

# Kulturelle Unterschiede: Werteorientierungen, Werte und Verhalten

*Christel Kumbruck, Wibke Derboven*

- 2.1 Kulturdimensionen – 26
- 2.2 Diversität: Kulturdimensionen und Stereotypisierung – 29
- 2.3 Kulturelle Selbst- und Fremdsichten – 31
- 2.4 Kulturtypen – 32
- 2.5 Zeitorientierung – 34
- 2.6 Konflikte – 35
  - 2.6.1 Kommunikation als Konfliktursache in interkulturellen Überschneidungssituationen – 37
  - 2.6.2 Konfliktstrategien aus kulturvergleichender Perspektive – 38
  - 2.6.3 Bedeutung von Kulturdimensionen im Konflikt – 40
  - 2.6.4 Kulturbedingt unterschiedliche Konfliktlösung – 41
  - 2.6.5 Interkulturelle Konfliktprävention – 43

Kulturelle Unterschiede werden mithilfe von Kulturdimensionen beschrieben. Diese legen den Schwerpunkt auf Werteorientierungen, Werte oder Verhaltensweisen. Mithilfe von Kulturdimensionen können Kulturen auf Kontinuen zwischen zwei bis drei Polen verortet werden, je nach der statistischen Ausprägung des Auftretens in der jeweiligen kulturellen Gruppe. In der Theorie der Werteorientierungen der Kulturforscher Kluckhohn u. Strodtbeck (1961) wird die Grundannahme entfaltet, dass sich Gesellschaften, Subgruppen innerhalb von Gesellschaften und Individuen systematisch durch unterschiedliche Werteorientierungen unterscheiden lassen. Ihre zweite Grundannahme besagt, dass es eine begrenzte Anzahl von Problemen gibt, mit denen sich Menschen aller Gesellschaften auseinandersetzen müssen, und dass die Lösungen zwischen den Gesellschaften variieren. Als grundlegende Probleme und Lösungsansätze identifizieren sie das Menschenbild, die Mensch-Umwelt-Beziehung, die Zeitorientierung, die Handlungsorientierung und die relationale Orientierung. Diese sehen sie als die wesentlichen Kulturdimensionen an. Im Hinblick auf das Menschenbild wird nach der menschlichen Natur (gut oder böse?) gefragt. Die Mensch-Umwelt-Beziehung unterscheidet sich darin, ob der Mensch in Harmonie mit der Natur leben oder sie sich unterwerfen will. Die Zeitorientierung wird danach unterschieden, ob die Gesellschaft vergangenheits-, gegenwarts- oder zukunftsgerichtet ist. Die Handlungsorientierung wird unterschieden in eine Seins-Orientierung (impulsiv und bedürfnisorientiert), Tun-Orientierung (aktivitätsorientiert) und Seins- und Werden-Orientierung (ganzheitliche Orientierung unter Berücksichtigung aller Aspekte des menschlichen Seins). Die Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen erfolgt als Gemeinschaft (kollektivistisches System) oder Gesellschaft (individualistisches System). Das Kultur-Ebenen-Modell (Schein 1985) geht davon aus, dass die von Kluckhohn u. Strodtbeck beschriebenen grundlegenden Werteorientierungen die Basis jeder Kultur sind. Diese Basisannahmen sind normalerweise kollektiv im Unterbewusstsein von Menschen einer Kultur verankert. Davon abgeleitet befinden sich auf einer darüber liegenden, mittleren, nur teilweise unbewussten Ebene die Werte und Normen, die man in der Kultur als bedeutsam ansieht und miteinander teilt und von denen sich Verhaltens-

regeln ableiten. Auf der obersten sichtbaren Ebene zeigt sich die Kultur durch Verhaltensweisen der Menschen und die von ihnen entwickelten Artefakte, z. B. Kleidung und Architektur (► Abschn. 8.3; Eisbergmodell). Je tiefer verankert, desto selbstverständlicher und dementsprechend schwerer veränderbar sind die Kulturelemente.

Psychologisch vermittelnd stehen zwischen der mittleren Ebene der kulturellen Werte und der oberen Ebene des Verhaltens Erwartungen an die Wirkungen des eigenen Verhaltens, die sich aus den kulturellen Werten ableiten. Hierdurch funktioniert die Koordination zwischen Menschen innerhalb einer Kultur relativ gut. In zwischenmenschlichen, interkulturellen Interaktionen erfolgt die Koordinierung mit mehr Reibungsverlusten, weil nur das Verhalten des Gegenübers wahrgenommen wird und entweder fehlinterpretiert wird oder ggf. irritierend wirkt, aber die damit verbundenen – von kulturellen Werten abgeleiteten – Intentionen des Verhaltens des Gegenübers nicht verstanden werden. Eine wichtige Rolle spielen dabei Attribuierungen, d. h. dass man sich das Verhalten anderer aufgrund generell lückenhafter Informationen zu erklären versucht (entweder in der Person des Gegenübers liegende »interne« oder in der Situation liegende »externe« Gründe). Im interkulturellen Kontext sind Attribuierungen aber häufig falsch, weil gleiche Verhaltensweisen unterschiedliche Bedeutungen haben und verschiedene Verhaltensweisen gleiche Bedeutung haben können (Pedersen 1993, S. 347; ► Abschn. 2.6.5).

Alle kulturvergleichenden Untersuchungen bauen auf den von Kluckhohn und Strodtbeck entwickelten Kulturdimensionen auf, entwickeln neue Dimensionen oder Kulturtypen bzw. -standards und modifizieren die Dimensionen.

## 2.1 Kulturdimensionen

### ■ Hofstede

Eines der einflussreichsten Kulturmodelle ist das von Hofstede (1983). Er verglich in einer großen empirischen Interviewstudie Einstellungen und Werte von über 116.000 IBM-Mitarbeitern aus 67 Ländern. Er hat mithilfe von Faktorenanalysen zunächst vier Dimensionen arbeitsbezogener Wertvorstellungen extrahiert. Die Forschergruppe Chi-

nese Culture Connection (1987) bestätigte seine Dimensionen, insbesondere die Kollektivismusdimension, in einer Untersuchung, in die 20 Nationen einbezogen waren, und identifizierte eine weitere für China spezifische wertebezogene Dimension, nämlich die eine Langzeitorientierung hervorrufoende konfuzianische Arbeitsethik. Die Dimensionen von Hofstede, die auf der mittleren Ebene der Werte angesiedelt sind, umfassen:

- Machtdistanz (groß – klein),
- Kollektivismus (vs. Individualismus),
- Maskulinität (vs. Feminität),
- Unsicherheitsvermeidung (stark – schwach),
- Langzeitorientierung (niedrig – hoch).

In Kulturen mit hoher Machtdistanz laufen Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen von oben nach unten; es ist unüblich, den Autoritäten zu widersprechen. Die in der Hierarchie unten Stehenden akzeptieren das Machtgefälle. In Kulturen mit geringer Machtdistanz sind dagegen die Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen partizipativ angelegt.

In kollektivistischen Kulturen existieren enge Gruppenbindungen, verbunden mit Verpflichtungen gegenseitiger Hilfe. Die kollektiven dominieren die individuellen Interessen. Kinder lernen in Wir-Begriffen zu denken. Menschen, die sich von der Gruppe und ihren Normen abzuheben versuchen, werden kollektiv sanktioniert. Die Trennung zwischen dem Eigenen und dem Fremden verläuft in diesen interdependenten Kulturen strikt; zu dem Eigenen gehören vor allem die Mitglieder der erweiterten Familie. In individualistischen Kulturen sind das Streben nach Autonomie und individueller Persönlichkeitsentwicklung wichtige Werte; diese sind eng mit der Vorstellung verbunden, dass jeder Mensch das Potenzial in sich trägt, aus eigener Kraft etwas zu werden. Die Durchlässigkeit zwischen dem Eigenen und dem Fremden ist in diesen independenten Kulturen größer; das Eigene hat das eigene Ich im Zentrum und kann flexibel andere Menschen (»Freunde«) in die Eigengruppe integrieren.

In maskulinen Kulturen orientieren sich die Mitglieder an materiellem Gewinn, Leistung, Durchsetzungsvermögen und Besitzstreben. In femininen Gesellschaften verhalten sich die Mitglieder eher beziehungs- und kooperationsorientiert.

Die vorherrschenden Werte sind am Gemeinwohl und der Fürsorge für alle Mitglieder orientiert. In maskulinen Kulturen sind diese Werte eng den Geschlechterrollen zugeordnet.

Mitglieder von Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung können Situationen schlecht aushalten, auf die sie nicht vorbereitet oder deren Anforderungen widersprüchlich sind. Sie neigen zu Recht und Ordnung. In Kulturen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung haben die Menschen eine hohe Ambiguitätstoleranz und Improvisationstalent. Sie empfinden zu viele Regeln als einengend, vielfach verbunden mit Misstrauen gegenüber einem regelsetzenden Staat.

Kulturen mit Langzeitorientierung suchen nicht den kurzfristigen Erfolg, sondern streben langanhaltende Lösungen an, die oftmals auf guten Beziehungen fundieren. Insbesondere angesichts eines anderen Arbeitsverhaltens in fernasiatischen Kulturen haben Hofstede u. Bond (1988) die Erweiterung um diese Dimension als bedeutsam angesehen.

#### ■ House et al.

Auch in der von House et al. (2004) durchgeführten GLOBE-Studie mit 17.000 Führungskräften in nichtmultinationalen Firmen werden Hofstedes Dimensionen verwendet und teilweise weiter ausdifferenziert. Dies hängt u. a. damit zusammen, dass nicht nur Werteorientierungen, sondern auch Verhaltensweisen erhoben wurden. Entsprechung finden Hofstedes Dimensionen bei:

- Machtdistanz,
- Unsicherheitsvermeidung und
- Zukunftsorientierung (entspricht Hofstedes Dimension Langzeitorientierung).

Hofstedes Individualismus-Kollektivismus-Dimension wird ausdifferenziert zu:

- institutionellem Kollektivismus (d. h. wie eine Organisation oder soziale Institution Praktiken der kollektiven Verteilung von Ressourcen und Handlungen fördert) und
- In-Gruppen-Kollektivismus (Ausmaß, in dem Individuen Loyalität und Kohäsion in ihren Organisationen oder Familien ausdrücken); eng damit verbunden ist auch die Dimension:
- Performance-Orientierung (also Leistungsorientierung).

Hofstede's Maskulinität-Feminität-Dimension wird von House et al. differenziert nach:

- Gender-Gleichheit und
- Durchsetzung (also die geschlechterstereotype Beziehung zu anderen) (die auch Anteile der Individualismus-Kollektivismus-Dimension hat) sowie
- humane Orientierung (also Fürsorge als Wert der Gesellschaft).

House et al. wollten mit ihrem Vorgehen die beiden oberen Kulturebenen »Werte« und »Verhalten« empirisch erheben. Es zeigte sich allerdings, dass nicht, wie von den Forschern intendiert, das faktische Verhalten, sondern Einstellungen dazu erhoben wurden, die stark dem Bedürfnis sozialer Erwünschtheit entsprachen, sodass letztlich doch die Werte darin zum Ausdruck kamen.

#### ■ Hall u. Hall

Während die meisten Kulturdimensionen auf der Einordnung von Kulturen nach deren Werten (und davon abgeleiteten Praktiken) basieren, haben Hall u. Hall (1990) nur das menschliche Verhalten in den Fokus genommen und dabei insbesondere die Kommunikation. Sie gehen davon aus, dass Kultur Kommunikation ist und diese durch Sprache, Artefakte und auch Verhalten erfolgt. Die Dimensionen von Hall u. Hall (1990) sind:

- Zeit
- Raum
- Dichte der Informationsnetze (Kontext) und
- Informationsfluss.

Bezüglich der Dimension Zeit ist zwischen Kulturen mit schnellem und mit langsamem Lebensrhythmus sowie zwischen monochronen und polychronen Kulturen zu unterscheiden. Monochrome Kulturen organisieren ihr Leben sequenziell, d. h., dass sie alles nacheinander erledigen, nach Plänen vorgehen und auf Pünktlichkeit Wert legen. Menschen aus polychronen Kulturen halten es für selbstverständlich, viele Aktivitäten parallel (simultan) durchzuführen.

Bei der Dimension Raum ist einerseits der Abstand (räumliche Distanz) zwischen Menschen bedeutsam, der es erlaubt, sich in Interaktionen mit anderen wohlfühlen. Andererseits geht es um die Definition von »Innenraum« und »Außenraum«

sowie deren Bedeutung im sozialen Leben (z. B. Privatheit und Öffentlichkeit).

In Kulturen mit schwachem Kontext sind die Informationsnetze wenig dicht geknüpft, sodass Interaktionspartner notwendige Hintergrundinformationen in der Regel mitnennen (explizieren) müssen, um für den anderen verständlich zu sein. Diese Menschen schirmen sich gegen zu viele Informationen ab, konzentrieren sich auf das sog. Wesentliche. Kulturen mit hohem Kontext nennen viele Informationshintergründe nur implizit, d. h. Zuhörer müssen sich im Kontext des anderen schon auskennen und somit zur In-Group gehören. Die Dichte der Informationsnetze hat Auswirkungen auf den Informationsfluss. In Kulturen mit starkem Kontext verbreiten sich Informationen informell und nahezu ungehindert innerhalb von Gruppen. Die Dimension Kontext von Hall u. Hall wird in enger Verbindung zu Hofstede's Dimensionen Kollektivismus/Individualismus und Machtdistanz gesehen (House et al. 2004).

Den Dimensionen von Hall u. Hall fehlt die empirische Überprüfung, jedoch haben sie vielfache Bezüge zu den Kulturdimensionen von Hofstede (1983), House et al. (2004) und Kluckhohn u. Strodtbeck (1961). Zudem beziehen sie sich auf die Kulturelemente, die im von uns präferierten semiotischen Kulturverständnis besonders herausgestellt werden, nämlich der Entstehung von Kultur im kommunikativen Akt.

Eine weitere Unterscheidung der Dimensionen mit dem Fokus auf den Ausprägungen Gesellschaft versus Individuum (Winkler 2011, S. 59ff.) wirkt zunächst künstlich, da beide immer miteinander vermittelt sind: Das Individuum agiert als Teil der Gesellschaft und ist durch diese kulturell geprägt; die gesellschaftlichen Werte sind von den Individuen geteilte Werte und diese können darauf auch Einfluss nehmen. Jedoch ist es bedeutsam, dass sich einige Dimensionen auf die soziale Ordnung der Menschen beziehen (insbesondere Machtdistanz und Kollektivismus/Individualismus) und dadurch ein in der Kultur unübliches Verhalten eher als Ausdruck einer bewussten Abweichung von der Norm und damit als ein Sich-gegen-die-Gemeinschaft-Stellen-Wollen erlebt wird. Demgegenüber werden Abweichungen von durch andere Dimensionen geprägte Regeln eher als individuelle Stile des Verhaltens wahrgenommen,

z. B. das Zeitverhalten. Diese unterschiedlichen Wahrnehmungen eines unbekannten Verhaltens sind bedeutsam für die Wertung und Einordnung sowie für das damit verbundene Konfliktpotenzial, wenn Menschen in interkulturellen Überschneidungssituationen aufeinandertreffen (ebd.).

#### ■ Lewis

Es gibt zahlreiche Kulturdimensionen, die den Rahmen für unsere Kategorisierungen angesichts von Menschen aus anderen Kulturen abgeben. Als besonders eingängig kann die Unterteilung von Lewis (1998) in linear-aktive, multiaktive und reaktive Kulturen angesehen werden. Es handelt sich um ein sehr grobes Raster, das aber dadurch dem Ziel genüge tut, eine erste annähernde Vermutung über eine Person oder Situation im Sinne Adlers (1997, S. 76) zu gewinnen, ohne zu viele Festlegungen im Vorfeld zu treffen. Das System arbeitet mit Kulturtypen statt Kulturdimensionen. Lewis baut auf den Kulturdimensionen von Hofstede und von Hall u. Hall auf, integriert und verdichtet sie.

Während Lewis Ausprägungen des Leistungs- und Zeitverhaltens viele Aspekte der Dimensionen Unsicherheitsvermeidung, Langzeitorientierung und Maskulinität von Hofstede aufgreifen, sind das kommunikative und Zuhörverhalten sowie das Führungsverhalten stark durch Hofstedes Dimensionen Individualismus/Kollektivismus sowie Machtdistanz beeinflusst. Wie beschrieben, haben Hofstede u. Bond die ursprünglichen vier Dimensionen um eine fünfte erweitert, der Langzeitorientierung, die auf der für China spezifischen konfuzianischen Arbeitsethik aufbaut. Dies deutet daraufhin, dass asiatische Kulturen nicht so einfach unter ein westlich geprägtes (also ethnozentristisches) binäres Gegensatzpaar, z. B. von Individualisten und Kollektivist, subsumierbar sind. Lewis hat eine Ausdifferenzierung vorgenommen und die den Kulturforschern Hall u. Hall (1985) entlehnten Kulturdimensionen für Zeit, Raum und Kommunikationsverhalten mit einbezogen, wodurch er nicht auf ein binäres, sondern trinäres System kam. Sein Fokus auf das kommunikative Verhalten macht sein System im Kontext des vorliegenden semiotischen Kulturverständnisses besonders interessant.

Der Ansatz von Lewis geht auf zwei Mankos anderer Kulturdimensionssysteme gezielt ein. Zum

einen geht er sowohl auf die Werte- als auch Verhaltensebene ein. Dadurch bezieht er das Kommunikationsverhalten, das gemäß semiotischem Kulturbegriff konstituierend für jede Kultur ist, mit ein. Zum anderen erweitert er das Kulturdimensionssystem, indem er die typisch westliche binäre Gegensätzlichung der Pole in ein System mit drei »Qualitäten« überführt. Dies hat den Vorteil, dass Kulturen, deren Werte nicht in das binäre System passen, bzgl. ihrer besonderen Qualität nicht einfach durch Platzierung auf der mittleren »Sowohl-als-auch«-Ausprägung ignoriert werden.

Lewis Kultureinteilung macht Aussagen über Tendenzen der Leistungsorientierung, der Zeitorientierung, dem Kommunikations- und insbesondere Zuhörverhalten sowie dem Führungsverhalten (zur näheren Beschreibung ► Abschn. 2.4, ► Abschn. 2.5).

#### ■ Thomas

Eine Alternative zu einem kulturübergreifenden System von Kulturdimensionen, wie es von kulturvergleichenden Forschern entwickelt wurde, stellt das Vorgehen der Interkulturellen Psychologie dar. So analysiert z. B. Thomas (2003a) die interkulturellen Überschneidungssituationen und identifiziert mittels der Critical-Incidents-Technik (Flanagan 1954) kritische Situationen zwischen Vertretern zweier Landeskulturen, die er im Hinblick auf Verständnis der Werthintergründe und bester Handlungsalternativen als Lehrmaterial präsentiert. Wir sehen in diesem Vorgehen, Kulturstandards zu identifizieren, die Chance der Sensibilisierung für Konfliktsituationen, aber auch die Gefahr, dass das Material als Rezeptwissen (Dos and Don'ts) genutzt wird. Letztlich wird beim Verständnis der impliziten Werte auch auf die von kulturvergleichenden Forschern entwickelten Kulturdimensionen zurückgegriffen.

## 2.2 Diversität: Kulturdimensionen und Stereotypisierung

Menschen sind unterschiedlich. Sie sind geprägt durch ihre verschiedenen kulturellen Sozialisationsinstanzen (wichtige Menschen wie die Eltern, wichtige Institutionen wie die Schule) und durch individuelle Eigenheiten (z. B. Temperament). Auf

diese Weise ist jeder Mensch eine ganz besondere Mischung. Nichtsdestotrotz kann man der Einfachheit halber davon ausgehen, dass zwei Menschen, die durch dieselbe sozialisierende Institution gegangen sind, zwar nicht gleich, aber in dieser Hinsicht ähnlich sind, weil sie gemeinsame Sichtweisen und Handlungsmuster übernommen haben. Zumindest statistisch gesehen sind sich Menschen aus einer gemeinsamen kulturellen Sozialisationsinstanz ähnlicher als Menschen aus unterschiedlichen Sozialisationsinstanzen, z. B. anderen Ländern. Steckt man sie damit aber nicht in eine Schublade? Diese Frage stellt sich im interkulturellen Kontext immer wieder.

Nun ist die menschliche Orientierung in der Alltagswelt generalisierend und typisierend (Schütz 1974), und entsprechend werden Menschen, denen wir zum ersten Mal begegnen, sozial eingeordnet.

- » Um nicht handlungsunfähig zu werden, kann es sich niemand leisten, die Aspekte der Welt permanent mit maximaler Differenziertheit zu betrachten. Insofern ist die Neigung, unbekannte und vielschichtige Bereiche zunächst in grobe Kategorien einzuteilen, eine grundlegende Eigenschaft menschlicher Wahrnehmung (Layes 2003, S. 121).

Für die Einordnung stehen den Menschen kulturell ausgebildete soziale Kategorien zur Verfügung, mithilfe derer sie sich sehr schnell einen Eindruck darüber verschaffen, mit was für einem Gegenüber sie es zu tun haben. Dazu gehören insbesondere »Geschlecht«, »Ethnie«, »Status«, »Religion« u. a. Diese Kategorien werden vor allem beim Erstkontakt mit Fremden relevant. Über das Erkunden der jeweiligen Kategorienzugehörigkeit eröffnen sich Anknüpfungspunkte für ein Gespräch und ein weites kategorienspezifisches Hintergrundwissen über den Kommunikationspartner. Dieses Hintergrundwissen speist sich aus eigenen Erfahrungen, Erfahrungen aus zweiter Hand sowie – im Falle von Ethnien – aus Kulturdimensionen. In diesem Sinne stellt die Kategorisierung ein Kommunikationspotenzial dar. Adler (1997, S. 76) charakterisiert dieses als »first-best-guess about a person or a situation«. Wenn man von weiter weg auf die Individuen einer Kultur schaut, erscheint ihr Verhalten als nahezu identisch; geht man näher hin, treten die individuellen Unterschiede vermehrt in den Blick.

Kulturen und damit auch ihre Zuschreibungen sind ständig im Fluss, sodass es spätestens, wenn man länger mit Fremdkulturen zu tun hat, notwendig ist, den Blick von den als typisch angesehenen Merkmalen zu lösen und ihn stattdessen auf die Produktion von Mustern des Denkens, Wahrnehmens, Fühlens und Handelns im Alltag zu richten. Gerade in der Begegnung unterschiedlicher Kulturen werden zwar kulturell bedingte Unterschiede deutlich, ja treten oftmals erst pointiert in Erscheinung. Gleichzeitig werden aber auch intuitive Annäherungsstrategien deutlich, die zur Modifikation bisheriger Muster auf beiden Seiten führen können. Wir sprechen aufgrund der Fluidität von Kulturen und der patchworkartigen kulturellen Zusammensetzung jedes Individuums deshalb vorzugsweise von Kulturtypen – der Typus ist das statistische Mittel, das in Reinform so nie auftritt. Kultur als Typus ist entgegen der Vorstellung, dass sich Nationalkulturen durch die vielen interkulturellen Begegnungen heutzutage nach und nach im Sinne von Vielfalt auflösen würden, resilient; sie bleibt als Mitglieder einer Kultur verbindender Hintergrund, der diesen Mitgliedern trotz aller Variationen als unbewusster Orientierungsrahmen dient.

Wenn Mitgliedern anderer sozialer Gruppen Eigenschaften und Verhaltensweisen vereinfachend und uneingeschränkt generalisierend zugeschrieben werden, spricht man i. Allg. nicht von Typisierung oder Kategorisierung, sondern von Stereotypisierung (Allport 1954; Keim 2002, S. 248f.). Wie Layes verdeutlicht:

- » Äußerst problematisch ist allerdings, wenn man sich der Vorläufigkeit und Undifferenziertheit von Stereotypen nicht mehr bewusst ist. Dann kann es schnell passieren, dass aus Stereotypen Vorurteile werden (Layes 2003, S. 121).

Stereotypisierungen sind also generalisierende, rigide und vereinfachende Eigenschaftszuschreibungen an soziale Gruppen und deren Mitglieder, die in Verbindung mit emotional (meist negativ) wertender Tendenz (Quasthoff 1987) zu Vorurteilen werden. Stereotype entstehen beim Aufeinandertreffen spontan und dienen über den Mechanismus der Abgrenzung der Versicherung der eigenen Gruppenidentität (Sherif et al. 1961; Tajfel u. Turner 1986).

Meist werden sie implizit verwendet. Sie gehören zum üblichen Wissen von anderen Gemeinschaften und Kulturen. Sie können in der interkulturellen Kommunikation auch als Ressource zur Herstellung von Gemeinsamkeit zwischen Fremden und als Anknüpfungspunkte für ein Gespräch dienen. Häufig führt ihre Verwendung aber zum Aufbau von Barrieren und wirkt dann negativ bis sogar vernichtend auf die interkulturelle Kommunikation. Dies geschieht in Form von Vorurteilen dann, wenn zur vereinfachten Zuordnung auch noch (negative oder positive) Wertungen hinzukommen. Eine weitere problematische Variante stellt der Ethnozentrismus dar, für den es keine andere gültige Sicht auf die Welt gibt als die der eigenen Kultur. Diese ist sowohl Ausgangspunkt jeder Überlegung als auch Maßstab zugleich. Andere Sichten werden schlicht nicht zur Kenntnis genommen. Eng mit dem Modus der Stereotypisierung verbunden ist der Chauvinismus, also die Vorstellung der Überlegenheit der eigenen Kultur und der damit verbundenen Zuschreibungen. Hieraus entsteht eine generelle Abwertung von anderen Kulturen, ihren Sichtweisen und Werten.

Der Umgang mit Kulturdimensionen kann einer hilfreichen Typisierung fremdkultureller Menschen dienen, mithilfe derer die soziale Orientierung und Interaktion einerseits erleichtert wird, die aber andererseits auch offen für die Erfahrung bleibt, dass sich ein konkretes Individuum davon unterscheidet. Kulturspezifische Typisierungen können aber auch zu Stereotypisierungen und Vorverurteilung fremdkultureller Menschen führen, wenn sie rigide angewendet werden.

Trotz der Gefahr der vorverurteilenden Stereotypisierung kann auf Kulturdimensionen nicht verzichtet werden. Das kulturelle Selbstverständnis von Individuen und Kollektiven ist nur im Spiel der Differenzen artikulierbar: in Abgrenzung des Eigenen vom Anderen und Fremden. Es tritt erst dann in Erscheinung. Differenzierung ist somit ein wichtiger Schritt zur Selbsterkenntnis. Der Fokus sollte, ohne endgültige Unterschiede zu postulieren, auf der Auseinandersetzung damit liegen, wie kulturspezifische Praktiken und Strukturen im Alltag von Individuen, einer Gruppe, Gemeinschaft, Gesellschaft entstehen, reproduziert, tradiert oder transformiert werden. Diesbzgl. wäre den kommunikativen und interaktiven Ko-Konstruktionen

eigen- und fremdkultureller Wirklichkeiten besondere Aufmerksamkeit entgegenzubringen. Ein solches Vorgehen versucht die Balance zu finden zwischen einer absolut verstandenen Idee der Konstruktion von Kultur im Sinne der Auflösung kultureller Eigenarten in situativer Beliebigkeit und einer Festlegung von Kulturen auf fixe Einzelmerkmale. Unterschiede werden auf diese Weise nicht wegdiskutiert, sondern zeigen sich in typischen Ausprägungen, gebrochen an einer Vielfalt subkultureller gegenläufiger Tendenzen und situativer Anpassungsdynamiken.

Es gilt somit die Notwendigkeit zu unterscheiden (z. B. per Kulturdimensionen) und doch die Begrenztheit der Unterscheidung anzuerkennen. Gerade die interkulturelle Sichtweise lenkt deshalb mehr den Fokus darauf, was mit Menschen in interkulturellen Überschneidungssituationen passiert und wie sie agieren, als inwiefern sie unterschiedlich sind.

## 2.3 Kulturelle Selbst- und Fremdsichten

Kultur ist und bestimmt somit die Art und Weise, wie die Welt gesehen wird, was für einen Sinn man in das Wahrgenommene legt bzw. welche Konsequenzen man aus der Wahrnehmung ableitet und welche Sicht- und Verhaltensweisen als normal bzw. unnormal und richtig oder falsch angesehen werden. Auch die Frage, was als legal und legitim angesehen wird, also wie stark man sich an formalem Recht und Gesetz orientiert, ist stark kulturabhängig. Jede kulturelle Gemeinschaft hat somit ihren eigenen Wahrnehmungshorizont oder -fokus, insbesondere bzgl. der identitätsstiftenden Konzepte, Glaubenssätze und Werte, der sich mehr oder weniger stark von dem anderer Kulturen unterscheidet. Hieraus rühren Verständigungsschwierigkeiten zwischen den Kulturen. Allerdings ist davon auszugehen, dass es mit Vertretern jeder Kultur Überschneidungen der Fokusse gibt. Trifft man mit Menschen aus anderen Kulturen zusammen, sollte man sein Augenmerk auch auf die überlappenden Elemente richten, weil diese die einfachste Basis für eine Verständigung bilden.

Auch ist zu bedenken, dass in der Interaktion mit Menschen aus einem anderen Kulturkreis nicht

2 nur die unterschiedlichen Perspektiven auf die Welt aufeinandertreffen, sondern auch die Vorstellungen, die sich jeder von der Sicht des anderen auf die Welt macht (diese Sichten sind wiederum stark von Stereotypen geprägt). Hier sind zirkuläre Prozesse wirksam, d. h. Selbst- und Fremdsichten beider Interaktionspartner wirken permanent wechselseitig in iterativen Prozessen aufeinander ein und führen zu unvorhersehbaren Reaktionen in der Interaktion. Diese Selbst- und Fremdsichten bilden dabei nie die Wirklichkeit 1:1 ab, sondern sind immer geprägt von subjektiven Vorstellungen, selektiver Wahrnehmung und Verarbeitung, unbewussten Erwartungen etc. Der interkulturelle Dialog erhält eine zusätzliche Komplexität dadurch, dass die Fremdsichten von den im Folgenden näher ausgeführten Kulturkategorisierungen und Stereotypisierungen bis hin zu Vorurteilen geprägt sind.

Als Konsequenz dieser Doppelungen von Perspektiven gilt es zu berücksichtigen, dass das Verhalten in interkulturellen Interaktionen anders ist als das Verhalten innerhalb des eigenen Kulturkreises. Das Verhalten im interkulturellen Kontext ist also sowohl von den eigenen kulturellen Orientierungen als auch von der Antizipation des Verhaltens des Gegenübers zirkulär geprägt. Dies macht die Interaktionen komplex und wenig konkret vorhersehbar. Deshalb hilft das Wissen um Dos and Don'ts, die vielfach aus Kulturkategorisierungen abgeleitet sind, in anderen Kulturräumen auch nur bedingt weiter.

Das folgende Beispiel verdeutlicht zirkuläre Prozesse in interkulturellen Interaktionen:

Eine Person aus Kultur A, in der viel Wert auf Pünktlichkeit gelegt wird, hat eine Verabredung mit einer Person aus Kultur B, in der eher weniger Wert auf Pünktlichkeit und straffe Zeitpläne gelegt wird. Im Wissen um diese unterschiedlichen Orientierungen kommt Person A zu einer Verabredung mit Person B wesentlich später als abgemacht. Vertreter B dagegen weiß um die Bedeutung der Pünktlichkeit im Kulturraum des anderen und kommt deshalb, entgegen seiner Gewohnheiten, sehr pünktlich zu der Verabredung. Sehr erstaunt, verunsichert und verärgert nimmt er das Zuspätkommen von Person A auf. Wäre Person A ein Mensch seines eigenen Kulturkreises, wäre dieses Verhalten für ihn unproblematisch. Doch mit seinem Wissen

um die kulturellen Gepflogenheiten des Kulturraums A und der dort üblichen hohen Bedeutung von Pünktlichkeit wertet er das Zuspätkommen persönlich und deutet dieses Verhalten als Respektlosigkeit ihm gegenüber. Es kann also zu großen Missverständnissen kommen, wenn beide im Bemühen sich anzupassen, die kulturellen Gewohnheiten des Anderen antizipieren und in das eigene Verhalten integrieren.

Dieses Beispiel bezieht sich auf Verhaltensweisen, die sichtbar und bewusst steuerbar sind, also auf all das, was sich im Eisbergmodell oberhalb der Wasseroberfläche befindet. Bei weniger bewussten und steuerbaren Verhaltensweisen ist dagegen der Prozess des Sich-aufeinander-Einstellens weniger geradlinig und von zigfachen Anpassungsschleifen geprägt. Die Interaktion ist nur als zirkulärer Prozess aus Antizipation und Reaktion zwischen A und B verstehbar. Hierbei erzeugen die Akteure – nahezu permanent – Missverständnisse, die auch bei größter interkultureller Kompetenz nie ganz zu vermeiden sind. Gleichzeitig ist dieser Prozess notwendig, da dabei zunehmende Annäherung an die Kulturen und Verständigung zwischen den Kulturen erfolgen. Aus diesem Grund ist es gut, in interkulturellen Kontakten immer auch die Fremdsicht auf die eigene Kultur zu kennen und in Interaktionen sensibel für diese zirkulären Prozesse zu sein, in denen Selbst- und Fremdsichten gewichtige Rollen spielen.

## 2.4 Kulturtypen

Lewis (1998) ordnet Länder bzw. geografische Räume gemäß der von ihm entwickelten Kulturtypen »linear-aktiv«, »multiaktiv« und »reaktiv« zu. Nordamerika und Großbritannien sowie die nordeuropäischen Länder außer Finnland gelten als linear-aktive Kulturen. Südeuropa, die arabischen Länder, Indien, Afrika sowie Lateinamerika werden von multiaktiven Menschen bewohnt, die asiatischen Länder sowie Finnland sind reaktive Kulturen. Länder, die demselben Kulturtypus angehören, haben verschiedene Ausprägungen. So hat Italien schwächer ausgeprägte multiaktive Tendenzen als Brasilien. Auch gibt es Überschneidungen. Manche Länder sind von verschiedenen Kulturtypen geprägt; so haben Vietnam und Indien sowohl multi-

## 2.4 · Kulturtypen

aktive als auch reaktive Eigenschaften; Finnland trägt trotz aller reaktiven Merkmale auch linear-aktive Züge.

Auch wenn die Kategorisierung auf Grundlage der Landeskultur einschlägig erscheint, beruht sie doch nur auf einer kulturprägenden Institution. Menschen sind, wie Lewis (ebd.) ausführt, einerseits durch die Landeskultur geprägt, andererseits wird diese Prägung aber auch bzgl. der Zuordnung zu einem Kulturtypus durch Subkulturen relativiert. Eine wichtige kulturprägende Instanz ist das Geschlecht. Frauen verhalten sich im Durchschnitt multiaktiver und reaktiver als Männer. Des Weiteren wird die kulturelle Ausrichtung stark vom erlernten und ausgeübten Beruf geprägt. Menschen mit Berufen, in denen es mehr auf die Fähigkeit zur Verknüpfung von Beziehungen als auf den Umgang mit Zahlen ankommt, z. B. Lehrer, haben im Durchschnitt höhere multiaktive Werte als z. B. Ingenieure oder Bankkaufleute. Die berufliche Sozialisation führt in einem Beruf, der die Fähigkeit zum Zuhören-Können und Empathie verlangt, z. B. des Psychotherapeuten, in der Regel zu reaktiven Ausprägungen. Auf diese Weise werden national-kulturelle durch professionell und geschlechtlich bestimmte Kulturprägungen gebrochen.

Die Kulturtypen nach Lewis beziehen sich auf das Leistungsverhalten, das in engem Zusammenhang mit der Zeitorientierung steht, sowie auf das kommunikative Verhalten, das sich auch im Zuhörverhalten widerspiegelt.

### ■ Linear-aktive Kulturen

Vertreter linear-aktiver Kulturen sind aufgabenorientiert und hoch organisierte Planer. Sie erledigen ein Ding nach dem anderen, konzentrieren sich fest darauf und erledigen es gemäß einem fixen Zeitplan. Sie gehen davon aus, dass sie auf diese Weise am effektivsten sind. Ihre Dialoge sind wohlstrukturiert nach den Mustern »Frage und Antwort«, »Rede und Gegenrede«. Sie ziehen klare Äußerungen vor.

Im Hinblick auf ihr Zuhörverhalten kann man sie auch als datenorientiert bezeichnen. Sie versuchen solide Informationen in Kommunikationssituationen zu erhalten und bauen darauf ihre Entscheidungen, z. B. für einen Kauf oder eine Geschäftsbeziehung, auf.

### ■ Multiaktive Kulturen

Vertreter multiaktiver Kulturen sind menschenorientiert und redselige Beziehungsstifter. Sie sind sehr flexibel, tun immer viele Dinge gleichzeitig und glauben, auf ihre Weise mehr als andere zu schaffen. Sie sind weder pünktlich noch halten sie Zeitpläne ein, wenngleich sie i. Allg. dieses vorgeben. Sie lassen es, persönliche Zusammenkünfte wegen eines anderen Termins abubrechen, bevor sie das Ziel der Zusammenkunft erreicht haben. Zwischenmenschlicher Austausch ist ihrer Meinung nach die beste Zeitinvestition. Sie reden gerne gleichzeitig, liefern sich wortreiche Gefechte und nutzen auch eine ausgeprägte Körpersprache.

Das Zuhörverhalten der Vertreter multiaktiver Kulturen kann als dialogorientiert bezeichnet werden. Sie sind aufgrund ihrer personellen Netzwerke bestens informiert und sehen deshalb z. B. in einer offiziellen Besprechung mit Geschäftspartnern eher einen formellen Rahmen, also den richtigen Kontext für einen Deal, als eine Möglichkeit der Informationsaufnahme. Sie werden leicht ungeduldig, wenn sie von Vertretern der linear-aktiven Kulturen mit Fakten »bombardiert« werden, da diese ja aus ihrer Sicht nur einen Bruchteil – und keineswegs den wichtigsten – des als Grundlage für Entscheidungen notwendigen Gesamtbildes wiedergeben, zu dem ja vor allem die Beziehungen gehören. Sie wollen Probleme von einem menschlichen Gesichtspunkt aus und unter Einbezug ihrer Beziehungen lösen; deshalb nützt ihnen keine Agenda, wonach Punkt für Punkt eines Sachstandes abgearbeitet wird.

### ■ Reaktive Kulturen

Vertreter reaktiver Kulturen sind respektorientierte gute Zuhörer. Sie initiieren eher selten Aktionen oder Diskussionen, da sie es vorziehen, erst anderen Positionen zuzuhören, dann darauf zu reagieren und eine eigene Meinung zu formulieren. Sie konzentrieren sich vollständig auf die Situation und ihre Gesprächspartner und zeigen durch Schweigen ihren Respekt gegenüber denjenigen, die sprechen. Sie äußern sich eher vorsichtig und vermeiden jede Konfrontation, was sich in der häufigen Verwendung von indirekter Rede und Passivformen zeigt. Typisch sind Halbsätze, bei denen sie davon ausgehen, dass der Zuhörer schon weiß, wie er sie zu ergänzen hat. Sie zeigen ihren Unmut eher indirekt

und sind konsequenterweise Meister der Entzifferung von Körpersprache. Dennoch ist ihre eigene Körpersprache verhalten. Ihre Kommunikation folgt dem Muster »Monolog – Pause – Reflexion – Monolog«. Sie vermeiden sowohl Small Talk als auch direkten Augenkontakt.

Vertreter reaktiver Kulturen sind per se gute Zuhörer. Sie greifen Hinweise auf Sachverhalte genauso begierig wie Beziehungsaspekte im Detail auf. Dabei holen sie sich Informationen aus jeder der in ihr immenses Beziehungsnetz einbezogenen Quelle. Man kann diese Kulturen auch als Netzgesellschaften bezeichnen. Sie sind an langfristigen Beziehungen interessiert, weshalb sowohl die harten Fakten als auch die Beziehungen stimmen müssen.

#### ■ Kulturspezifische Führungskommunikation

Lewis beschreibt Führungsverhalten in Abhängigkeit von seinen Kulturtypen.

Ihm zufolge sind Manager in linear-aktiven Kulturen bemüht, ihre technische Kompetenz zu demonstrieren, geben bei Planungen den Fakten den Vorrang gegenüber Empfindungen und ziehen Logik den Gefühlen und Beziehungen vor. Sie sind handlungs- und geschäftsorientiert und fokussieren vor allem auf schnelle Aufgabenerledigung und Resultate. Sie pochen auf Einhaltung von Regeln und Zeitplänen und überzeugen durch ihre umsichtige Planung. Dieses Verhalten ist weitgehend unabhängig davon, ob sie einen autoritären oder kooperativen Führungsstil pflegen (► Abschn. 4.2.2).

Manager in multiaktiven Kulturen sind eher extrovertiert, emotional und schöpfen aus ihrer Eloquenz und zwischenmenschlichen Überzeugungskraft. Sie tendieren eher zum autoritären Führungsstil.

Führungskräfte in reaktiven Kulturen sind ebenso mitarbeiterorientiert, aber beeinflussen mithilfe ihres Wissens, ihrer Geduld und ruhigen Kontrolle. Trotz ihrer anerkannten Seniorität verzichten sie nie auf Höflichkeit und Bescheidenheit im Umgang mit ihren Untergebenen. Sie tun sich hervor durch das Entwickeln einer harmonischen Atmosphäre für Teamarbeit. Subtile Körpersprache ersetzt Worte. Sie sind in der Regel »alte Hasen« in der Firma, wodurch sie in ein Netzwerk eingebunden sind und Stehvermögen erlangen. Aber sie sind zugleich paternalistisch. So gesehen praktizieren sie

eine besondere Mischung aus autoritärem und kooperativem Führungsstil.

## 2.5 Zeitorientierung

Die Zeitorientierung basiert stark auf dem Weltbild und den religiösen Vorstellungen. Die verschiedenen Zeitorientierungen sind nach Lewis (1998):

- die lineare Zeit,
- die personen-ereignis-relativierte Zeit sowie
- die zyklische Zeit.

Diese Zeittypeneinteilung geht auf Hall (1956) zurück (monochrome vs. polychrone Zeit) und erweitert dessen Konzept um eine zusätzliche asiatische, buddhistisch oder hinduistisch geprägte Zeitorientierung, nämlich die zyklische.

#### ■ Lineare Zeit

Die lineare Zeit entspricht der Vorstellung des sequenziellen, in eine Richtung zielenden Verlaufs der Zeit – von der Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft. Gegenwart und Zukunft können beliebig unterteilt und den einzelnen Zeitabschnitten zu erledigende Handlungs- bzw. Aufgabenpakete zugewiesen werden. In profitorientierten Gesellschaften herrscht die Vorstellung von Zeit als einem schnell fließenden Gewässer, mit dem man mithalten muss, wenn man davon profitieren will. Typischer Ausdruck dafür ist die in den USA vorherrschende Devise, dass Zeit Geld sei. Das Verrinnenlassen von Zeit, die nicht zum Gelderwerb genutzt wird, oder Zeitverzug gegenüber einem Soll in der Aufgabenerfüllung sind gemäß dieser Devise gleichbedeutend mit dem Verlust von Geld. Wenn dagegen das Plansoll zeitlich übererfüllt wird, man also vor der geplanten Zeit fertig ist, bedeutet dies reinen Geldgewinn. Auf diese Weise werden die effektive Nutzung von Zeit, Pünktlichkeit und die Einhaltung von Plänen sakrosankt. Die religiöse Wurzel ist die protestantische Arbeitsethik, wonach Arbeit einem gottgefälligen Werk vergleichbar oder sogar noch wertvoller als das Beten ist und die Gottgefälligkeit sich im dadurch angehäuften Reichtum widerspiegelt.

### ■ Personen-ereignis-relativierte Zeit

Die personen-ereignis-relativierte Zeitvorstellung von Vertretern multiaktiver Kulturen unterscheidet sich davon. Zeit ist hier eine beliebig streck- und dehnbare Einheit in Abhängigkeit von der Bedeutung der momentanen Handlung, wodurch sich das Einhalten von Zeitplänen und Pünktlichkeit um ihrer selbst willen verbietet. Das heißt, es werden Zeitpläne gemacht, aber die Aktivitäten werden beliebig nach hinten verschoben, und ggf. müssen am Schluss Abstriche vom geplanten Ziel gemacht und auf einige der auf der Agenda hinten liegenden Aktivitäten verzichtet werden. Viele Aktivitäten können parallel laufen; je mehr gleichzeitig, desto wohler fühlen sich die Multiaktiven. Wie schon ausgeführt, ist in dieser Sicht das Zu-Ende-Bringen einer zwischenmenschlichen Interaktion die beste Möglichkeit, seine Zeit zu investieren. Diese Sichtweise von Zeit hat ihre Fundamente sowohl in katholischen als auch islamischen Traditionen.

Im Katholizismus wird von einem Weltenende und Ende eines menschlichen Lebens ausgegangen, d. h. von einer zeitlichen Befristung der Aktivitäten eines Menschen, und davon, dass sich der Mensch für seine Taten vor einem jüngsten Gericht zu verantworten hat. Folglich muss er die Zeit gottgefällig nutzen.

### ■ Zyklische Zeit

Zyklische Zeitorientierungen weichen von diesen beiden Modellen fundamental ab. Während sowohl die Linear-Aktiven als auch die Multiaktiven möglichst großen Effekt aus ihrer Art, die Zeit zu managen, ziehen wollen, gehen die Vertreter zyklischer Zeitorientierung mit der Zeit. Der Verlauf der Zeit ist zyklisch, d. h., wie in einem Kreis kommen alle Ereignisse irgendwann wieder auf einen zu, alle Herausforderungen, denen man sich noch nicht gestellt hat, ebenso wie alle Chancen, die man bisher verpasst hat. Es ist dies eine sog. natürliche Zeitvorstellung, die sich die Prozesse in der Natur zum Vorbild nimmt. Demnach geht jeden Tag die Sonne auf und wieder unter, die Jahreszeiten folgen aufeinander, und ebenso tun dies die Menschen in der Generationenabfolge. Auch der Glaube an die Wiedergeburt gehört in diese Vorstellung vom Leben als Kreislauf. Da dieser Kreislauf schon seit undenkli-

chen Zeiten währt, kann auch davon ausgegangen werden, dass die Zeit kein Ende hat.

Auch im Geschäftsleben nehmen sich Menschen mit einer zyklischen Zeitorientierung Zeit. Sie gehen davon aus, dass in der Vergangenheit die Weichen für die Zukunft gestellt werden, und deshalb muss jede Entscheidung gründlich und für die Zukunft tragfähig durchdacht werden. Es handelt sich nicht um einen linearen Zeitablauf, bei dem die Ereignisse wie Perlen auf einer Schnur aufgereiht sind, deren Aufreihung also eine Folgerichtigkeit hat, sondern um einen Ereignispool, um den man herumerschreiten und von allen Seiten ausgiebig ansehen kann, bevor man sich das Passende herausnimmt.

## 2.6 Konflikte

Nachdem in den vorigen Abschnitten aus kulturvergleichender Perspektive fundamentale Unterschiede zwischen Kulturen herausgearbeitet wurden, kann man sich vorstellen, dass diese in interkulturellen Überschneidungssituationen leicht zu Missverständnissen, Irritationen bis hin zu Konflikten führen können. Im Folgenden interessiert, welche Rolle Kulturunterschiede bei der Entstehung von Konflikten sowie bei der Lösung von Konflikten spielen. Man unterteilt nach fünf Typen von Konfliktursachen (die folgenden Ausführungen zum Konfliktgeschehen basieren auf Glasl 1994):

1. **Bewertungs- und Zielkonflikte:** Hier herrscht Uneinigkeit über die Bedeutsamkeit eines Ziels bzw. Ziele sind unvereinbar; auch verschiedene Werte und Bedürfnisse prägen den Konflikt.
2. **Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikte:** Zwar herrscht Konsens über das Ziel, aber Uneinigkeit über Mittel und Wege, um das Ziel zu erreichen. Ursachen hierfür werden in abweichenden instrumentellen Überzeugungen, mehrdeutigen Situationen sowie erschwelter Kommunikation zwischen Parteien gesehen.
3. **Rollenkonflikte:** Hier führen ungeklärte Rollen zu Konflikten. Hintergrund dafür können Konstellationen sein, wodurch eine Person verschiedene unvereinbare Rollen übernimmt oder sich in Gruppen mit unvereinbaren Zielen/Werten aufhält.

4. Verteilungskonflikte: Hierbei geht es um Auseinandersetzungen über die Aufteilung knapper Ressourcen. Entweder es handelt sich um Situationen, in denen faktisch knappe Ressourcen verteilt werden müssen, oder um solche, in denen eine starke Wettbewerbsorientierung herrscht.
5. Beziehungskonflikte: Diese entstehen bei Ablehnung oder Herabsetzung anderer Personen.

Man unterteilt Konflikte danach, ob sie auf der individuellen oder kollektiven Ebene erfolgen, und es sich dabei um einen Intrasystem- oder Intersystemkonflikt handelt. Da dieses Buch sich auf die interkulturellen Überschneidungssituationen bezieht, liegt der Fokus auf den Konflikten zwischen zwei (oder mehr) Individuen. Jedoch sind Konflikte, die ihre Ursache in unterschiedlichen Sprachen und Kulturen haben, im Prinzip auch immer zugleich kollektive Konflikte, jedoch werden sie vielfach auf der individuellen Ebene ausgetragen.

Konflikte beruhen immer auf der Bewertung eines Verhaltens des Gegenübers in einer bestimmten Situation. Am Anfang jedes Konfliktes steht deshalb die subjektive Wahrnehmung des Gegenübers (oder auch seiner Worte) und des Kontextes. Nach Glasl (1994, S. 34) nehmen deshalb die Perzeptionen (Wahrnehmungen, Vorstellungen, Gedanken) eine zentrale Rolle ein. Diese gehen mit Gefühlen einher (Emotionen, Stimmungen, Einstellungen, Haltungen, Neigungen) und stehen auch in enger Wechselwirkung mit dem eigenen Willen (Ziele, Absichten, Motive, Triebe). Durch Rückkopplungseffekte dieser drei psychischen Systeme entsteht das Verhalten (Worte, Taten, nonverbale Aussagen). Dieses zeitigt beim Gegenüber Effekte (subjektive und objektive Wirkungen), natürlich in Abhängigkeit davon, wie dieses Subjekt das Verhalten des anderen auf Basis seiner eigenen Perzeptionen, Gefühle und seines Willens bewertet.

Konfliktspannung führt zu kognitiver, affektiver und verhaltensmäßiger Engführung und damit zur Reduktion von Verhaltensoptionen. Typische Muster sind:

- Polarisierung: Verengtes Denken in »Entweder-oder-Lösungen«,
- Egozentrik: Verlust an Verständnis für die Gegenseite,

- Regression: Aggressive und kurzsichtige Reaktionen sowie
- Rigidität: Festhalten an vertrauten Verhaltens- und Sichtweisen.

Glasl (1994) weist darauf hin, dass diese Muster zur weiteren Konflikteskalation führen, wobei die von ihm für die Eskalationsdynamik beschriebenen typischen Stufen zeigen, dass es mit zunehmendem Verlauf eines Konfliktes immer schwieriger wird, einen Konflikt zu lösen, da über die Konfliktursache hinaus sich die Konfliktparteien immer stärker als ganze Person oder Personengruppe angegriffen fühlen. Damit einher geht, dass das anfängliche Bestreben nach einer einvernehmlichen, jeder Konfliktpartei zuträglichen sog. Win-win-Lösung durch eine Win-loose-Lösung abgelöst wird. Dabei herrscht die Vorstellung auf beiden Seiten, dass nur eine Seite Recht haben und durch die Lösung Befriedigung erzielen kann. Im weiteren Konfliktverlauf läuft es immer mehr auf eine Loose-loose-Lösung hinaus; die Konfliktparteien nehmen in Kauf, dass mit der Bestrafung und möglichst Auslöschung des Kontrahenten auch ein eigener Schaden oder sogar der eigene Untergang verbunden sein kann. Die typischen Verhaltensmuster in Konflikten schaffen neue Konflikte und eben auch Unwohlsein der beteiligten Personen, sodass sie diesen Zustand überwinden wollen. Dabei nutzen Menschen recht unterschiedliche Strategien, die natürlich mit ihrer Einschätzung der Stufe der Eskalationsdynamik zusammenhängen:

- **Vermeiden:** Problem ignorieren; mit anderen Fragen beschäftigen; notwendige Gespräche hinauszögern.
- **Nachgeben:** Forderungen entsprechen; einseitige Zugeständnisse; eigenen Anspruch verändern.
- **Streben nach Kompromissen:** Wechselseitige Zugeständnisse; Rücknahme kritischer Forderungen.
- **Integrieren/Problemlösen:** Kreative Lösung suchen, die den Bedürfnissen aller Parteien gerecht wird.
- **Kämpfen:** Wettkampforientierung, nach der nur einer Recht haben und gewinnen kann.

Nach dem Dual-Concern-Modell hängen die Konfliktstrategien von der jeweiligen Motivorientie-

■ **Tab. 2.1** Dual-Concern-Modell (Mod. nach Nerdinger et al. 2008, S. 128; Pruitt, D. G. & Carnavale, P. J., Negotiation in social conflict, © 1993. Reproduced with the kind permission of Open University Press. All rights reserved.)

| Konzentration auf das Ergebnis des anderen | Konzentration auf eigenes Ergebnis |                             |
|--------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
|                                            | Niedrig                            | Hoch                        |
| Hoch                                       | Anpassung, Nachgeben               | Zusammenarbeit, Integrieren |
| Niedrig                                    | Vermeidung                         | Wettkampf, Kämpfen          |

rung – Konzentration auf das eigene und/oder andere Ergebnis – ab (■ Tab. 2.1).

### 2.6.1 Kommunikation als Konfliktursache in interkulturellen Überschneidungssituationen

Bei einigen der vorgenannten Konfliktursachen spielen Sprache und Kommunikation eine wichtige vermittelnde Rolle. Insbesondere für die Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikte wird explizit auf erschwerte Kommunikation als Ursache verwiesen. Kommunikation im interkulturellen Kontext ist meist sprachlich erschwert, einerseits wegen fehlender gemeinsamer Sprachbasis, andererseits wenn der eine in der Muttersprache, der andere in der Fremdsprache spricht. Sprache und Kommunikation sind kulturkonstituierend, wenn man dem semiotischen Kulturbegriff folgt, wie er von dem Ethnologen Geertz (1994) geprägt wurde:

Menschen bilden durch Kommunikation ihre Kultur, indem sie sich darauf meist unbewusst »einigen«, wie sie die Welt sowie den angemessenen Umgang damit sehen wollen. Mitglieder einer Kultur grenzen sich von anderen sozialen Gemeinschaften ab, indem sie ihren Zeichen eine spezifische Bedeutung geben, die nur von den Angehörigen der eigenen Kultur verstanden wird.

Sprachen arbeiten explizit und implizit mit unterschiedlichen Begriffen über die Welt (Außenwelt, psychische Innenwelt etc.), sodass Menschen mit unterschiedlichen Muttersprachen sich unterschiedliche Vorstellungen von der Welt machen.

Auch wenn die Begriffe in eine andere Sprache übersetzt sind, folgt daraus nicht, dass die Rezipienten dasselbe verstehen. Man denke an Romanübersetzungen und den Kummer, wenn man die landestypische Atmosphäre, die die Originalsprache vermittelt, in der Übersetzung nicht wiederfindet. Menschen konstruieren sich mit Sprache und Gedankenbildern ihre Welt, ihre Kultur, und diese kann von Individuum zu Individuum unterschiedlich sein – wenn Menschen aber in unterschiedlichen Sprachen denken, sind die gedachten Welten besonders verschieden.

Da Sprache alle unsere Vorstellungen von der Welt und uns selbst prägt, hat sie auch einen gewichtigen Anteil an Missverständnissen und Irritationen in Bezug auf alle anderen Konfliktursachen. Beispielsweise sind die Anforderungen und Implikationen, die wir mit einer bestimmten Rolle wie der Führungsrolle verbinden, durch sprachliche Konnotationen geprägt. In der Arbeits- und Organisationspsychologie spielt das Konzept von Führung eine überragende Rolle. In der deutschen Sprache denkt man bei »führen« an »anführen«, »verführen«, aber auch »fahren«. Denn »führen« hat den gleichen Ursprung wie »fahren« und wird etymologisch aus dem germanischen »foran« abgeleitet. Es bedeutet im eigentlichen Sinne: »Etwas in Bewegung setzen«, »Jemandem den Weg zeigen, indem man mit ihm geht«. Eine Führungskraft, die nichts in Bewegung setzt, sondern andere nur repräsentiert, ist somit fast undenkbar. Welches Wortverständnis hat man im Russischen? Im deutsch-russischen Wörterbuch finden wir unter »Führung«: Руководство – Handbuch, Anweisung; ведение – das Amt der Geschäftsleitung; управление – die Administration; unter »Führungskraft« findet sich управление – Verwalter und ведущая – Ansager, Moderator. Die russischen Begriffe transportieren ein viel funktionaleres, auf Sachaufgaben konzentriertes Verständnis von Führung und Führungskräften als die deutschen Begriffe. Wie das Beispiel »Führung« zeigt, sind Begriffe Träger von kulturspezifischen Konzepten und deren impliziten Werten (zu Führung ► Abschn. 4.2.1, ► Abschn. 4.3.2).

Auch die Art und Weise, wie wir und welche Informationen wir weitergeben, ist in verschiedenen Kulturen unterschiedlich »geregelt« und demzufolge eine Quelle für Störungen. So unterscheiden

Hall u. Hall (1985) in Low-Context- und High-Context-Kulturen. Das entscheidende Kriterium für die Einordnung der Kommunikation ist die Genauigkeit der Information. Eine Low-Context-Kommunikation zeichnet sich durch expliziten Informationsaustausch mit wenig Interpretationsspielraum bzgl. einer Aussage aus. Hier werden nur relevante, sachdienliche Informationen ausgetauscht. Bei der High-Context-Kommunikation spielen die Atmosphäre, das Umfeld und nonverbale Signale eine deutlich größere Rolle. Beispielsweise ist die deutsche Kommunikation eher eine Low-Context-Kommunikation, die russische Kommunikation eher eine High-Context-Kommunikation (dies gilt für Verhandlungen und Geschäftsgespräche auf gleicher Ebene, nicht jedoch in hierarchischen Kontexten). Während man in der Low-Context-Kommunikation darauf vertraut, dass die Sachaussagen für sich sprechen und eindeutig sind, lädt eine High-Context-Kommunikation zur Interpretation der Aussagen ein. Man vertraut sozusagen nicht dem wörtlichen Sinn einer Aussage. In der russischen Sprache werden z. B. viele Aussagen in metaphorischer und symbolischer Form dargestellt, so dass sie mehrdeutig sind und eine Interpretation derselben zwangsläufig folgen muss. Hierfür benötigt man zusätzliche Informationen über die Person und die Situation. Somit muss man versuchen, die Aussagen im Zusammenhang mit dem restlichen Erscheinungsbild des Gesprächspartners und der Situation zu deuten. Zudem sucht man nach Hinweisen, die auf die Persönlichkeit des Gesprächspartners verweisen, und stellt demzufolge auch persönliche Fragen. Da man in Russland allgemein mehr an der persönlichen Seite als an der Geschäftsabwicklung interessiert ist, erwartet man dasselbe vom Gegenüber, z. B. ein Gespräch über Familie und Kinder. So kann es durchaus passieren, dass man eine vertrauensvolle Geschäftsatmosphäre dadurch erzeugen kann, dass man Bilder seiner Kinder zeigt. Insbesondere nonverbale Signale werden stärker gedeutet als in Deutschland, z. B. gilt das Berühren einer anderen Person während eines Gesprächs als ein Zeichen der Zuversicht. Aufgrund vieler Unterschiede wird das Ziel der Kommunikation, das Verstehen, in interkulturellen Dialogen nicht immer erreicht und kann sogar leicht in einen Konflikt übergehen.

Kommunikation spielt des Weiteren für die Konfliktodynamik selbst eine herausragende Rolle, wie Putnam u. Poole (1987, S. 552; Übersetzung der Autorinnen) zeigen:

- » Kommunikation [konstituiert] das Wesen eines Konflikts, indem sie die gegensätzlichen Positionen untermauert, die Wahrnehmungen des gefühlten Konflikts einrahmt, die Gefühle und Wahrnehmung in Konfliktverhalten übersetzt und die Voraussetzungen für spätere Konflikte schafft. Somit ist Kommunikation in Bezug auf jeden Aspekt von Konflikt instrumentell, auch in Bezug auf Konfliktvermeidung oder Unterdrückung des offenen Ausdrucks des Gegensatzes und der Entwicklung von Themen der Auseinandersetzung.

Kommunikation ist somit sowohl ursächlich für einen Konflikt, wirkt prozesssteuernd und unterstützt die Lösungsgenerierung.

## 2.6.2 Konfliktstrategien aus kulturvergleichender Perspektive

Die Kulturvergleichende Psychologie bezieht sich in ihrer Forschung besonders auf das Dual-Concern-Modell (► Abschn. 2.6). Demnach entscheidet die kulturelle Prägung über die Motivorientierungen, die Einfluss auf die Konfliktstrategien nehmen. Wie gesagt, sind diese Motivorientierungen nicht unabhängig von der Einschätzung der Eskalationsdynamik der Kontrahenten zu sehen. Es folgen hierzu einige Befunde. Insbesondere die Kulturdimension Kollektivismus/Individualismus wird als bedeutsam für die Sichtweise auf Konflikte und ihre Lösung angesehen.

- » Der Kollektivismus beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen. Der Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind; man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und für seine unmittelbare Familie sorgt (Hofstede u. Hofstede 2006, S. 102).

Zirka 96 % der Weltbevölkerung leben in kollektivistischen Gesellschaften; individualistische Gesellschaften (ca. 4 %) sind somit die Ausnahme.

Konflikte in individualistischen Kulturen werden als Spannungen zwischen Individuen angesehen und dienen den Individuen dazu, ihre Ziele zu erreichen. Die Parteien gehen direkt und konfrontativ vor und machen den Konflikt unter sich (bilateral) aus. Die Konfliktlösung besteht im systematischen Analysieren und Bearbeiten. Für verhärtete Fälle wird ein externer, neutraler Mediator eingesetzt, der hilft, einen Interessensausgleich zu finden. In kollektivistischen Kulturen werden Konflikte als Störungen des gesamten sozialen Systems wahrgenommen. Somit können sich viele Menschen als Betroffene ansehen und daraus die Motivation ableiten, sich für den empfundenen Schaden zu rächen. Neben der Zielerreichung (Schadensausgleich) geht es gleichzeitig auch darum, die Betroffenheit zum Ausdruck zu bringen. Konfliktlösungsstrategien sind eher indirekt, nicht konfrontativ und multilateral. Wichtig ist es, dass niemand einen Gesichtsverlust erleidet. Bei eskalierten Konflikten hilft ein aus demselben System (z. B. Familie) stammender Vermittler insbesondere die Beziehungsstörungen so zu lösen, dass danach im Gesamtsystem störungsfrei weiter zusammengelebt werden kann. Die Komplexität eines solchen Vorgehens beschreibt sehr anschaulich Diamond (2012, S. 97ff.) anhand eines Beispiels.

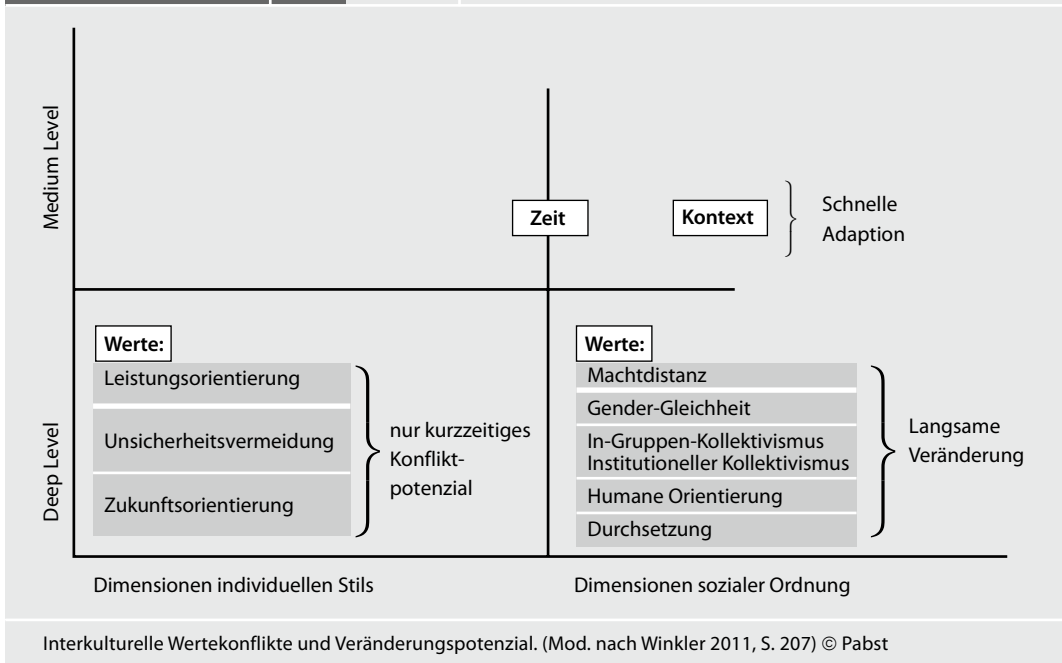
In der kulturvergleichenden Psychologie wird das Motiv Kooperation (Berücksichtigung der Ergebnisse für den anderen) mit der Kulturdimension Kollektivismus (Hofstede 1991), das Motiv Selbstbehauptung (Konzentration auf eigene Ergebnisse) mit der Kulturdimension Individualismus in Beziehung gesetzt (Gabrielidis et al. 1997, S. 663). Demnach verweisen viele Studien beim Vergleich asiatischer kollektivistischer mit US-amerikanischen individualistischen Kulturen darauf, dass Menschen aus individualistischen Kulturen kampforientierte Strategien und Menschen aus kollektivistischen Kulturen harmoniebasierte Strategien präferieren (Ting-Toomey 1988). Folgestudien mit anderen individualistischen (u. a. Kanada; Gire u. Carment 1992) und kollektivistischen (u. a. Nigeria; ebd.) Kulturen konnten die Ergebnisse jedoch nicht bestätigen. Die Ergebnisse zeigen vor allem, dass es kulturspezifische

Konfliktlösungsstrategien gibt, dass diese jedoch nicht eindeutig an Hofstedes Kulturdimension Kollektivismus/Individualismus festgemacht werden können. (Auch die anderen Dimensionen erweisen sich dafür nicht als aussagekräftig.) Die Untersuchungen von Gabrielidis et al. (1997), die US-amerikanische (individualistische Kultur) mit mexikanischen (kollektivistische Kultur) Konfliktstrategien vergleichen, zeigen zwar erwartungsgemäß, dass Mexikaner höhere Werte bei der Präferenz für Zusammenarbeit und Anpassung haben als US-Amerikaner, jedoch auch viel Ähnlichkeit haben: »Beide Kulturen ziehen Kooperation und Anpassung der Vermeidung und dem Wettbewerb vor.« (ebd., S. 672, Übersetzung der Autorinnen). Und zudem: »Amerikaner und Mexikaner unterscheiden sich nicht signifikant in ihrer Präferenz für die Nutzung von Wettstreit als Konfliktlösungsstrategie.« (ebd.) – sie mögen es beide nicht. »Eine wahrscheinliche Erklärung dafür ist, dass Amerikaner nicht wettbewerbsorientiert sind, wenn es um interpersonale Konfliktlösung geht, aber in vielen anderen Kontexten.« (ebd.) Damit sind die US-amerikanischen Strategien in interpersonalen Konflikten grundsätzlich unterschiedlich zu den Strategien in Geschäftsverhandlungen (ebd., S. 674).

Trubisky et al. (1991) vergleichen (in Zusammenhang mit der Bedeutung von Selbst-Monitoring, einem Persönlichkeitszug) die Konfliktstrategien in den zwei Ländern USA (Individualismus) und Taiwan (Kollektivismus). Sie kommen dabei zum Ergebnis, dass die bisherigen Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Kollektivismus-Kulturdimension und der praktizierten Konfliktstrategie mit dem Befund zu tun haben, dass in asiatischen Ländern wie China und Japan die konfuzianische Arbeitsethik mit ihrer Langzeitorientierung quasi eine fünfte Kulturdimension darstellt und einen so starken Einfluss auf arbeitsbezogene interpersonale Beziehungen und Kommunikationsprozesse hat, dass dadurch der Einfluss der Kollektivismus-Dimension relativiert wird (ebd., S. 78).

Die kulturvergleichenden Studien zu Konfliktstrategien in Anlehnung an die Kulturdimensionen von Hofstede verweisen zwar auf diesbzgl. Unterschiede zwischen den Kulturen, jedoch werden die Ergebnisse unterschiedlich interpretiert.

Abb. 2.1



### 2.6.3 Bedeutung von Kulturdimensionen im Konflikt

Winkler (2011) erforschte in multikulturellen Teams die Abhängigkeit des Teamerfolges (v. a. unter Innovationsgesichtspunkten) von interkulturellen Dynamiken in der Zusammenarbeit. Dabei konnte sie für interkulturelle Konflikte feststellen, dass die Lösbarkeit der Konflikte stark davon abhängt, welche kulturellen Dimensionen davon berührt waren (■ Abb. 2.1).

Winkler (2011) identifizierte Dimensionen individuellen Stils, wozu die Dimensionen Unsicherheitsvermeidung, Zukunftsorientierung (beide von Hofstede) sowie Leistungsorientierung gehören. Die davon abgeleiteten Verhaltensweisen werden als individuelle Spielart wahrgenommen. Davon zu unterscheiden sind die Dimensionen sozialer Ordnung, wozu die Dimensionen Machtdistanz, Maskulinität (davon die Unterdimensionen von House et al. (2004) Gender-Gleichheit sowie Humane Orientierung), Kollektivismus/Individualismus gehören, zudem die von Hall u. Hall (1940) abgeleitete Dimension Kontext (in der

Kommunikation). Die Dimension Zeit (polychron vs. monochron) ist sowohl dem individuellen Stil als auch der sozialen Ordnung zuzuweisen. Das aus den Dimensionen sozialer Ordnung ableitbare Verhalten wird, wenn es sich stark vom eigenen Verhalten unterscheidet, als Affront wahrgenommen, weil es gegen die Werte des gesamten Kollektivs verstößt.

Winkler unterscheidet dabei zwischen Deep-Level-Dimensionen, die im interkulturellen Eisberg im untersten und damit unsichtbarsten Bereich liegen, und Medium-Level-Dimensionen, die mit etwas Mühe sichtbar sind. Zu den Deep-Level-Dimensionen gehören Leistungsorientierung, Unsicherheitsvermeidung und Zukunftsorientierung, die Dimensionen individuellen Stils sind, sowie Machtdistanz, Gender-Gleichheit, Kollektivismus, Humane Orientierung und Durchsetzung, die zu den Dimensionen sozialer Ordnung gehören. Als Medium-Level-Dimensionen gelten Zeit und Kontext(-haltigkeit der Kommunikation). Die von Winkler außerdem benannten sichtbaren sog. Surface-Level-Dimensionen wie ethnischer Hintergrund, Geschlecht und Alter, die aus ihrer Sicht

nicht veränderbar sind, bleiben außerhalb dieser Betrachtung. Winklers Studie zeigt, dass es für die Dimensionen individuellen Stils kein schwerwiegendes Konfliktpotential gibt, auch wenn sie zu den Deep-Level-Dimensionen gehören, weil diese in interkulturellen Settings als individuelle Besonderheiten wahrgenommen werden, die mit der Zeit gut aufeinander abstimbar sind. Sie werden sogar vielfach als Bereicherung erlebt.

Dagegen werden unterschiedliche Ausprägungen in den Dimensionen sozialer Ordnung, wenn sie in Teams aufeinandertreffen, als identitätsbedrohend wahrgenommen und müssen deshalb einer Lösung zugeführt werden. Diese Lösungen entwickeln sich in Lernprozessen.

Für die Dimensionen sozialer Ordnung auf dem Medium Level gilt, dass darauf beruhende Konflikte in einem Lernprozess relativ bald überwunden werden. Wenn Vertreter aus kontextarmen mit Vertretern kontextreicher Kommunikation miteinander kommunizieren, interpretieren die Vertreter der kontextreichen Kommunikationsdimension das »nackte« faktenorientierte Kommunizieren als eine Informationseinbehaltung, die in ihrer Kultur Ausdruck einer Statusabwertung wäre. Solchermaßen vermeintlich in ihrer Persönlichkeit abgewertet, verweigern sie zunächst die Kooperation. Im alltäglichen Miteinander und Beobachten merken sie, dass Vertreter kontextarmer Kommunikationsgepflogenheiten ihr vermeintlich statusbedrohendes Verhalten allen Kollegen und Kolleginnen gegenüber einsetzen und somit dieses Verhalten nicht personifiziert und nicht als Affront auf die soziale Ordnung gemeint sein kann. Es wird also im Alltag ein Lernprozess angestoßen, das Verhalten als kulturbedingt zu verstehen und es nicht mehr als Angriff auf die soziale Ordnung wahrzunehmen. Ähnlich verstehen Vertreter monochroner (bzw. linearer) Zeitorientierung das übliche Zuspätkommen von Vertretern polychroner Zeitorientierung zunächst als persönliche Geringschätzung, wodurch ebenfalls Status und Identität bedroht werden können. Auch hier führt jedoch das tägliche Miteinander zu gegenseitigen Lernprozessen und Akzeptanz des Verhaltens.

Dagegen sind Unterschiede in den Dimensionen sozialer Ordnung wie z. B. Machtdistanz, Kollektivismus/Individualismus, die auf dem Deep

Level liegen, ständiger Anstoß für Konflikte. Sie müssen gelöst werden, aber sie sind nur langfristig zu lösen.

## 2.6.4 Kulturbedingt unterschiedliche Konfliktlösung

Interkulturelle Konflikte bringen – wie ausgeführt – gegenüber den von Glasl (1994) genannten Typen von Konfliktursachen häufig einen weiteren Typus hinzu, nämlich Identitätskonflikte. Auf verschiedenen Ethnien basierende Kulturunterschiede, insbesondere Werteunterschiede, sind in psychischen Tiefendimensionen der Individuen verankert. Sie führen, wenn sie mit realen oder vermeintlichen Abwertungen des Gegenübers verbunden sind, schnell zu Selbstwertbedrohungen und sozialen Konflikten mit besonders fataler Eskalationsdynamik. Damit möglicherweise zusätzlich verbundene soziale Diskriminierungen oder Dominanzverhalten bei sog. feindlichen Übernahmen im Rahmen von Firmenakquisitionen bleiben an dieser Stelle außerhalb der Überlegungen. (Zur Eskalationsdynamik ethnopolitischer Konflikte s. Glasl 1994; Ropers 1995, S. 25). Ropers (1995, S. 79) spricht hier von Ethnozentrismus- und Anerkennungsproblemen der Kontrahenten. Er (ebd., S. 29ff.) verweist auf besondere Herausforderungen dieses Konflikttypus, von denen im Folgenden zwei Herausforderungen als besonders relevant herausgestellt werden:

1. Sach- und Beziehungsebene sind immer vermengt; bei Konfliktlösungen muss deshalb immer die psychosoziale Tiefendimension mit beachtet werden.
2. Es geht um Interessens- und Identitätskonflikte: »Auf der Beziehungsebene müssen Mittel und Wege gefunden werden, um das Bedürfnis nach Anerkennung der je spezifischen kollektiven Identitäten der beteiligten Parteien so zu befriedigen, dass nicht die Anerkennung der einen als Bedrohung der anderen erscheint. Außerdem ist zu berücksichtigen, wie diese Anerkennung verknüpft werden kann mit Perspektiven der multiethnischen und transethnischen Identitätsbildung.« (ebd., S. 30).

Als probater Weg zu einer Konfliktlösung gilt in westlichen Kulturen das Harvard-Modell (Fisher, Ury u. Patton 2009), auch ARD-Ansatz (Alternative Dispute Resolution) genannt. Dieses folgt folgenden Phasen:

1. **Konfliktbeschreibung:** Ziel ist es, eine Problemanalyse mit wechselseitigem Verstehen zu erhalten, statt dass die Parteien um Positionen feilschen. Gute Hilfsmittel dafür sind die Kommunikationsmittel Aktives Zuhören und »Paraphrasieren« der sprechenden Person, die Förderung von Ich-Botschaften und die Versachlichung von Aussagen.
2. **Konfliktanalyse:** Die identifizierten Streitpunkte werden unter verschiedenen Gesichtspunkten beleuchtet wie Entstehungsgeschichte, Rahmenbedingungen, Positionen, Interessen, Wünsche, Erwartungen und Ängste der Parteien. Übliche Entweder-oder-Sichtweisen müssen durch das Herausarbeiten von Gemeinsamkeiten und dem Tolerieren von Ambivalenzen aufgebrochen werden. Beziehungs- und Sachprobleme werden zwar zusammen gesehen, jedoch getrennt voneinander behandelt. Im Sinne eines Reframings der vorgetragenen Konfliktpunkte muss die Option einer Problemlösung ins Blickfeld geraten, die die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt.
3. **Vorgehen:** Es müssen Optionen für die gemeinsame Konfliktlösung entwickelt werden, die Vorteile für alle Beteiligten haben, d. h. beide Seiten müssen sich als Gewinner fühlen können. In dieser Phase greift man gerne auf Maßnahmen zur Entwicklung kreativer Lösungen wie Brainstorming und Zukunftswerkstätten zurück.
4. **Ideen zur Durchführung:** Die Optionen werden verglichen, um zu einer konkreten Vereinbarung zu gelangen. Verbindlichkeit, Konkretisierung und Überprüfbarkeit tragen zur Tragfähigkeit der Vereinbarung bei. Es sollten demzufolge sachbezogene, objektiv überprüfbare Beurteilungskriterien entwickelt werden.

Dieses Modell wird als allgemein gültig angesehen und deshalb in vielen Konflikten, auch ethnischen Konflikten, unter Leitung eines neutralen Mediators eingesetzt. Ropers (1995) stellt die Allgemein-

gültigkeit des Ansatzes infrage und zeigt seine ethnozentristische Einseitigkeit auf:

- » Eine grundlegende Kritik des ARD-Ansatzes richtet sich auf seine kulturelle Bindung an westliche bzw. nordamerikanische Wertvorstellungen der individuell-rationalistischen Bearbeitung von Konflikten, der Trennung von Personen und Problemen sowie der Betonung externer und strikt neutraler Vermittlungsbemühungen (Ropers 1995, S. 73).

Da z. B. ein vorrangiges Ziel in kollektivistischen Kulturen darin besteht, die Beziehung wieder herzustellen oder gar zu verbessern, gilt eine Trennung in Sach- und Beziehungsprobleme als nicht zielführend (ebd., S. 75), aber auch nicht die um jeden Preis geforderte offene Aussprache. Jede Problemlösung ist in diesen Kulturen auch ein Prozess, der nicht nur die beiden Kontrahenten, sondern das ganze System (z. B. Familie) und das Zusammenleben darin betrifft. Demzufolge geht es nicht um das Lösen eines Interessenskonflikts durch einen neutralen Dritten, sondern eine in der Gesellschaft anerkannte Persönlichkeit muss stellvertretend für die ganze Gemeinschaft das gestörte Beziehungsgefüge kitten (s. die Gegenüberstellung der Modelle, Augsburgsburger 1992, S. 204). Somit kann in kollektivistischen Kulturen, wie z. B. Wall u. Blum (1991) für Konfliktmediation in China zeigen, der Mediator auch die Mediation gegen den Willen der Konfliktparteien anordnen; sein Hauptziel muss auch nicht die Befriedigung der Bedürfnisse der Konfliktparteien sein, sondern Harmonie (Diamond 2012, S. 97ff.). Er sorgt dafür, dass die Konfliktparteien ihren Blick auf die Gefühle des anderen legen, auf den emotionalen Gewinn von Harmonie, auf Respekt und Empathie für die anderen – dies sind Anforderungen an Perspektivenwechsel, die auch für Konfliktlösungen in interkulturellen Konflikten hilfreich wären.

Ropers (1995, S. 79) thematisiert für interkulturelle Konflikte zwei Grunddilemmata, nämlich Ethnozentrismus und Anerkennungsprobleme beider Konfliktparteien. Bevor man sich demzufolge sachlichen Auseinandersetzungen widmet, müssen zunächst die kulturspezifischen Differenzen aufgedeckt und wechselseitig zumindest kognitiv verstanden werden und die Beziehungsprobleme

besondere Aufmerksamkeit erfahren, damit sich jeder in seiner Person und Kultur anerkannt sieht. Neben der eigentlichen Konfliktbehandlung treten dadurch Maßnahmen des interkulturellen Lernens stärker in den Fokus mit der Schwerpunktsetzung auf Empathie. In den Hintergrund kann dagegen die Konfliktanalyse treten, da sie »nur zu wechselseitigen Schuldzuweisungen und Wiedergutmachungsforderungen führen würde« (Ropers 1995, S. 85). Damit kommt der interkulturellen Kompetenz bei der Konfliktlösung eine Schlüsselrolle zu. Hierdurch wird deutlich, dass die per Kommunikation transportierten »Informationen« wesentlich dafür sind, ob Konflikte in interkulturellen Überschneidungssituationen entstehen oder nicht. Auch der Umgang mit dem Konflikt ist dann wieder eine Frage der Kommunikation und ebenso der kulturellen Prägung: Spricht man den Konflikt und die vermeintlichen Unterschiede an oder übergeht man ihn? Vieles spricht für Letzteres.

### 2.6.5 Interkulturelle Konfliktprävention

Auch der Umgang mit Irritationen – wenn ein Konflikt sozusagen in der Luft liegt – ist eine Frage der Kommunikation und ebenso der kulturellen Prägung: Expliziert man unangenehme Gefühle angesichts von Irritationen? Spricht man einen unschwelligen oder sich anbahnenden Konflikt und die vermeintlichen Unterschiede an oder übergeht man ihn? Die Frage der Explizierung muss im konkreten Fall entschieden werden. Gerade Menschen aus kollektivistischen Kulturen empfinden es oftmals als verletzend, wenn Irritationen zu direkt angesprochen werden. Am sinnvollsten erscheint uns bei interkulturellen Irritationen keine sofortige Explizierung anzustreben, sondern zunächst zu versuchen durch gemeinsame informelle Aktivitäten, die eine gemeinsame positive Atmosphäre erzeugen, die Bedeutung der Irritation abzuschwächen. Nur wenn darüber keine Arbeitsatmosphäre geschaffen werden kann, muss im Sinne der Konfliktprävention gemeinsam nach den Ursachen der Irritation gesucht werden, was ihre Explizierung voraussetzt. Dafür eignet sich das Reflexionswerkzeug »Interkulturelles Grid« von Pedersen et al. (2008, S. 103).

Das Interkulturelle Grid besteht aus zwei Reflexionsstufen – dem intrapersonalen und dem interpersonalen Grid –, die im Folgenden skizziert werden. Eine ausführliche Anleitung und Übung zum Interkulturellen Grid findet sich im Trainingsteil im ► Abschn. 10.6, Aktivität 3.

Pedersen (1993, S. 350f.) empfiehlt insgesamt fünf Schritte, die beide Partner durchlaufen sollen. Wir empfehlen, zunächst die Irritation nicht anzusprechen und das mit den Schritten 1–4 beschriebene intrapersonale kulturelle Grid alleine zu bearbeiten. Erst wenn dadurch keine Besserung eintritt, sollte die Irritation angesprochen und alle Stufen durchlaufen werden.

1. Identifiziere spezielle unterschiedliche (scheinbar feindliche und streitsüchtige) Verhaltensweisen kulturell verschiedener Personen im Konflikt.
2. Versuche die Erwartungen, welche jede Person mit ihren verschiedenen Verhaltensweisen verbindet, zu identifizieren unter besonderer Berücksichtigung geteilter positiver Erwartungen wie Gerechtigkeit, Vertrauen, Respekt und Harmonie.
3. Versuche die Werte hinter den verschiedenen Verhaltensweisen der Personen zu identifizieren unter besonderer Berücksichtigung von Werten, welche beide Parteien teilen.
4. Versuche die entsprechenden Sozialisationsinstanzen, in denen oder durch die die Werte gelehrt oder erlernt wurden, zu identifizieren, unter besonderer Berücksichtigung von hervorstechenden Sozialisationsinstanzen, welche beide Parteien teilen.

Wenn die Selbstreflexion anhand des intrapersonalen Grids nicht ausreicht, um ein seltsam anmutendes Verhalten des Kommunikationspartners zu relativieren, ist möglicherweise ein Ansprechen und ein gemeinsamer Versuch die jeweiligen Intentionen hinter den Verhaltensweisen zu identifizieren, notwendig. D. h. das intrapersonale kulturelle Grid wird von beiden Seiten ausgefüllt und dieses anschließend gemeinsam gesichtet und darüber ein Dialog geführt. Mit der Arbeit am **intrapersonalen** kulturellen Grid kann der (kulturelle) Kontext der Intentionen und damit verbundenen Werte, hinter (irritierenden und nicht irritierenden) Verhaltens-

weisen identifiziert werden und damit werden Fehlattribuierungen korrigiert. Beispielsweise kann ein sehr formelles und damit korrektes Kommunizieren Ausdruck des Wunsches nach Aufbau von Vertrauen sein, aber von einem Partner, der selbst eine solche Intention durch informelles, also persönliches Kommunizieren zum Ausdruck bringen würde, zu Irritation führen. Er missversteht das formelle Kommunizieren als Bedürfnis, Abstand zu wahren. Indem er sich Klarheit über die Intentionen der Verhaltensweisen seines Kooperationspartners verschafft, können viele Missverständnisse verhindert oder im Nachhinein bereinigt werden. Somit kann Verständnis für das Gegenüber aufgebaut werden, sodass eine eher feindliche Konstellation aufgelöst werden kann. Im nächsten Schritt kommt nun ein weiteres Werkzeug, das **interpersonale kulturelle Grid**, zum Einsatz.

5. Entwickle gemeinsam mit dem vermeintlichen Kontrahenten Strategien der Problemlösung, die auf positiven Erwartungen und Werten basieren, welche beide Parteien teilen, ohne Dich dabei von irritierenden Verhaltensweisen und Intentionen der anderen Partei ablenken zu lassen.

Das Vorgehen ist eine Möglichkeit mit Irritationen umzugehen und Konflikte im Keim zu ersticken. Sollte ein Konflikt schon manifest werden, empfiehlt Pedersen (1993, S. 352) evtl. mithilfe eines Mediators auf die gemeinsamen Intentionen und Werte zu verweisen. Dadurch kann die Konflikteskalationsdynamik wieder auf eine niedrigere Stufe zurückgehen. Dabei ist der Perspektivenwechsel bezogen auf die Intentionen und Werte hinter dem Verhalten ein zentrales Mittel.

Eine andere prophylaktische Maßnahme ist der Einsatz eines Dolmetschers, der von sich aus im vorgenannten Sinne als Kulturvermittler fungiert. Hierbei wird die Rolle guter Dolmetscher deutlich. Sie haben nicht Worte zu übersetzen, um den Gesprächspartnern Gesagtes verständlich zu machen, sondern müssen sich als »Vermittler« zweier Welten verstehen, als neutrale, externe Mediatoren. Dies bedeutet eine De-Konstruktion des Gesagten und seine kulturell angepasste Neu-Konstruktion für die Empfänger-Kultur. Denn:

»Eine objektive Wahrheit gibt es nicht, aber Konsens ist möglich. ... Aus konstruktivistischer Sicht ist soziale Wirklichkeit nicht objektiv gegeben, sondern durch gesellschaftliches Handeln und Sinninterpretationen der Akteure konstruiert.« (Over 2012, S. 93).

Der Übersetzer lügt demzufolge nicht, sondern hilft bei der wechselseitigen Sinnstiftung. Dies setzt natürlich eine enorme interkulturelle Kompetenz voraus. Neben guter Beobachtungsgabe und Einfühlungsvermögen sind hier vor allem Verständnis fremdkultureller Handlungszusammenhänge und der Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse gefragt.

Interkulturelles Training  
Trainingsmanual zur Förderung interkultureller  
Kompetenzen in der Arbeit  
Kumbruck, C.; Derboven, W.  
2015, XIV, 238 S. Mit Online-Extras., Softcover  
ISBN: 978-3-662-43461-1