

«Unsere Direktheit macht Menschen in anderen Kulturen Mühe»

Véronique Schoeffel ist das, was man «Interkulturalistin» nennt. Für die Bethlehem Mission Immensee (BMI) bereitet sie die ausreisenden Fachpersonen auf die Herausforderungen in der Kommunikation zwischen den Kulturen vor.

Interview: Isabelle von Arx_Foto: Marcel Kaufmann

WENDEKREIS: *Véronique Schoeffel, wieso sind Sie in die interkulturelle Kommunikation eingestiegen?*

Véronique Schoeffel: Nicht zuletzt hat mich wohl meine Kindheit geprägt: Ich bin im Elsass geboren, mit zwei Sprachen aufgewachsen, französisch und elsässisch, aber die eine Sprache wurde von der Regierung nach dem Krieg unterdrückt. Daher kam das Gefühl, in einer ungerechten Welt zu leben. Das hat mich zur Internationalen Zusammenarbeit (IZA) geführt. Ich habe fünf Jahre in Südafrika als Freiwillige gearbeitet, und dort wurde mir klar, ich bin weiss – es war mir vorher fremd, was es bedeutet, weiss zu sein. Ich merkte, dass es nicht reicht, freundlich zu sein, sondern dass wir die Unterschiede wahrnehmen und verstehen müssen, dass meine Art okay ist, die andere aber auch. Und dass meine Art nicht überall angebracht ist. Das ist entscheidend, wenn man längerfristig zusammenarbeiten will.

Als ich zurückkam und die Stelle bei *cinfo* (das Zentrum für Information, Beratung und Bildung für Berufe der internationalen Zusammenarbeit) anging, merkte ich schnell, dass viele der Leute, die im Einsatz Probleme hatten, oft an den interkulturellen Verschiedenheiten scheiterten, nicht an der Fachkompetenz. Es gibt verschiedene Schlüssel, damit ein Aufenthalt für alle Partner klappt. Ein wichtiger ist die interkulturelle Kom-

petenz: Wie bringe ich in einer angebrachten Weise meine Inhalte rüber und wie höre ich die Bedürfnisse auf der anderen Seite, auch wenn sie nicht direkt ausgedrückt werden?

Wie bereiten Sie die Ausreisenden auf diese interkulturellen Herausforderungen vor?

Die BMI macht viel für die interkulturelle Kommunikation. Nicht nur innerhalb des Ausreisekurses, sondern auch im Einsatz. Die Koordinatorinnen vor Ort als Bindeglied zwischen Fachpersonen und lokalen Partnern absolvieren ebenfalls Kurse. Es gibt vor allem vier Themenfelder, bei denen Weiterbildungsbedarf auftritt: Die direkte und indirekte

» *In der Geschäftswelt war schnell klar:*

Wenn ich gut verstehe, wie du funktionierst, dann kann ich mehr Geld machen.

Kommunikation; wie gehen wir mit Zeit um; wie sieht es mit Hierarchien aus, sind sie eher vertikal oder flach? Und die Sitten beim Essen. Diese Themen besprechen wir. Zuerst geht es nur um die Wahrnehmung. Die Wahrnehmungen sind unterschiedlich, dazu machen wir Übungen, Rollenspiele, sammeln Erfahrungen. Es geht dabei nicht dar-

um, wer recht hat, sondern um die Frage, wie wir uns trotzdem verstehen können. Oft wird interkulturelle Kommunikation zu eng gefasst, dass es nur darum geht, die Art des Kommunizierens der anderen zu begreifen. Und ja, das ist wichtig, aber noch wichtiger ist, dass ich Klarheit habe, was meine Identität ausmacht, wie sind meine Werte, mein Glaube, meine Art, verbal und nonverbal zu kommunizieren. Der zweite Schritt ist das Lernen vom Gegenüber. Schliesslich folgt die Einschätzung, worum es bei einem Konflikt im interkulturellen geht: um unterschiedliche Werte, um Macht oder eine Genderfrage zum Beispiel? Drei Elemente sind also wichtig: das *Ich*, die oder der *Andere* und die *Interaktion*.

Sie haben von interkulturellen Schwierigkeiten beim Essen gesprochen. Wie lehnt man in Afrika ein Essen ab, das einem nicht schmeckt?

Es gibt nicht ein Verhalten, das überall stimmt, man muss versuchen, den Weg in der betreffenden Kultur zu finden. In der Schweiz kann ich direkt sagen, das habe ich nicht gern, das kann ich nicht essen. Aber in anderen Kulturen bedeutet eine Mahlzeit einnehmen viel mehr, als nur Essen anbieten; es bedeutet Beziehungen aufbauen, und wenn man etwas nicht annimmt, ist das verletzend. In Sambia zum Beispiel sagt man, wenn man etwas nicht gern hat: «Das ist fein, aber könnte ich es mit nach Hause nehmen, um es mei-

ner Familie zu geben?» So ist keiner verletzt. Eine schöne Lösung.

Gibt es besonders anspruchsvolle Kulturen für einen gemeinsamen Umgang?

Es gibt überall Herausforderungen und jede ist anders. Manchmal ist es schwieriger in Kulturen, von denen man glaubt, dass sie unserer ähnlich sind, denn dann passe ich weniger auf, und ich verpasse die Feinheiten. Wenn wir andere kulturelle Werte haben, benehmen wir uns auch verschieden und das führt oft zu Problemen. In den meisten Ländern Afrikas oder Asiens, in denen die BMI arbeitet, funktioniert die Kommunikation bei den Partnerinnen und Partnern viel indirekter als bei uns. Wenn sie nicht einverstanden sind mit unseren Vorschlägen, werden sie nicht Nein sagen, sondern Ja, und wir müssen versuchen, das herauszuhören. Wie können wir selbst Ja sagen, wenn wir Nein meinen? Das ist für uns sehr schwierig, weil wir das Gefühl haben, dass wir lügen. Bei den lokalen Partnern geht es aber nicht um Ehrlichkeit, sondern um etwas anderes, nämlich darum, das Gesicht nicht zu verlieren.

Arbeiten Sie ausschliesslich in der Entwicklungszusammenarbeit oder schulen Sie auch Businessleute in interkultureller Kommunikation?

cinfo bewegt sich ausschliesslich in der Entwicklungszusammenarbeit. Das ganze Feld der interkulturellen Kommunikation wurde aber im Business viel früher entdeckt und entwickelt als in der Entwicklungszusammenarbeit. In der Geschäftswelt war schnell klar: Wenn ich gut verstehe, wie du funktionierst, dann kann ich mehr Geld machen. Und wenn du mich besser verstehst, wirst du auch eher mich anstellen als jemand anderen. In der IZA dachte man zuerst, wir sind nett, wir sind grosszügig, wir kommen – das reicht. Erst in den letzten Jahren wurde interkulturelle Kommunikation als Kompetenz erkannt. Heute,

denke ich, ist das Thema in der IZA auch verankert. Aber das Business war schneller als wir.

Unterschätzen die ausreisenden Fachpersonen dieses Thema?

Die Wichtigkeit wird nicht unterschätzt, aber die Schwierigkeit. Jetzt im 21. Jahrhundert besteht die Gefahr, dass Leute, die schon viel gereist sind und hier und da ein paar Wochen verbracht haben, glauben, sie würden schon viel wissen. Aber solche Einblicke bedeuten nicht, bereits die Kompetenz in diesem Thema auf längere Sicht zu haben. Es ist im Kurs nicht meine Ambition, diese Kompetenz zu entwickeln, sondern Wissen weiterzugeben. Die Fachpersonen müssen wissen, dass Unterschiede zwischen den Kulturen bestehen und Theorien da sind, die das Verhalten erklären. Sie brauchen Tools, an die sie sich halten können, wenn sie vor Ort verunsichert werden. Dazu machen wir Übungen. Wie sie im Einsatz konkret damit umgehen, diese Kompetenz eignen sie sich vor Ort an.

Haben Sie ein Beispiel für unterschiedliche kulturelle Auffassungen?

Die Aymara leben in Peru und Bolivien: Für sie bedeutet gut und für heute angepasst zu leben, dass man gut zuhören soll, was uns die Vergangenheit lehrt. Wenn ich gut höre, weiss ich, wann die Zeit gekommen ist, das Feld anzupflanzen oder eine Hochzeit zu organisieren. Es sind keine Entscheide, weil ich mir ein Ziel setze, sondern ich lerne von den Älteren und lese die Zeichen. Für die Internationale Zusammenarbeit ist das eine grosse Herausforderung. Die Fachpersonen kommen mit Dreijahresplänen aus ihren Organisationen. Die Aymara haben aber sprachlich gar keine Zukunftsformen.

Solche Unterschiede zwischen den Kulturen gilt es zu verstehen. Wenn ich verstehe, wie ich funktioniere und wie die andere Kultur, dann kann ich mein Verhalten anpassen, ohne mich selbst zu verlieren. Es

geht in Sambia nicht darum, Sambierin zu werden, das ist nicht möglich, die Leute dort würden das auch nicht ernst nehmen. Es geht darum, wie kann ich mich als Schweizerin in einem anderen Land so benehmen, dass es für die Leute vor Ort stimmt?

Nerven Sie sich manchmal selbst als Expertin über die andere Art, etwas zu tun oder zu sagen?

Eine Schlüsselkompetenz ist, zu beobachten und nicht sofort zu interpretieren. Und nicht gleich zu werten. Wenn man das übt, dann kommt man nicht so schnell an die Grenzen; man lernt, sich selbst zu analysieren: Was passiert gerade in mir, wie reagiere ich? Aber wenn ich erschöpft bin, funktioniert das auch nicht immer.

Sie haben mit den lokalen Partnern Interviews in den Ländern geführt. Welche Erfahrungen machen diese bei der Zusammenarbeit mit uns?

Die Partner in den verschiedenen Kontinenten schätzen die Zusammenarbeit mit den Leuten sehr. Ihr Fokus ist stark auf die positiven und schönen Erfahrungen gerichtet. Mühe haben sie mit unserer Direktheit. Sie fühlen sich verletzt, wenn jemand sagt: «Du kommst spät» oder «Dieser Bericht könnte besser sein». Sie haben oft das Gefühl, wir nehmen uns nicht genug Zeit, um sie zu verstehen. Dass wir gleich mit unseren Lösungen kommen, bevor wir verstehen, wie das Ganze eigentlich funktioniert. Sie kennen andere Arten der Hierarchie – die Rolle der Älteren und der Chefs wird von uns verschieden aufgenommen. Da muss man sich finden. Die Partner vor Ort haben aber bereits gute interkulturelle Kompetenzen, sie haben viel Erfahrung gesammelt und auch einiges über uns gelernt. Die BMI hat letztes Jahr in Sambia eine Weiterbildung organisiert, wo solche Konflikte in multikulturellen Teams von Fachpersonen und Partner angeschaut worden sind. Das trägt zur Klärung der Unterschiede bei und macht den Weg frei, besser zusammenzuarbeiten. ■



Véronique Schoeffel