuhgestelle, mit denen sich Strommasten erklimmen lassen, um dort Arbeiten durchführen zu können, oder ein Zwei-Kammern-Kühlschrank aus Lehm, der Lebensmittel auch in Gebieten ohne Stromversorgung zuverlässig kühlt. Im umgangssprachlichen Hindi gibt es für die auf Einfallreichtum beruhende Fähigkeit,

Die Kommunikation in unserer Arbeitskultur ist primär darauf ausgerichtet, der Sache zu dienen. In vielen anderen Kulturen dient Sprache dagegen stärker als bei uns dem Aufbau und Erhalt guter Beziehungen.

auch mit geringen Mitteln kreative Lösungen zu schaffen, ein Wort: *Jugaad*.

Bei Jugaad geht es auch darum, wichtige gesellschaftliche Probleme zu lösen. Besonders beeindruckt hat mich in dieser Hinsicht die Geschichte des Startups Em-

brace, das einen Inkubator für zu früh geborene Babys nach den Jugaad-Prinzipien (siehe Kasten: Die sechs Jugaad-Prinzipien) entwickelte. Im Westen werden solche Geräte für 20.000 Dollar verkauft – was für ärmere Länder viel zu teuer ist. In Indien sterben pro Jahr rund 1,2 Millionen zu früh geborene Kinder, 80 Prozent der Kinder kommen nicht in einem Krankenhaus, sondern zu Hause auf die Welt, und Stromausfälle sind an der Tagesordnung. Um hier Hilfe zu leisten, entwickelte das Startup eine Art tragbaren und wärmenden Schlafsack mit schnell aufladbarem Akku, der mit heißem Wasser aufgeladen wird. Kostenpunkt: Nur zwei Prozent vom Preis eines Inkubators bei uns; und für die, die sich auch das nicht leisten können, gibt es ein Leihsystem.

Indien mit seinem Jugaad-Prinzip ist nur ein Beispiel. Auch in anderen Ländern ist man sehr gut darin, trotz der oder gerade wegen der Ressourcenknappheit auf innovative Lösungen zu kommen. In Brasilien beispielsweise gibt es dafür den Begriff *Gambiarra*, was bedeutet, „improvisierte Methoden verwenden, um ein Problem zu lösen, mit jedem verfügbaren Material“.

Was wir davon lernen können? Dass wir unsere saturierte Art, nach neuen Lösungen zu suchen, infrage stellen sollten. Die Beispiele aus den Schwellenländern zeigen: Innovation muss nicht kostspielig sein, man muss dafür nicht Unmengen an Ressourcen verpulvern. Wir können auch die Nutzung von Ressourcen optimieren und trotzdem wertvolle Lösungen finden. Innovation braucht vor allem Flexibilität im Kopf. Und einen Blick für das, was wirklich Sinn hat für die Menschen.

3. Arbeitshaltung


Es geht auch unperfekt


Zu den Top-Stereotypen über „die Deutschen“ im Ausland gehört auch der Hang zu Perfektion, Präzision, Pingeligkeit und Detailverliebtheit. Der Perfektionsdrang ist


Anders innovieren


Die sechs Jugaad-Prinzipien


Jugaad, ein Konzept aus Indien, meint die Fähigkeit, auch unter widrigen Bedingungen clevere Lösungen entwickeln zu können, die Menschen das Leben erleichtern. Dabei spielen sechs Prinzipien eine wichtige Rolle:


 **1. In Widrigkeiten Chancen sehen:** Ideen vor dem Hintergrund immer neuer Herausforderungen und knapper Ressourcen zu entwickeln, setzt voraus, Probleme als etwas zu sehen, das dazu da ist, gelöst zu werden.

 **2. Mit weniger mehr erreichen:** Angesichts der Ressourcenknappheit und unzureichender Infrastruktur wird mit dem gearbeitet, was vorhanden ist. Das ist nachhaltig und sparsam. Wir können daraus lernen, wie man die Nutzung von Ressourcen optimiert und trotzdem wertvolle Produkte und Lösungen finden kann.

 **3. Flexibel denken und handeln:** Die flexible Denkweise hinterfragt Dinge und Lösungen, wechselt die Perspektiven und denkt Produkte und Lösungen von der Zielgruppe her. Im Jugaad-Modus zu innovieren, heißt, ergebnisoffen zu agieren, auszuprobieren, bestehende Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle immer wieder kreativ zu verändern.

 **4. Einfache Ideen sind oft die besten:** Eine Jugaad-Lösung soll nicht perfekt sein. Sie soll nur das besitzen, was nötig ist, um den Anforderungen der Kundinnen und Kunden gerecht zu werden.

 **5. Beziehe Minderheiten ein:** Minderheiten werden in Innovationsprozessen häufig außer Acht gelassen. Der Geist des Jugaad bezieht diese mit ein, denn kleine Innovationen können gerade für gesellschaftliche Randgruppen große Wirkung haben.

 **6. Folge deinem Bauchgefühl:** Entschieden wird bei Jugaad nicht auf Grundlage von Zahlen und Daten, sondern intuitiv. Gerade in komplexen Situationen, bei denen man die Entwicklung nicht voraussehen kann, ist dies weise.

Quelle: managerseminare.de; Gundula Gwenn Hiller: Was wir von anderen Kulturen lernen können – Für neue Perspektiven auf uns und die Welt. Gabal 2022



Download des Artikels und Tutorials:

QR-Code scannen oder
managerseminare.de/MS304AR07

Tutorial

Fünf ungewohnte Sichtweisen



Es gibt viele, teils recht unschmeichelhafte, Stereotype, die man sich im Ausland über uns Deutsche erzählt. Zwar sind solche Verallgemeinerungen nicht haltbar, weil eben alle über einen Kamm schierend, aber: Man kann den Blick von außen durchaus nutzen, um einige der Gewohnheiten, die uns selbstverständlich erscheinen, ab und an zu hinterfragen – und neue Denkmodelle auszuprobieren. Fünf Impulse.

1. Kommunikation ist ein Mittel zur Stärkung von Beziehungen.

„Ehrlich währt am längsten!“ Besser sagen, was man denkt, als unaufrichtig sein. „Klipp und klar“ und „schnörkellos“ „zum Punkt kommen“: So lautet die Kommunikationsdevise, die viele in unserer Kultur teilen. Auch wenn es selbstverständlich nicht auf alle Deutschen zutrifft: Wir begreifen Sprache tendenziell eher als Mittel, um Sachverhalte zu klären, weniger als Beziehungsmittel. Entsprechend kühl, manchmal gar unfreundlich fühlt sich das an, sogar für uns selbst. Da lässt sich von Kulturen, die Sprache viel stärker zum Zweck der Beziehungsstärkung einsetzen, lernen – zum Beispiel, dass es sich lohnt, dreimal darüber nachzudenken, ob eine Kritik dem Gegenüber weiterhilft, bevor man damit herausplatzt („Du siehst heute aber fertig aus“). Dass es für ein Gegenüber gesichtswahrender ist, wenn Kritisches indirekter gesagt wird. Dass Komplimente, Lob und Small Talk selten fehl am Platz sind. Und dass in Sachen Kommunikation viel gewonnen ist, wenn wir unsere Empathie verbessern.

2. Unperfekt muss kein Manko sein.

Dass wir in Deutschland perfektionistisch, gar pingelig sind, ist ein verbreitetes Klischee, das laut Kulturforschung einen wahren Kern hat. Durch den Druck zur ständigen Optimierung, den moderne Gesellschaften generell oft auslösen, entwickeln manche eine regelrechte Verbissenheit. Auch hier lässt sich von anderen Kulturen lernen – etwa von der traditionellen japanischen, in der es das philosophische Konzept Wabi Sabi gibt. Dieses umschreibt die Ergriffenheit angesichts der Schönheit von Dingen, die gealtert, unperfekt oder/und vergänglich sind. Die Erkenntnis, dass Unperfektes schön – weil naturgegeben – ist, kann befreien. Sie kann zu einer echten Fehlertoleranz führen und uns dabei helfen, gelassener mit schwierigen Situationen umzugehen.

3. Leistungsfähig bleibt man, wenn man auch mal fünf gerade sein lässt.

Ständig gestresst und total unter Druck – auch das ist ein Eindruck, den viele Gäste aus dem Ausland von uns in Deutschland haben. Und auch diverse Studien legen nahe, dass wir uns selbst und anderen oft zu viel Druck machen. In anderen Ländern betont man viel häufiger als bei uns, dass auch Gemütlichkeit, Gelassenheit und Pausen ihren Wert haben. In Spanien sagt man z.B. oft „mañana“ (= morgen), und gemeint ist: „Morgen ist auch noch ein Tag“ oder „Irgendwann wird das erledigt“. In der Ukraine weiß man: „Die Arbeit ist kein Wolf, sie rennt nicht in den Wald.“ Soll heißen: „Mach mal langsam.“ Pünktlichkeit, Effizienz und Fleiß sind nicht zu unterschätzende Tugenden, aber sie brauchen ein Gegengewicht. Das hat man nicht zuletzt in Skandinavien begriffen. In Schweden etwa steht der Begriff Lagom

für eine Lebensphilosophie des richtigen Maßes: von allem nicht zu viel und nicht zu wenig! Nicht zu viel arbeiten, sich nicht zu wichtig nehmen, für gute Work-Life-Balance sorgen, sich Zeit für Muße und Gemeinschaft (Familie, Freunde) nehmen – dann ist man nicht nur glücklicher, sondern auch auf lange Sicht leistungsfähiger.

4. Innovation ist auch mit geringen Mitteln möglich.

Um innovativ zu sein, müssen Unternehmen viel Geld in die Hand nehmen. In den westlichen Industriegesellschaften (nicht nur in Deutschland) hält man das für gesetzt, aber es stimmt nicht. Die Menschen in nicht westlichen Ländern beweisen täglich, dass man unter widrigen Bedingungen mit wenig Ressourcen kreativ sein und Lösungen für echte Probleme finden kann. Lösungen, die das Leben wirklich verbessern. Jugaad nennt man dieses Prinzip in Indien, das dort z.B. Kühlschränke aus Lehm hervorgebracht hat, die ohne Elektrizität kühlen können. Derartige erinnert uns daran: Für echte, nachhaltige Innovation braucht es mehr Flexibilität im Denken und Interesse an den wirklichen Problemen der Menschen als Geld.



5. Sich als Ich isoliert zu denken, hilft keinem weiter.

In individualistischen Gesellschaften wie der unseren denken wir unser Ich isoliert. In vielen Kulturen wird jeder Mensch dagegen als untrennbarer Teil einer größeren Gemeinschaft wahrgenommen. Nach diesem Verständnis wird man erst durch andere Menschen zum Menschen. Denn alles, was wir in der Welt lernen und erfahren, basiert auf unseren Beziehungen zu anderen. Daraus ergibt sich, dass Mitgefühl und Fürsorge für andere gleichzeitig Selbstfürsorge sind – und als hoher Wert betrachtet werden. Eine solche Haltung – in Südafrika Ubuntu genannt – hilft, auf einer tiefen emotionalen Ebene zu begreifen: Was der Gemeinschaft dient, ist auch für das Individuum gut.

Quelle: managerseminare.de; Gundula Gwenn Hiller; Grafik: Stefanie Diers, © trainerkoffer.de



Mehr zum Thema

► Gundula Gwenn Hiller: Was wir von anderen Kulturen lernen können – Für neue Perspektiven auf uns und die Welt.

Gabal 2022, 25 Euro.

„Haben wir immer schon so gemacht.“ Dass Menschen in ihrer eigenen Kultur nach diesem Motto leben, ist normal. Da aber jede Kultur ihre blinden Flecken hat, lohnt es sich, auch mal eine andere Perspektive einzunehmen: Wie sehen andere uns eigentlich? Was sagt uns das? Und was können wir von anderen lernen? Das ist der Leitgedanke in Hillers Buch. Die Autorin zeigt anhand vieler Beispiele auf, wie wir durch den Blick über unseren kulturellen Tellerrand zu neuen Einsichten gelangen.

► Maïke van den Boom: Sei wild und wunderbar! – Der skandinavische Way of Work.

managerseminare.de/MS253AR03

Vieles, was heute als Nonplusultra moderner Führung und Zusammenarbeit gilt, ist in Dänemark, Schweden und Norwegen schon lange Alltag. Ein inspirierender Reisebericht aus einer Arbeitswelt, die in vielen Punkten so ist, wie wir sie gern hätten.

Beispiele aus Schwellenländern zeigen: Innovation muss nicht kostspielig und ressourcenverschwendend sein. Die Menschen etwa in Indien sind Meister darin, auch bei geringen Mitteln auf einfallsreiche Lösungen zu kommen und zwar solche, die echte Bedarfe erfüllen.

kein reines Klischee, sondern hierzulande tatsächlich schon lange kulturell verankert, wie die Kulturstandardforschung bestätigt. Die Fachliteratur führt ihn unter anderem auf den durch das protestantische Arbeitsethos entstandenen Handwerkerfleiß in Zeiten der Kleinstaaterei zurück. Heute genießen Produkte „Made in Germany“ weltweit einen guten Ruf; Perfektion ist quasi unser Markenzeichen geworden.

Doch die Kehrseite davon ist eine verbissene Suche nach dem Optimum, die keine Kompromisse erlaubt und häufig mit Kontrollwut, Rechthaberei, geringer Fehlertoleranz und zu hohen Erwartungen einhergeht. Interessanterweise sind Menschen aus anderen Ländern oft – trotz der Stereotype über uns – wegen dieser Eigenarten überrascht, wenn sie mit Deutschen zusammenarbeiten. So wunderte sich der niederländische frühere Bayer-Chef Marijn Dekkers in einem Artikel in der „Wirtschaftswoche“: „In den USA freuen sich alle, wenn ein Projekt zu 80 Prozent gelungen ist. Wenn dagegen in Deutschland ein Projekt 98 Prozent

erreicht, fragen sich alle noch, woran es bei den restlichen zwei Prozent hakt.“

Das Streben danach, die eigene Leistung zu verbessern, ist an sich natürlich nichts Verwerfliches. Allerdings hat sich das Anspruchsdenken in Industriegesellschaften (nicht nur der unseren!) mittlerweile in ungesunde Höhen geschraubt. Trendforschenden zufolge befinden wir uns im „Zeitalter der Selbstoptimierung“. Gemeint ist eine neue Form von Druck, der zwar im Außen erzeugt, aber im Inneren gepflegt wird. Uns wird durch unser Umfeld ständig vermittelt, dass wir nur dann etwas wert sind, wenn wir performen. Obendrein sollen wir dabei auch noch besser und interessanter sein als andere. Und wir verinnerlichen diese Ansprüche, machen sie zu unseren eigenen und merken das oft noch nicht einmal. Die „Perfektionismusfälle“ schnappt zu.

Weil die Ursachen für unseren Perfektionismus komplex sind, kann man dem Problem natürlich nicht mit einfachen Rezepten beikommen. Man kann sich jedoch auch in diesem Punkt von anderen Kulturen inspirieren lassen, das hilft vielleicht ein wenig dabei, zu erkennen, dass man auch eine andere – positivere – Haltung zum Unperfekten einnehmen kann, als wir es tun. Die japanische Kultur liefert dafür ein wunderbares Beispiel in Gestalt des philosophischen Konzepts *Wabi Sabi*. „Wabi“ meint so viel wie das Entdecken des Schönen im Schlichten, Unvollkommenen. „Sabi“ kann sowohl eine Qualität von Stille bezeichnen als auch ein Aussehen, das auf ein gewisses Alter verweist, also im Sinne einer Patina. Das zugehörige Verb (*sabiru*) kann „rosten“ oder „vergehen“ bedeuten. *Sabi* bezeichnet also den Zustand einer stillen Schönheit, die die Zeit hervorgebracht hat: die Schönheit von Moos auf alten Mauern, abgewetzten Gegenständen oder der faltigen Hand einer alten Frau. Es verweist somit auf den ewig währenden Kreislauf des Entstehens und Vergehens und erinnert daran, dass immer alles gleichzeitig existiert.

Wabi Sabi bezeichnet dementsprechend die Rührung, die entsteht, wenn wir die Anmut im Schlichten und Unperfekten entdecken und erkennen, dass gerade dies perfekt ist, oder, wenn wir etwas Schö-

nes wahrnehmen und wissen, dass es gleich wieder vorbei sein wird. Eine Wabi-Sabi-Perspektive einzunehmen, bedeutet demnach, die Dinge in dem Bewusstsein wahrzunehmen, dass das Leben unbeständig und unvollendet ist und dass wir keine Perfektion erwarten können. Vielmehr erleben – und wertschätzen – wir in einer solchen Haltung das Unperfekte als *natürlichen* Zustand. Die Welt wird dadurch zu einem schöneren, großzügigeren, barmherzigeren Ort. Öfter zu versuchen, eine Wabi-Sabi-Haltung einzunehmen, kann auch uns helfen. Denn die Erkenntnis, dass Unperfektes schön – weil *naturgegeben* – ist, dass Fehler menschlich sind und wir letztlich nur Sandkörner in einem sich ständig verändernden Universum sind, befreit uns gemeinsam – und kann uns manch schwierige Situation anders bewältigen lassen.

4. Gemeinschaftssinn

Es geht auch gut verbunden

Gemeinschaftsgefühl, sozialer Zusammenhalt, Zugehörigkeit: Dies sind wichtige Voraussetzungen, nicht nur für unser Wohlbefinden, sondern auch für den Erfolg von Organisationen und ganzen Gesellschaften. Doch gibt es viele Indizien dafür, dass es mit dem Gemeinschaftssinn in Deutschland nicht weit her ist. Um nur ein Beispiel zu nennen: Umfragen unter ausländischen Gast-Studierenden haben gezeigt, dass diese ihre deutschen Mit-Studierenden oft als abweisend, unsolidarisch und der Teamarbeit mit ihnen abgeneigt erleben.

Dass wir ausländischen Gästen häufig als wenig gemeinschaftsorientiert, wenn nicht gar egoistisch erscheinen, ist zwar keine rein deutsche Eigenheit. Vielmehr lassen sich diese Tendenzen – wohl als Preis der Modernisierung – überall auf der Welt feststellen. Dennoch gibt es auf der Welt immer noch zahlreiche Gesellschaften, in denen Werte wie Gemeinschaft und Verbundenheit eine weit größere Rolle spielen als bei uns. Und ich finde: Auch in diesem Punkt lohnt es sich, dies als Inspiration dafür zu verstehen, den eigenen Modus Operandi infrage zu stellen.

Ein schönes Beispiel für eine völlig andere Art, auf Gemeinschaft zu schauen, ist *Ubuntu* – ein Konzept, das (unter teils unter-

schiedlichen Namen) in südafrikanischen Kulturen existiert und so viel bedeutet wie „Ein Mensch wird Mensch durch andere Menschen“, oder auch „Ich bin, weil du bist!“. Ubuntu umschreibt die Auffassung, dass unser Überleben abhängig ist vom Mitgefühl und der Fürsorge *anderer*. Während wir im Westen bei „Ich“ normalerweise an uns als ein Individuum denken, wird in Afrika das Individuum als ein *untrennbarer* Teil einer größeren Gemeinschaft wahrgenommen. Und das heißt, konsequent zu Ende gedacht, dass nur, was der Gemeinschaft dient, auch für das Individuum gut ist.

Im Westen vergessen wir leider oft: Alles, was wir in der Welt lernen und erfahren, basiert auf unseren Beziehungen zu anderen Menschen. Deshalb ist es so wichtig, dass wir uns anderen gegenüber zugewandt verhalten, dass wir ihnen Respekt erweisen und uns um sie kümmern. Laut Nelson Mandela gibt es eine zentrale Frage, die wir uns im Leben stellen sollten: „Was willst du tun, um die Gemeinschaft um dich herum zu ermächtigen und sie zu befähigen, besser zu werden?“ Wir können alle unseren Teil dazu beitragen. Ob sich ein Unternehmen im Sinne einer *Ubuntu-preneurship* bewusst seiner sozialen Verantwortung für die Gesellschaft stellt, ob wir als Individuen kleine, freundliche Gesten in den Alltag einflechten oder uns zurücknehmen und anderen gut zuhören: Wir werden merken, dass wir unser Leben, und insbesondere auch das Arbeitsleben, durch ein wenig Ubuntu-Mentalität zu einem besseren Ort machen können.

Gundula Gwenn Hiller

Das Individuum wird in afrikanischen Kulturen als ein untrennbarer Teil einer größeren Gemeinschaft wahrgenommen. Konsequent zu Ende gedacht, heißt das: Nur, was der Gemeinschaft dient, ist auch gut für das Individuum.

Die Autorin: **Professor Dr. Gundula Gwenn Hiller** lehrt im Fachbereich Beratungswissenschaften den Schwerpunkt Interkulturelle Kompetenz und Migration an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Mannheim. Sie hat bisher über 50 Länder bereist, in fünf Ländern gelebt und in drei Ländern studiert. Kontakt: ggwennhiller.com



Foto: Dominik Pfau