



Umgang mit Konflikten in interkultureller Kommunikation

Auftraggeber

GTZ – Cope

Cooperation with personnel in stress, conflict and crisis

Elisabeth Maria Litsch

Postfach 5180

65726 Eschborn

Autorin

Katrin Kuhla

Eschborn, März 2004

Inhalt

Einführung	4
1. Konfliktursachen	4
1.1. Bedürfnisse.....	5
1.2. Kultur.....	5
1.2.1. Definition von Kultur.....	6
1.2.2. Kulturelle Unterschiede	7
Kommunikationsstil.....	9
Gesellschaftsverständnis	11
Umgang mit Unsicherheit	13
Führungsstil	13
Zeitverständnis	15
1.2.3. Nutzen und Grenzen interkultureller Theorien	17
1.3. Struktur	18
1.3.1. Politisch-gesellschaftliche Rahmenbedingungen.....	18
1.3.2. Organisationsstrukturen	19
2. Konfliktbearbeitung.....	21
2.1. Umgang mit Konflikten	21
Offene Konfrontation.....	21
Vermeiden	22
Entschärfen	23
Mediation	24
Institutionalisieren.....	24
2.1.1. Rolle der Gefühle und der Empathie	25
2.1.2. Bewertung von Konflikten.....	27
2.2. Konfliktanalyse.....	28
Literatur	29
Kommentierte Literatur	31

Einführung

Aussagen wie:

„Du verstehst mich nicht!“

„Das kannst du gar nicht verstehen!“

„Du willst mich einfach nicht verstehen!“

„Du bist nicht in der Lage mich zu verstehen!“¹

gehören zum Repertoire eines jeden Konfliktgespräches. Der Umgang mit Konflikten, der schon im Inland nicht einfach ist, wird mit Angehörigen anderer Kulturen nicht einfacher: Die Definitionen von Konflikt können eher divergieren als im Inland, die Bewertungen von Konflikt können unterschiedlicher sein, als unter deutschen Partnern, und es gibt im Ausland neue, ungewohnte Arten einen Konflikt zu „lösen“ oder ihn zu bearbeiten.

Ausreisende stehen im Ausland aufgrund der neuen Eindrücke und Anforderungen und der fehlenden gewohnten Umgebung unter einer größeren Anspannung. Dadurch ist die Toleranzschwelle herabgesetzt, dem unterschiedlichen Umgang mit Konflikten ruhig und hinterfragend zu begegnen und es bleibt weniger Kraft, sich aufgeschlossen neue Ansichten und Verhaltensweisen zur Konfliktbearbeitung anzueignen.

Anhand von Modellen zur Erklärung interkultureller und struktureller Unterschiede können Konfliktursachen analysiert werden. Die Modelle bieten Muster für Erklärungen, warum der Partner sich auf die eine oder andere Weise verhält. Eigene Präferenzen für die eine oder andere Verhaltensweise können verdeutlicht werden. Durch eine Analyse wird eine Sensibilisierung für die eigene kulturelle und strukturelle Einbettung und die des Partners ermöglicht und Verständnis geschaffen für das Verhalten des Partners und für das Eigene. Dadurch eröffnet sich ein neuer Handlungsspielraum: Neue Handlungsweisen können erprobt und damit Konflikte auf eine neue Art - konstruktiver - bearbeitet werden.

Individuelle Erzählungen von Deutschen und lokalen Partnern erscheinen in der Schriftart Garamond. In den Kästen stehen Fragen, mit denen Sie sich selbst sensibilisieren können.

1. Konfliktursachen

Konflikt ist eine Aktion, die auf der Wahrnehmung teilweise unvereinbarer Bedürfnissen und Absichten zwischen zwei oder mehr Personen beruht.² Werden diese Interessen unterschiedlich wahrgenommen, definiert, bewertet, ausgehandelt etc., spielt Kultur hinein. Die gesellschaftlichen - und Organisationsstrukturen, in denen sich der Auslandsmitarbeiter und sein lokaler Partner befinden, können dabei Konflikte provozieren oder Arenen ihrer Aushandlung schaffen.

¹ Haumersen, Liebe 1999

² Vgl. Elwert 2001

1.1. Bedürfnisse

Der Schlüssel konstruktiver Konfliktbearbeitung sind die **Bedürfnisse**. Bedürfnisse sind Wünsche, Sorgen und Ängste – Dinge, die wir besitzen möchten oder um die wir uns Sorgen machen³. Nach dem Harvard-Konzept⁴ ist der Gegenbegriff zu Bedürfnissen der der **Positionen**. Positionen sind Argumente und Forderungen, die die eigentlichen Interessen überlagern. Sie dienen der Abgrenzung vom Konfliktgegner und der Abwehr seiner Argumente und Forderungen.

Für die konstruktive Lösung von Konflikten geht man in der Regel davon aus, dass sich auf der Ebene der Bedürfnisse genügend Gemeinsamkeiten finden lassen, um die Gegensätze zwischen den Konfliktparteien zu überbrücken. Je länger der Konflikt anhält desto mehr verhärten sich Positionen und die Konfliktparteien verlieren immer mehr den Bezug zu ihren ursprünglichen Bedürfnissen. Das kann dazu führen, dass nicht mehr überprüft wird, ob die selber vertretenen Argumente und Forderungen noch den eigenen Bedürfnissen dienen oder ob sie sich im Gegenteil zu einem Hindernis für ihre Befriedigung entwickelt haben.

Analyse der eigenen Bedürfnisse im Auslandsaufenthalt

- Wie wichtig ist mir Jobsicherheit? Wie kann ich meine Situation verbessern?
- Kann ich in meiner beruflichen Aufgabe, meine Qualifikationen und Begabungen einsetzen? Macht mir mein Beruf momentan Spaß? An welchen Schwächen muss ich arbeiten? Wer, wie, was kann mich dabei unterstützen?
- Was bedeutet mein meine jetzige Position für meine Karriere? Wo will ich hin? Was hat das für eine Auswirkung auf mein Engagement in meinem momentanen Gastland?
- Kann ich in meiner jetzigen Position meine Abenteuerlust und meinen Idealismus einbringen? Befindet sich mein Fernweh und Heimweh in einer für mich guten Balance?
- Wie geht es meiner Familie und meinen Freunden? Wie wichtig ist mir der Rückhalt? Was kann ich zur Verbesserung ihrer Situation beitragen?

Analyse der Bedürfnisse des Partners

- Wie gut ist mein Partner für unser gemeinsames Projekt qualifiziert? Was arbeitet mein Partner gerne? Wo liegen seine Stärken und Schwächen?
- Warum hat gerade er unser gemeinsames Projekt übernommen? Aus welchen Motiven arbeitet er an unserm Projekt?
- Was sind seine Karrierepläne, welchen Stellenwert nimmt darin unser gemeinsames Projekt ein?
- Welche großen Ziele hat mein Partner im Leben? Welchen Stellenwert nimmt die Familie und Freunde darin ein? Welchen Einfluss haben Familie und Freunde auf sein derzeitiges berufliches Engagement?

1.2. Kultur

Bedürfnisse können kulturell geprägt sein, kulturell geprägt kann auch die Bewertung von Konflikten und ihren Aushandlungsstrategien sein oder Kultur kann zur Eskalation von Konflikten beitragen. Interkulturelle Theorien (v. a. Anthropologie, Psychologie,

³ Ury 1996

⁴ Vgl. Fischer, Ury 1995

Wirtschaftswissenschaften) beschäftigen sich seit den 80er Jahren mit dem Thema Kultur.⁵ Inzwischen gibt es eine Fülle von Veröffentlichungen zu interkultureller Kommunikation und interkulturellem Management. Als erstes stellt sich die Frage: Was ist Kultur eigentlich?

1.2.1. Definition von Kultur

„Culture is one of the two or three most complicated words in the English language.“

Raymond Williams⁶

Es ist schwierig, für Kultur eine umfassende Definition zu finden. Im allgemeinen Sprachgebrauch ist Kultur mit gutem Geschmack, Kunst und Raffinesse verbunden. Man ist kultiviert und man hat Kultur. Tatsächlich „hat“ man vielleicht mehrere Kulturen - hier beginnt die sozialwissenschaftliche Debatte: Wie weit wird das Verhalten, Fühlen, Denken des Einzelnen durch die Kultur oder „Kulturen“, in die er eingebettet ist determiniert? Was ist Kultur? Wie groß ist ihr Einfluss?

Klassiker der interkulturellen Theorien ist Edward T. **Hall**⁷, ein amerikanischer Anthropologe. Für Edward Hall ist Kultur ein „System, um Information zu erschaffen, zu senden, zu speichern und zu verarbeiten.“

Der niederländische Unternehmensberater Geert **Hofstede**⁸, der mit vier Kulturdimensionen arbeitet, bezeichnet Kultur als „mentales Programm“ oder „mentale Software“. Als Grundlage für die Aufstellung seiner Dimensionen arbeitet er mit dem Begriff Nationalkultur. Nationalkultur ist für ihn die „kollektive Programmierung des Geistes“ und wird durch Sozialisation in einem bestimmten Land erworben.⁹ Fons **Trompenaars**¹⁰, auch ein niederländischer Unternehmensberater, geht von einem ähnlichen Kulturverständnis aus. Er arbeitet mit sieben Kulturdimensionen.

Der Regensburger Psychologe Alexander **Thomas**¹¹ entwickelte das Konzept von Kulturstandards, in dem er eine Kultur aus der Sicht einer anderen in einem bestimmten Handlungsfeld (z. B. Manager, Entwicklungshelfer, Deutschlehrer etc.) untersucht.¹² Kultur ist für ihn ein „universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem.“ Dieses Orientierungssystem „beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten aller Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft.“ Er betont mit seiner Theorie, dass das Erleben einer fremden Kultur immer relativ ist zu der Kultur, aus der man kommt. Durch sein Konzept von Handlungsfeldern geht er auf Subkulturen innerhalb von Nationalkulturen ein.

In der Entwicklungszusammenarbeit, die die Artikulations- und Partizipationschancen von benachteiligten Gruppen erhöhen will, geht man von aktiv und strategisch handelnden Akteuren im Entwicklungsprozess aus. Ihre Partizipations- und Handlungschancen werden durch politische, sozioökonomische und soziokulturelle Rahmenbedingungen zwar mitbestimmt aber nicht determiniert. Entwicklungszusammenarbeit rechnet mit Kultur, aber sie liefert die Akteure ihren „kulturelle Prägungen“ nicht aus.¹³

⁵ Vgl. Bhawuk 1990

⁶ Vgl. Avruch

⁷ Hall 1959, 1966, 1976, 1990

⁸ Hofstede 1980, 1983, 1988, 1997

⁹ Hüsken 2003

¹⁰ Trompenaars 1998, 1993

¹¹ Thomas 1993, 1996, 1999

¹² Er bezieht sich auf die Völkerpsychologie des frühen zwanzigsten Jahrhunderts, die sich vom Kulturrelativismus Herders ableitet. Vgl. Herder 1974

¹³ Schönhuth 2004

Wir definieren deshalb **Kultur als Fluxus**. „Anstelle einer Perspektive, die sich mit abgeschlossenen, inselartigen Kulturen beschäftigt, steht der Fluxus einer globalisierten, kulturellen Produktion im Mittelpunkt der Betrachtungen. Dieser Fluxus strömt als elementare Form der kulturellen Praxis beständig durch unterschiedliche Milieus, Subkulturen und Territorien und verwischt auf diese Weise ihre imaginären Grenzen. Seine Kennzeichen sind nicht eben Exklusivität, Homogenität und historische Kontinuität, sondern transnationale, transkulturelle und translokale Zusammenhänge, Austausch- und Mischungsverhältnisse und Hybridität.“¹⁴

1.2.2. Kulturelle Unterschiede

Eine kurze Konversation eines Chefs mit seinem Angestellten. Der Chef kommt aus einem anderen kulturellen Hintergrund als sein Angestellter. Das Verhalten beider und die dahinter liegenden Annahmen werden im Folgenden gegenüber gestellt.¹⁵

Verhalten

Chef: „Wie lange wird es dauern, bis Sie ihren Bericht fertig haben?“

Angestellter: „Ich weiß nicht, wie lange soll es denn dauern?“

Chef: „Das können Sie selbst am besten beurteilen.“

Angestellter: „10 Tage.“

Chef: „Sagen wir 15 Tage. Ist das Ok?“

Der Bericht hätte mindestens 30 Tage an harter Arbeit erfordert. So arbeitete der Angestellte Tag und Nacht und am 15. Tag hätte er gerade noch einen weiteren Tag gebraucht, um den Bericht fertig zu stellen.

Chef: „Haben Sie den Bericht fertig?“

Angestellter: „Er wird morgen fertig sein.“

Chef: „Aber wir hatten doch vereinbart, dass der Bericht heute fertig sein wird.“

Der Angestellte reicht seine Kündigung ein.

Annahmen

Chef: Ich lade ihn dazu ein, seine Meinung zu äußern und zu partizipieren.

Angestellter: Warum fragt er mich? Er ist doch der Boss. Warum sagt er es mir nicht?

Chef: Er will keine Verantwortung übernehmen

Angestellter: Ich habe ihn um eine Anweisung gebeten.

Chef: Ich dränge ihn, Verantwortung zu übernehmen.

Angestellter: Was für ein Unsinn. Ich gebe ihm am besten irgendeine Antwort.

Chef: Er kann den Zeitaufwand überhaupt nicht abschätzen. Dieser Vorschlag ist absurd.

Chef: Ich biete ihm eine Vereinbarung an.

Angestellter: Das ist ein Befehl: 15 Tage.

Chef: Ich stelle sicher, dass er unsere Vereinbarung einhält.

Angestellter: Er will den Bericht.

Chef: Ich muss ihm zeigen, was es heißt, eine Vereinbarung einzuhalten.

Angestellter: Dieser inkompetente Idiot! Nicht nur, dass er mir falsche Anweisungen gibt, er schätzt nicht einmal, dass ich eine Arbeit für 30 Tage in 16 Tagen erledigt habe.

Der Chef ist überrascht.

Der Angestellte ist wütend und enttäuscht.

Warum sich die Mühe machen, sich mit interkulturellen Unterschieden auseinandersetzen? Einerseits sprechen handfeste geschäftliche Interessen dafür. Durch vorzeitigen Abbruch von kostspieligen Auslandseinsätzen entstehen Unternehmen erhebliche Kosten. 5% bis

¹⁴ Hüsken 2003

¹⁵ Vgl. Triandis 1977

20% von Auslandseinsätzen westeuropäischer und amerikanischer Unternehmen werden abgebrochen. Als Hauptgrund nennen die befragten Personalverantwortlichen das gescheiterte Bemühen des Mitarbeiters, sich an das neue räumliche und kulturelle Umfeld anzupassen.¹⁶ Auch wenn Mitarbeiter ihren Auslandsaufenthalt nicht abbrechen, bleiben sie trotzdem häufig hinter den Erwartungen der entsendenden Organisation zurück. Die Kosten personeller Fehlentscheidungen bei Auslandsentsendungen werden durchschnittlich auf das Drei- bis Vierfache des Jahresgehalts des Mitarbeiters geschätzt¹⁷. Zu den geschäftlichen Gründen, interkulturelle Sensibilität zu verbessern, kommen eigene Ansprüche hinzu: Meist ist ein Auslandsaufenthalt unter anderem durch Neugier und mit dem Ziel einer Horzionterweiterung motiviert¹⁸. Man interessiert sich für sein Gastland und möchte die Chance nutzen, dazu zu lernen. Dabei hängt das persönliche Interesse stark mit geschäftlichen Zielen zusammen: Verbessertes Verständnis einer anderen Kultur fördert effektives Handeln im Beruf.

Was ist interkulturelle Kompetenz oder interkulturelle Sensibilität? Nach Bennett¹⁹ ist man interkulturell kompetent, wenn man Verhalten, Werte und Identität als einen sich ständig verändernden Prozess begreift und damit universelle, absolute, allgemeingültige Modelle und Annahmen ihren Wert und ihre Gültigkeit verlieren. Das geht mit dem Bewusstsein einher, dass in einer Situation bei verschiedenen Menschen verschiedene Gedanken und Gefühle möglich sind und mit der Kompetenz, mit verschiedenen Verhaltensweisen reagieren zu können.

Interkulturelle Theorien können dazu beitragen, für die Unterschiedlichkeit von Verhalten, Fühlen und Denken zu sensibilisieren. Im Folgenden werden die interkulturellen Theorien zu den Themen Kommunikationsstil, Gesellschaftsverständnis, Umgang mit Unsicherheit, Führungsstil und Zeitverständnis vorgestellt. Dabei bleiben Modelle nur Annäherungen an die Wirklichkeit und offen für eigene Entdeckungen und Erkenntnisse. Wenn in einem Modell zwei gegensätzliche Ausprägungen kontrastiert werden, sind diese als zwei Enden eines Kontinuums zu verstehen, welches verschiedene Mischformen in der Mitte beinhaltet.

Selbst-Sensibilisierung durch die interkulturellen Modelle

Bitte lassen Sie sich beim Lesen der interkultureller Modelle von folgenden Fragen leiten:

- Wo würde ich mich selber einordnen?
- Wo würde ich meinen Partner einordnen?
- Kann ich meinen Partner verstehen?
- Kann ich das Verhalten meines Partners gefühlsmäßig nachvollziehen?
- Wo kann und will ich mein Verhalten verändern?
- Mit welchen andern Expatriates kann ich mich beraten?
- Welche lokalen Ansprechpartner können mich unterstützen?
- Welche weiteren Ressourcen stehen mir zur Verfügung mein Gastland und seine Gepflogenheiten kennen zu lernen (Theater, Museen, Clubs etc.)?

„Je intensiver du deiner inneren Stimme zuhörst, desto besser wirst du erfahren, was in der äußeren Welt vor sich geht.“

Dag Hammarskjöl

¹⁶ Kühlmann 1995

¹⁷ Kühlmann 1995

¹⁸ Kühlmann 1995

¹⁹ Bennett 1993

Kommunikationsstil

Wenn man in einer Besprechung gleich zur Sache, dem inhaltlichen Grund der Besprechung kommt, bekomme ich das Gefühl: Der braucht nur die Information, der nutzt mich aus. Ich bin doch keine Informationsabgabestelle!²⁰

Bei der Arbeit in einem fremden Land können Fragen entstehen: Wie komme ich an die für mein Projekt nötige Information? Wie motiviere ich meine Mitarbeiter? Wie formuliere ich Feed-back? Die Untersuchung von Kommunikationsstilen kann Aufschlüsse darüber geben. Aus der Kommunikationstheorie kommt die Unterscheidung der Sach- und Beziehungsebene, die für interkulturelle Kommunikation eine hohe Bedeutung hat.

„Unsere Projekte hängen nicht an ökonomischen Mängeln, sondern am persönlichen Verhältnis zu den Counterparts.“

GTZ Auslandsmitarbeiter²¹

Stellen Sie sich vor, Sie treffen sich für erste Absprachen mit einem neuen Mitarbeiter. Sie kennen ihn bislang nicht und sie stehen in ihrem Projekt unter Zeitdruck. Wie werden Sie das Gespräch gestalten? Welche Themen werden Sie ansprechen?

Wie sie handeln werden, hängt ab, wie Sie die Prioritäten setzen. Z. B. können das sein:

1. Ich habe keine Zeit, also erkläre ich ihm das Nötigste
2. Es gehört zum guten Ton, am Anfang eine gute Stimmung zu schaffen, also plaudere ich etwas
3. Für eine weitere gute Zusammenarbeit ist eine Vertrauensbeziehung unerlässlich, also nehme ich mir Zeit, ihn etwas als Mensch kennen zu lernen.

Bei dem ersten Termin mit einem potentiellen Geschäftspartner trinke ich erst einmal in Ruhe Kaffee mit ihm. Ich möchte heraus bekommen, wie die allgemeine Situation in seinem Unternehmen und seine familiäre Situation ist. Wichtig ist mir, ob er mir sympathisch ist und ein gutes Herz hat. Dadurch kann ich entscheiden, ob ich gut mit ihm zusammen arbeiten kann und einschätzen, mit welchen Motiven und wie stark sich der Partner im Projekt engagieren wird. Dann entwerfen wir gemeinsam einen Projektplan, den wir mündlich vereinbaren. Da wir eine Vertrauensbeziehung aufgebaut haben, werde ich mich auf die Zusagen des Partners verlassen können.²²

Wenn ich zu einer Konferenz fahre, habe ich einen Spielraum von etwa einer Stunde, wann ich da erscheinen muss. Nachdem ich angekommen bin, ist es wichtig, jeden der Anwesenden persönlich zu begrüßen. Erst einmal wünsche ich ihm einen guten Tag und bringe zum Ausdruck, dass ich hoffe, dass es ihm gut geht. Ich frage nach der Familie, wie es der Frau, den Kindern und den Eltern geht und ob jemand krank sei, was ich natürlich nicht hoffe und Gott verhüten möge. Wenn ich jeden begrüßt habe, setze ich mich und die Konferenz kann weiter gehen.²³

Wie stark man in geschäftlichen Besprechungen die persönliche Beziehung mit einfließen lässt, kann sehr unterschiedlich sein. Für den einen kann das Ergebnis und der festgesetzte Inhalt des Termins im Vordergrund der Verhandlung stehen, während für den anderen das Ergebnis ohne Berücksichtigung der Beziehungsebene nicht verhandelbar ist.

²⁰ Vietnamesischer leitender Angestellter, Kuhla 2002

²¹ Kuhla 2002

²² Jordanischer Bauingenieur, mündliche Erzählung

²³ Ägyptischer Manager, Kuhla 2000

Sachorientiert	Beziehungsorientiert
----------------	----------------------

Zielorientierte Gesprächsführung
Zeit sparen und auf Ergebnisse fokussieren

Sensible Gesprächsführung
Vertrauen aufbauen und Gesicht wahren

An kurzfristige Beziehungen gewöhnt

Langfristige Beziehungen werden bevorzugt

Regeln und Absprachen verpflichten
Verstöße gegen Regeln und Gesetze sind juristisch einklagbar

Bindungen und Vertrauen verpflichten
Loyalitätsstrukturen schützen vor Brechen von Abmachungen

Werte in Sach- und Beziehungsorientierter Kommunikation

Warum der Eine den Stil bevorzugt und der Andere einen anderen, hat auch gesellschaftliche Gründe: In Gesellschaften, in denen Flexibilität und Mobilität gefragt ist, kann man schwerer langfristige Vertrauensbeziehungen aufbauen, dafür kann man sich aber auf Verträge verlassen. Auf der anderen Seite leben nicht alle in einem funktionierenden „Rechtsstaat“, in dem Vertragsbrüche praktisch für jeden einklagbar sind. Hier wird Sicherheit und Verbindlichkeit durch eine Vertrauensbeziehung geschaffen und Verträge oder andere schriftliche Abmachungen verlieren an Bedeutung.

Hall unterscheidet zwischen Kommunikation in high context und low context Kulturen. Information befindet sich in high context Kulturen weniger im Gesagten, als im Kontext des Gesagten. Daher steht in high context Kulturen auch wieder die Wahrung der Beziehungsebene im Vordergrund.

Manchmal kommt es vor, dass ich nicht ganz einverstanden bin mit einer Aufforderung meines Vorgesetzten. Um ihm zu signalisieren, dass ich nicht ganz seiner Meinung bin, zögere ich nach seiner Aufforderung kurz und schließe eine Verständnisfrage an. Er wird verstehen, was ich ihm damit sagen will und wenn es ihm möglich ist, wird er einen neuen Weg finden oder er wird mir erklären, warum es nur auf die eine Weise laufen kann.²⁴

High Context	Low Context
--------------	-------------

Indirekte Kommunikation
Ziel von Kommunikation ist Ausbau und Stärkung der Beziehungsebene

Direkte Kommunikation
Ziel von Kommunikation ist klare und detailliert Informationsvermittlung

Wichtige Information wird gerne auf informellen Treffen ausgetauscht

Wichtige Information wird auf anberaumten Terminen ausgetauscht

Wahrung einer guten Stimmung steht vor Wahrheitsfindung

Meinungsunterschiede werden klar und detailliert ausdiskutiert

Werte in high context und low context Kulturen

²⁴ Japanischer Mitarbeiter, nach Kammhuber 2003

Wenn ich gerade total gestresst bin und ein ratsuchender Kunde kommt, dann mache ich ihm mit einer Handbewegung deutlich „Warte bitte einen Augenblick!“. Dazu führe ich die Fingerspitzen einer Hand mit dem Daumen zusammen und wackele mit der ganzen Hand. In Italien bedeutet das gleiche Handzeichen aber: „Was willst denn Du von mir? Was machst Du denn da!“. Es kam schon einige Male zu Missverständnissen.²⁵

Zum Kontext gehören auch **Gestik und Mimik**. In high context Kulturen und indirekter Kommunikation nehmen diese Signale einen hohen Stellenwert ein, werden bewusst eingesetzt und stark beachtet. Dabei kann es angesehen sein, Körperausdrücke zu kontrollieren und zu minimieren oder man unterstreicht gerne das Gesagte mit expressivem Verhalten.

Auch die **Körperdistanz** gehört zum Kontext von Kommunikation. Der in Gesprächen als angenehm empfundene Abstand zum Partner kann unterschiedlich sein. Viele Menschen haben ein sehr ausgeprägtes Gefühl, wie nahe sie ihren Gesprächspartner „an sich heran kommen lassen möchten“ und man kann kulturelle Unterschiede von gewohnten Distanzen in 10 - cm - Bereichen feststellen. Unterschiede gibt es auch, inwieweit und wie viel Körperkontakt aufgenommen wird. Für den einen gehören Berührungen zur Konversation, ein anderer kann dann das Gefühl bekommen, dass ihm der andere zu „nah auf die Pelle“ rückt.

Deutsche Ausreisende sind meist sachorientierter und kommunizieren direkter, als ihre Partner in den Gastländern. Wichtig ist es, sich seiner eigenen Bewertung von Kommunikationsstilen bewusst zu sein. Im Gastland ist es meist entscheidend, die Beziehungsebene auch in Geschäftsbeziehungen miteinander zu beziehen und damit eine Vertrauensbeziehung zu schaffen, die langfristig effizient und tragbar ist.

Gesellschaftsverständnis

Das wichtigste in Geschäftsbeziehungen hier ist das Grundvertrauen. In einer Beziehung mit Vertrauen muss man Schnaps und Dienst miteinander verbinden. Wenn Vertrauen hergestellt ist, kann man auch mal Emotionen zeigen, laut werden. Mit Grundvertrauen führt das nicht zum Beziehungsabbruch.²⁶

Stellen Sie sich vor, sie bekommen einen interessanten, lukrativen Posten im Ausland angeboten. Ihre Schwester bekommt aber in ein paar Monaten ein Kind und ihre Mutter muss regelmäßig besucht werden. Wie entscheiden Sie sich?

Ihre Entscheidung wird davon abhängen, was Sie besonders wertschätzen. Mögliche Gedanken werden sein:

1. Ich kann mich selbst verwirklichen. Natürlich gehe ich ins Ausland.
2. Meine Familie braucht mich, ich werde sie auch einmal brauchen, natürlich bleibe ich.
3. Ich bin froh, hier weg zu kommen. Ich werde Geld schicken.

In der amerikanischen interkulturellen Forschung und Praxis ist der Diskurs zu Individualismus/Kollektivismus lange prägend. Menschen in individualistischen Kulturen streben demnach nach Selbstverwirklichung und individuellem Glück. Menschen in kollektivistischen Kulturen beziehen sich in ihren Plänen und Aktivitäten stark auf die Menschen ihres Bezugssystems (Familie, Freunde, Kollegen,...), ohne die auch persönliches Glück nicht vorstellbar wäre. Hofstede griff diese Dichotomisierung²⁷ in einer seiner

²⁵ Ägyptische Stewardess, Kuhla 2000

²⁶ Vietnamesischer Ministerialbeamte, Kuhla 2002

²⁷ Die Dichotomie der Kulturdimensionen von Hofstede führt Hüsken auf die strukturfunktionalistischen „pattervariables“ von Talcott Parsons zurück. Die pattern-variables von Parsons sind: Universalismus/Partikularismus, Individualismus/Kommunitarismus, Neutralität/Emotionalität, spezifisch/diffus, Leistung/Zuschreibung. Parsons Konzept lag

Dimensionen auf. Die von ihm untersuchten Amerikaner erreichten dabei weltweit den höchsten Index-Wert in Individualismus.

Kollektivismus	Individualismus
Bezugspunkt Die Gruppe	Bezugspunkt Das Individuum
Für den Partner mitdenken	Selbständigkeit beweisen
Sich in die Lage des Partners versetzen	Eigene Ziele formulieren
Den Partner verstehen	Sich selbst erklären

Werte in kollektivistischen und individualistischen Kulturen²⁸

Unterschiedlich gehen Menschen kollektivistischer und individualistischer Kulturen mit **Werten und Normen** einer Gesellschaft um. Während es in individualistischen Kulturen durchaus angesehen ist, die Werte und Normen der Gesellschaft in einem gewissen Maße in Frage zu stellen und eigene Weltanschauungen zu kreieren, möchte man in kollektivistischen Kulturen durch zu originelle Ideen nicht aus der Gruppe fallen und hält sich daher eher an gesellschaftliche Konventionen.

Soziale Kontrolle wird in kollektivistischen Kulturen über **Scham** ausgeübt und in individualistischen Kulturen über **Schuld**. Nach Benedict²⁹ werden Menschen in kollektivistischen Kulturen sozialisiert, sich zu schämen, wenn sie ein unerwünschtes Verhalten gezeigt haben, während Menschen in individualistischen Kulturen lernen, sich schuldig zu fühlen. Bei Scham spielt die Gruppe eine große Rolle. Man schämt sich durch die Abwertung von anderen. Schuld macht man dagegen mit sich alleine aus, sie wird internalisiert.

Die meisten Ausreisenden aus Deutschland sind eher individualistisch geprägt. In den Gastländern trifft man aber meistens auf kollektivistisch orientierte Menschen. Wichtig ist es, sich seiner eigenen Wertschätzung für individuell orientierte Vorgehen bewusst zu werden. Um besser auf den Partner eingehen zu können ist es hilfreich, ein differenzierteres Gefühl für Gruppenzugehörigkeiten zu entwickeln. Hat man es geschafft, in die **ingroup** einer kollektivistisch geprägten Gemeinschaft zu kommen, bringt das viele Vorteile mit sich – aber auch Nachteile.³⁰

Vorteile

- Die Informationen werden mit weniger Reibungsverlust ausgetauscht.
- Man gewinnt einen Überblick über lokale Arbeitsstrukturen und kann dadurch Ansatzpunkte für mögliche Maßnahmen erkennen.
- Man kann Vorhaben realistischer einschätzen und erkennen, was machbar ist.

Nachteile

- Es wird schwieriger in Finanzfragen unabhängig zu bleiben.

damals die Aufteilung von Kultur der amerikanischen Kulturanthropologen der 30er und 40er Jahre in binärer Gegensatzpaare wie Wir und Nicht-Wir, modern und traditional (Benedict 1934, 1946) zugrunde. Die von ihm postulierte kulturelle Dichotomie zwischen modernen und traditionellen Gesellschaften bildete das Paradigma der nachzuholenden Entwicklung. Hüskens kritisiert, dass sich dieses Denken in den dichotomen Kulturdimensionen fortsetzt.

²⁸ Vgl. Kuhla 2002

²⁹ Vgl. Benedict 1946

³⁰ Vgl. Kuhla 2002

- In lokalen Systemen gibt es das Konzept der Delegation meist weniger, deshalb werden auch kleinste Handlungsanweisungen vom Vorgesetzten erwartet und dieser ist dadurch ständig überfordert.
- Man muss sich mit dem lokalen Zeitmanagement auseinandersetzen. Der dadurch entstehende Stress kann aber wiederum durch funktionierende Hilfe aus den Netzwerken relativ leicht abgebaut werden.

Umgang mit Unsicherheit

Was weiß ich schon über die Zukunft? Wenn ich etwas sage, was in der Zukunft liegt, füge ich **إنشاء الله** (Insha Allah, So Gott will) hinzu. Natürlich muss ich mein Schicksal selbst in die Hand nehmen und mein Bestes geben zur Erreichung meiner persönlichen Ziele. Ob und wie viel Erfolg ich aber damit haben werde, liegt in Gottes Hand.³¹

Diese Dimension Unsicherheitsvermeidung von Hofstede bezieht sich darauf, wie eine Kultur mit der unsicheren Zukunft umgeht. Mit Unsicherheit kann unterschiedlich umgegangen werden: Entweder man hat die „Nerven“, Unsicherheit zu tolerieren und weiß, dass man sie letztendlich bewältigen wird. Oder man erlebt Unsicherheit als Bedrohung und vermeidet deshalb so gut wie möglich unstrukturierte Situationen, zweideutige Sachverhalte oder eine unsichere Zukunft. Man schätzt konforme Institutionen sowie Personen, die Sicherheit vermitteln (Philosophen, Ärzte oder Heiler, Experten etc.). Wie Gesellschaften mit Recht, Technologie, Religion, Regeln und Riten umgehen, gibt Aufschluss darüber, wie sie mit Unsicherheit umgehen.

Niedrige Unsicherheitsvermeidung	Hohe Unsicherheitsvermeidung
Veränderung erwünscht	Kontinuität erwünscht
Mut zu Wahrheit	Bemühen um kontinuierliche Harmonie
Wertschätzung von Spontaneität und Kreativität	Orientierung an Regeln und Normen

Werte in Kulturen mit hoher und niedriger Unsicherheitsvermeidung

Der Umgang mit Unsicherheit kann individuell sehr unterschiedlich sein und nach Hofstede variiert der Indexwert für Unsicherheitsvermeidung in den verschiedenen Entwicklungsländern sehr stark. Wichtig ist, sich seinen eigenen Umgang mit Unsicherheit bewusst zu machen und flexibel auf den unterschiedlichen Umgang mit Unsicherheit reagieren zu können.

Führungsstil

Den Überblick hat der Chef, er weiß wo es lang geht. Selbst wenn ein Mitarbeiter denkt, er würde es besser wissen – die Verantwortung bleibt doch beim Chef! Außerdem verfügt der Chef vielleicht über Informationen, die er nicht gerne mit seinen Mitarbeitern teilt.³²

In vielen Büchern zur Managementberatung wird schon auf die verschiedenen Führungsstile eingegangen. Hierarchien werden zwischen demokratischen/flachen und autoritären/direktiven Hierarchien und Führungsstile zwischen

³¹ Marokkanischer Professor, Kuhla 2000

³² Guatemalteckischer Angestellter, Waisfisz 1991

mitarbeiterorientierten/partizipativen/delegativen und autoritären/paternalistischen Führungsstilen verortet.

Hofstede greift diese Unterteilung auf und untersucht in seiner Dimension „Machtdistanz“ die Frage der menschlichen Gleichheit hinsichtlich physischer und mentaler Charakteristika, Prestige, sozialem Status, Wohlstand, Macht, Gesetzen und Rechten. Die Menschen in Kulturen mit hoher Machtdistanz akzeptieren, dass es Machtunterschiede gibt, während die Menschen in Kulturen von niedriger Machtdistanz nach Gleichheit untereinander streben.

Partizipativer Führungsstil	Autoritärer Führungsstil
Entscheidungen werden nach Beratung mit seinen Mitarbeitern vom Vorgesetzten getroffen	Entscheidungen werden eigenständig vom Vorgesetzten getroffen
Mitarbeiter haben große Verantwortung und gestalterische Freiräume	Mitarbeiter werden auch in persönlichen Belangen vom Chef unterstützt und kontrolliert
Vorgesetzte delegieren gerne, um Mitarbeiter zu motivieren und um sich Führungsaufgaben widmen zu können	Vorgesetzte machen viel selbst, um Mitarbeiter nicht zu überfordern und um die Kontrolle zu behalten

Werte bei partizipativen und autoritären Führungsstilen

Im partizipativen Führungsstil betonen Vorgesetzte die Gleichheit zu ihren Mitarbeitern, während im autoritären Führungsstil die Macht durch Statussymbole gern unterstrichen wird. Das kann z. B. im Kleidungsstil sichtbar werden: So wie es in einem Laissez-faire Stil schick sein kann, Macht und Reichtum zu verstecken, kann im Gegenteil, das „Understatement“ als Missachtung und Geringschätzung empfunden werden.

Einmal kam ein Mann zum Propheten und trug billig wirkende Kleidung. Der Prophet fragte: „Hast Du Besitz?“ „Ja!“ antwortete der Mann. „Was für Besitz?“ fragte der Prophet. Der Mann antwortete: „Gott hat mir allerlei Reichtum gegeben.“ Da sagte der Prophet: „Da Gott Dir Reichtum gegeben hat, lass auch die Wirkung seiner Gnade und Gunst bei Dir sehen!“³³

Die meisten Entwicklungsländer liegen nach Hofstede in der oberen Hälfte des Machtdistanz-Indexes. Das spiegelt auch die gesellschaftliche Realität in diesen Ländern wieder, in denen die gesellschaftliche Ungleichheit erheblich ist und daher auch die Macht sehr unterschiedlich verteilt ist. Während es in den westlichen Ländern noch eher jedem möglich ist, durch Bildung, Fleiß und dem Aufbau von Netzwerken an Führungspositionen zu gelangen, ist in vielen Ländern, in denen die Einkommensunterschiede stark auseinander gehen, eine Führungsposition oft an die soziale Herkunft gebunden.

Auch hier ist es wichtig, sich der eigenen Prägung für die Wertschätzung von bestimmten Führungsstilen bewusst zu werden und ein möglichst breites Verhaltensrepertoire zu entwickeln, mit anderen Führungsstilen umgehen zu können. Im Umgang mit Hierarchien stellt sich für Ausreisende der Entwicklungszusammenarbeit aber auch die Frage, inwieweit sie sich an „kulturelle“ Gegebenheiten und Verhaltenweisen anpassen wollen oder inwieweit

³³ Koran, zitiert nach Al-Qaradawi 1989

sie damit das gesellschaftliche System unterstützen würden, zu dessen Umstrukturierung sie in das Land gekommen sind.

Zeitverständnis

Chou En-lai wurde einmal von einem westlichen Diplomaten gefragt, ob er die französische Revolution für eine gute oder schlechte Sache hält. „Zu früh zu sagen“, antwortete der chinesische Premierminister.³⁴

Wenn ich einen Termin vereinbaren will, gehen ich so vor: Ich bemühe mich, Daten und Treffpunkte vorher zu erfahren und rufe meine Partner zur Bestätigung noch einmal an. Es passiert aber oft, dass ich erst am Tag einer Veranstaltung das Fax erhalte, wann und wo diese Veranstaltung stattfindet. Oft kann ich dann auch nicht mehr auf die Veranstaltung gehen, weil ich schon andere Termine habe!³⁵

Stellen Sie sich vor, Sie sind auf dem Weg zu einem wichtigen Termin. Sie haben noch fünf Minuten Zeit und genau diese fünf Minuten brauchen sie für ihren Weg. Auf dem Gang treffen sie einen alten Freund, der ein Jahr im Ausland war. Sie freuen sich sehr, ihn überraschend zu treffen. Was machen Sie?

Ihre Entscheidung wird von einigen Fragen abhängen

1. Nehme ich in Kauf zu spät zu kommen, um Zeit für meinen Freund zu haben?
2. Wie schuldig fühle ich mich, wenn ich zu spät komme?
3. Wird mein Geschäftspartner unpünktliches Erscheinen zu dem Termin tolerieren?
4. Wird mein Freund Verständnis haben, wenn ich jetzt keine Zeit für ihn habe?

Im Umgang mit der Zeit kann man verschiedene Prioritäten setzen. In Halls Unterteilung von monochronen und polychronen Umgang mit der Zeit wird der Sachaspekt (Pünktlichkeit) und Beziehungsaspekt (Zeit für nicht immer planbare Treffen) betont. Im monochron geprägten Gesellschaften fühlt man sich schuldig, wenn man eine zeitliche Verpflichtung nicht einhalten kann. In polychron geprägten Gesellschaften bekommt man ein schlechtes Gefühl, wenn man eine gute Stimmung zerstört, um eine zeitliche Verpflichtung einzuhalten.

Monochron	Polychron
Pläne werden sorgfältig ausgearbeitet und sind Grundlage der Arbeit	Aufbau und Pflege einer guten Beziehung ist Grundlage der Arbeit
Pünktlichkeit wird wertgeschätzt	Flexibilität im Zeitmanagement sozialer Kontakte wird wertgeschätzt
Privatsphäre und privates Eigentum wird sehr geschätzt	Gemeinsamkeiten werden betont

Werte im polychronen und monochronen Zeitverständnis

Trompenaars³⁶ hebt in seiner Unterscheidung von sequentiell und synchronem Zeitverständnis den unterschiedlichen Arbeitsablauf hervor. Während man im sequentiellen Zeitverständnis zielorientiert, eine Aufgabe nach der anderen abarbeitet, erledigt man im synchronen Zeitmanagement Aufgaben ausgerichtet an ihrer sozialen Relevanz parallel.

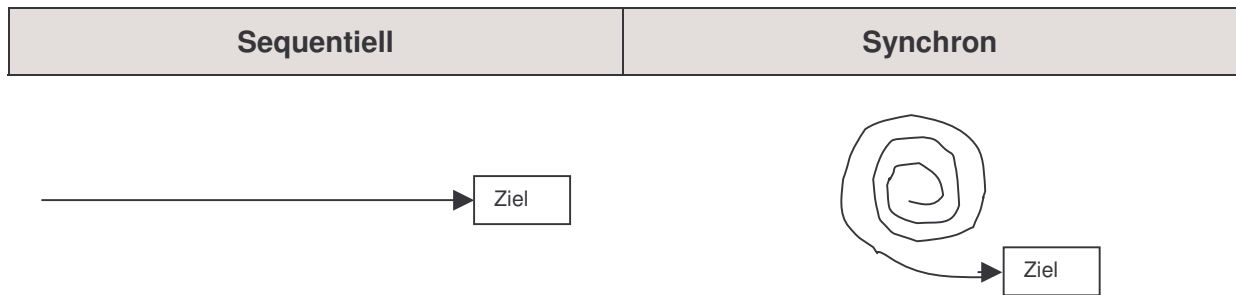
³⁴ Vgl. Avruch 2003

³⁵ Ägyptischer Institutsleiter, Kuhla 2000

³⁶ Hamden-Turner, Trompenaars 1993

Sequentiell	Synchron
Aufgaben werden nacheinander erledigt	Viele Aufgaben werden zur gleichen Zeit erledigt
Starke Konzentration auf eine Aufgabe	Offen für Unterbrechungen der Arbeit
Fristen und Deadlines werden als verbindlich betrachtet	Fristen und Deadlines werden als Richtlinien betrachtet

Werte im sequentiellen und synchronen Zeitverständnis



Grafische Darstellung des sequentiellen und synchronen Zeitmanagement

Unterschiedlich kann auch sein, wie Menschen bezüglich Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft eingestellt sind.³⁷

In **vergangenheitsorientierten Kulturen** spielt die Geschichte eines Land(strich)es oder einer Volksgruppe eine große Rolle. Die Menschen haben ein großes Bewusstsein für geschichtliche Zusammenhänge, fühlen sich der Tradition ihres Landes sehr verbunden und sehen ihr eigenes Leben und Wirken in ein großes, historisches Ganzes eingebettet.

In **gegenwartsorientierten Kulturen** steht das Genießen der Gegenwart im Vordergrund. Der Vergangenheit wird wenig Beachtung geschenkt und man fühlt sich daher nicht an Traditionen gebunden. Die Zukunft wird als sehr vage und unvorhersehbar erlebt, weshalb Aktivitäten weniger geplant werden. Häufig resultiert daraus auch ein spontaner, gefühlsbetonter Umgang und expressives Verhalten.

In **zukunftsorientierten Kulturen** steht die Planung der Zukunft im Vordergrund. Man erwartet von der Zukunft, dass sie Fortschritt und Weiterentwicklung bringen wird. Es wird davon ausgegangen, Ziele durch persönliche Kontrolle erreichen zu können, weshalb Aktivitäten sorgfältig geplant werden. Rationales Verhalten und ein beherrschter Umgang wird im allgemeinen geschätzt.

Oft verhalten sich Zeitsysteme wie Öl und Wasser zueinander und es wird problematisch, wenn Vertreter beider Systeme aufeinander treffen³⁸. Durch Relativierung der eigenen Wertschätzung von Pünktlichkeit und genauem Zeitmanagement können aber Frustrationen verringert werden und ein größeres Verständnis entwickelt werden für einen Umgang mit der Zeit, der dem eigenen widerstrebt.

³⁷ Hall 1983, Kluckhohn, Strodbeck 1961, Trompenaars 1998

³⁸ Vgl. Hall 1990

1.2.3. Nutzen und Grenzen interkultureller Theorien

„Jede kultursensible Entwicklungszusammenarbeit ist zum Scheitern verurteilt, wenn sie Kultur nicht auch als Ausdruck von Machtverhältnissen interpretiert.“

Faschingeder³⁹

Hüsken kritisiert den Kulturbegriff der interkulturellen Konzeptionen Hofstedes und Thomas´. Seine Kritik macht deutlich, dass durch die interkulturellen Theorien bestimmte Fragen nicht geklärt werden oder erst aufgeworfen werden:

Kritisches Hinterfragen der Grenzen von interkulturellen Theorien

- Wird Kultur von den interkulturellen Theorien nicht künstlich inszeniert, kulturelle Identitäten als unabänderlich konstruiert und homogene National- bzw. Monokulturen postuliert?
- Inwieweit wird interkulturelle Forschung von Interessen des Westens geleitet und beschränkt sich in ihren Ergebnissen dementsprechend?
- Werden interkulturelle Theorien benutzt, um der komplizierten Analyse sozialer Prozesse, politischer Formationen und ökonomischer Entwicklung aus dem Weg zu gehen? Würde nicht eine sozialwissenschaftliche Analyse von Normen, Institutionen und Interessen und ihren strategischen Akteuren auftauchende Konflikte besser erklären?⁴⁰

Kulturelle Theorien haben ihren Nutzen, aber es ist wichtig, sie flexibel zu verwenden und Erkenntnisse auf anderen Gebieten mit einzubeziehen. Schließlich geht es auch in interkulturellen Konflikten um Einzelpersonen, die nicht kalkulierbar sind, die Überraschungen in sich tragen und die es individuell neu zu entdecken gilt. So plausibel interkulturelle Modelle scheinen mögen, sie dürfen nicht dazu heran gezogen werden, althergebrachte Vorurteile durch „wissenschaftliche Vorurteile“ zu ersetzen, sondern sie müssen interkulturelle Begegnungen offen lassen für persönliche Erfahrungen.

Nutzen	Grenzen
--------	---------

Ergebnisse

- Erklärung kultureller Unterschiede mit sozialwissenschaftlichen Methoden
- subjektiv abhängig von dem jeweiligen Forscher und seinen Theorien
- überwiegend auf westliche Forschung begrenzt
- können ökonomische, soziologische, politische etc. Analysen nicht ersetzen

³⁹ Faschingeder 2003

⁴⁰ Hüsken 2003

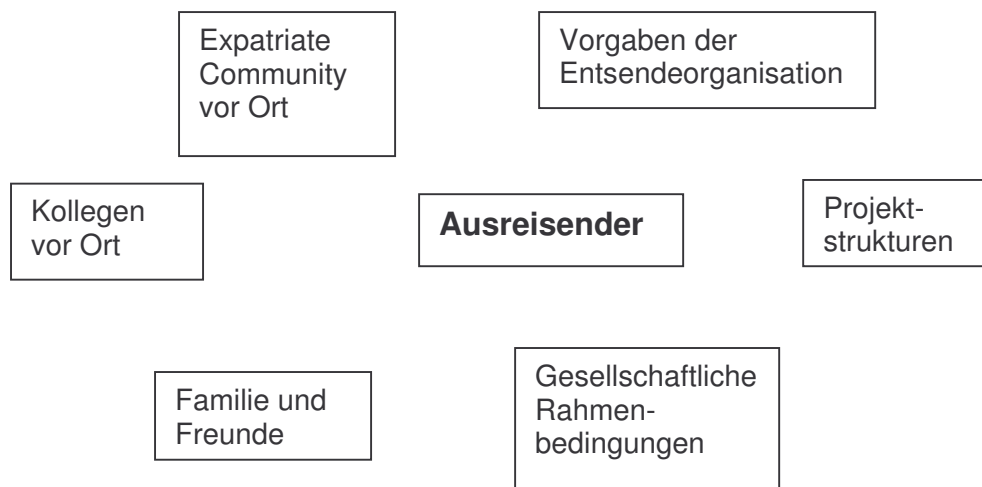
Praxis

- bieten Sicherheit in einem unübersichtlichen Feld
- regen zum Reflektieren des eigenen interkulturellen Verhaltens an
- tragen zur Erklärung interkultureller Unterschiede bei
- ersetzen nicht die Auseinandersetzung mit aktiv und strategisch handelnden Individuen

Nutzen und Grenzen interkultureller Theorien

1.3. Struktur

Nicht nur interkulturelle Unterschiede können Konflikte schaffen, sondern auch die Einbindung in völlig verschiedene Strukturen. Als Auslandsmitarbeiter und als lokaler Partner befindet man sich in Strukturen und Beziehungsgeflechten, die Anforderungen, Loyalitäten und Verpflichtungen schaffen, denen man sich nicht mehr so schnell entziehen kann. Dabei spielt zum einen die Einbettung in die verschiedenen politisch-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und zum anderen die Strukturen der Entsendeorganisation und Partnerorganisation eine große Rolle.



Einbindung in Strukturen eines Ausreisenden

1.3.1. Politisch-gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Gestern hat mein Nachbar Hochzeit gefeiert. Es war ein sehr schönes Fest! Ich werde noch lange in Erinnerung behalten, dass wir auch nachts so gut draußen feiern konnten. Der Chef meines Nachbarn hat nämlich seine Baustellenlampe umgedreht und meinem Nachbarn den Strom bereit gestellt. Scheint ein guter Mensch zu sein, dieser Chef! ... Vielleicht gehe ich mal zu ihm. Ich brauche ja unbedingt neue Stiefel für die Arbeit und kann ja sein, dass er welche für mich übrig hat. Vielleicht tut er mir auch einen Gefallen!⁴¹

Als Auslandsmitarbeiter wird man leicht als ein Präsentant des reichen Westens gesehen und gerät damit in das Fadenkreuz der starken Ungleichverteilung von ökonomischer und

⁴¹ Ägyptischer Angestellter, Kuhla 2000

politischer Macht weltweit. In Deutschland in der Mittelschicht verortet, findet sich ein Experte der Entwicklungszusammenarbeit im Ausland in der gehobenen Mittelschicht bis Oberschicht wieder. Um dieser Stellung gerecht zu werden, wird oft von lokalen Mitarbeitern erwartet, sich mit unbekanntem Statussymbolen zu umgeben (schicke Kleidung, Auto, Haus, Bedienstete,...). Das große Wohlstandsgefälle zwischen dem Leben eines Expatriates und dem großen Teil der ansässigen Bevölkerung wird sehr spürbar. Für den Ausreisenden können ungewohnte Erwartungen, Ansprüche, Begehrlichkeiten entstehen.

Viele Entwicklungsländer sind von ihrer Kolonialvergangenheit geprägt und werden auch heute teilweise von westlicher Wirtschaft und Politik dominiert. Dadurch entsteht oft ein zweiseitiges Gefühl gegenüber dem Westen: Einerseits scheint man das Wissen und das Geld des Westens zu brauchen, andererseits kann man sich minderwertig und vom Wissensvorsprung und Reichtum des Westens übervorteilt fühlen. Dieses zwiespältige Gefühl kann auch im direkten menschlichen Kontakt auftreten: So werden Kontakte zu Menschen des Westens manchmal instrumentalisiert: Sie werden primär als Träger von wichtigem Wissen, Verbindungen, Macht und Wohlstand gesehen. Der Umgang mit Menschen aus dem Westen kann gesucht werden, um Ansehen zu mehren und irgendwann Nutzen zu bringen.

1.3.2. Organisationsstrukturen

Die Deutschen haben sehr strenge detaillierte Regularien. Wie diese umgesetzt werden, hängt aber von dem jeweiligen Verantwortlichen ab. Für mich war es wichtig, die Regularien der deutschen Organisation zu lesen! Ab da habe ich meinen deutschen Counterpart besser verstanden. Ich habe die Regularien auch unter meinen Kollegen verteilt.⁴²

Die **Struktur der Entsendeorganisationen** setzt mit ihren Regularien, impliziten und expliziten Vorgaben und ihrer Unternehmenskultur Maßstäbe, denen sich der Ausreisende kaum entziehen kann. Inhaltlich wird in der Vorgabe der entwicklungspolitischen Ziele und der speziellen Ziele der Entsendeorganisation schon auf einige Aktivitätsfelder fokussiert und andere werden weniger beachtet. Durch die politischen Vorgaben können sogar Dilemmata entstehen. So sieht sich der Auslandsmitarbeiter z. B. konfrontiert mit dem geforderten „Kulturdialog auf Augenhöhe“ bzw. einer „Stärkung der kulturellen Identität unserer Partner“ auf der einen Seite und dem Anspruch auf beabsichtigten Kulturwandel sowie die „korrekte“, d. h. effiziente Mittelverwendung auf der anderen Seite.⁴³ Lösungen dieses Dilemmas können nur individuell ausgehandelt werden und interkulturelles Wissen kann dazu eine wertvolle Stütze bieten.

An die unter großem Konkurrenzdruck ausgewählten Auslandsmitarbeiter werden von ihren Entsendeorganisationen und den Partnern vor Ort hohe Erwartungen gestellt. Vor Ort sehen sich Auslandsmitarbeiter Gehältern ihrer Mitarbeiter gegenüber gestellt, die sich mit ihren nicht vergleichen lassen. Daraus resultiert ein starker Leistungs- und Zeitdruck auf die Auslandsmitarbeiter, der oft wenig Spielraum für individuelle Ausgestaltungen der beruflichen Kontakte und Arbeitsbedingungen vor Ort lässt.

Starken Einfluss auf die Arbeit vor Ort haben die Evaluierungsmethoden. Bei Evaluierung, die verstärkt die zielorientierten oder neuerdings wirkungsorientierten Ergebnisse mit verstärkt quantitativen Methoden misst, wird eine Wertung von Ergebnissen vorgenommen. Folge kann sein, dass bestimmte Ergebnisse eines Vorhabens besonders betont werden, während andere nicht oder weniger erhoben und beachtet wurden. Die Maßstäbe eines „erfolgreichen“ Projektes sind institutionell vorgegeben und können nur sehr begrenzt mit dem Partner ausgehandelt werden.

⁴² Vietnamesischer Ministerialleiter, Kuhla 2002

⁴³ Vgl. Schönhuth 2004

Durch die **Projektstrukturen** vor Ort ist der Ausreisende an Vorgaben gebunden. Wenig Spielraum bleibt ihm zum Beispiel in der Formulierung der Projektziele, Laufzeit des Projektes, Zeiteinteilung, Vorgaben zu den Ansprechpartnern vor Ort, das Budget etc.

Fern von den langfristigen Beziehungen zu Hause, muss der Ausreisende für seinen persönlichen und beruflichen Erfolg eine neue **soziale Einbettung** schaffen. Dabei ist er angewiesen auf Expatriatestrukturen vor Ort, auf seine lokalen Mitarbeiter und Partner, u. U. auf die mitausreisende Familie und auf Freunde vor Ort.

Die Strukturen, in die ein Ausreisender eingebunden ist, können sich also sehr von denen, in die ein lokaler Partner eingebettet ist, unterscheiden.

Ausreisender	Lokaler Partner
Gebunden an Regularien der Entsendeorganisation	Gebunden an lokale ex- und implizite Regularien
Große inhaltliche und gestalterische Freiräume	Enge Grenzen für Kreativität und eigene Entscheidungen
Angewiesen auf deutsche Expatriatestrukturen und Assistenzen von lokalen Mitarbeitern	Eingebunden in Loyalitätsstrukturen

Strukturelle Unterschiede zwischen Ausreisenden und lokaler Partnern

In den lokalen Strukturen gibt es im Vergleich zu deutschen meist in größerem Maße implizite Regularien, d. h. ungeschriebene Regeln. Wichtige Dinge werden informell geregelt, weniger in Konferenzen, Organigrammen, in elektronischen Speichern über gesammeltes Wissen, etc. Andererseits kennen lokale Partner die Regularien der Entsendeorganisationen meist kaum und schätzen deshalb die Handlungsspielräume der Experten falsch ein.

Die gestalterischen Freiräume von Ausreisenden und dem lokalen Partner sind sehr unterschiedlich: Während der Ausreisende meist keinen direkten inhaltlichen Vorgesetzten vor Ort hat, ist der lokale Partner meist in bürokratische, streng hierarchische Strukturen eingebettet, die enge Grenzen setzen für Kreativität und eigene Entscheidungen.

Dagegen sind lokale Partner oft in soziale Strukturen eingebunden, die auch viele Verpflichtungen implizieren. Gerade die Auslandsmitarbeiter haben diese Strukturen nicht, in Deutschland wären sie wahrscheinlich auch eher damit konfrontiert.

Analyse der Strukturen des lokalen Partners

- Was sind die gängigen Vorurteile von westlichen Experten und wie großen Einfluss haben diese auf meinen Partner? Wie viel Erfahrung hat mein Partner mit westlichen Experten?
- Aus welchen Motiven arbeitet mein Partner in seiner Organisation?
- An welche expliziten Regularien ist mein Partner gebunden? Welche impliziten Regularien verpflichten ihn?
- Welche Nebenjobs macht mein Partner zusätzlich, wie zeitaufwändig und lukrativ sind diese?

- Welche Vorgaben und Erwartungen gibt es bezüglich des Projektes, in dem wir gemeinsam arbeiten?
- Was erwarten seine Vorgesetzten und Kollegen?
- Welche Ansprüche, die sich auch im beruflichen Alltag bemerkbar machen, stellt das soziale Umfeld an meinen Partner (Familie, Freunde)?

Kontrastieren Sie die Analyse der Strukturen ihres Partners mit der Analyse der Strukturen, in die Sie gebunden sind.

2. Konfliktbearbeitung

Take it, leave it or change it

Fritz Pearls

2.1. Umgang mit Konflikten

Gott gebe mir
die Gelassenheit,
Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann,

den Mut,
Dinge zu ändern, die ich ändern kann,

und die Weisheit,
das eine vom anderen zu unterscheiden

Gelassenheitsgebet der Anonymen Alkoholiker

Es gibt keinen „Königsweg“ zum Umgang mit Konflikten im interkulturellen Umfeld. Die einen oder anderen Wege können mehr oder weniger zur Zielerreichung beitragen. Wesentlich kommt es dabei aber auf den Gegenüber an, auf sein Bild und seine Bewertungen von Konflikt und seinem Umgang damit. Sich der kulturellen Prägungen seiner eigenen Lösungsversuche bewusst zu sein, verschiedene Wege von Konfliktbearbeitung zu kennen und sich ein großes Repertoire an Handlungsalternativen zu erschließen, kann weiter helfen. Einige Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung werden hier exemplarisch aufgeführt, andere sind denkbar oder neu zu entwickeln.

Offene Konfrontation

Ich finde es wichtig, einen schwelenden Konflikt zu klären. Man redet darüber, was passiert ist und warum der eine sich so und der andere sich so verhalten hat. Falls jemand einen Fehler gemacht hat, ist es mir wichtig, dass er sich entschuldigt. Ich entschuldige mich auch, wenn ich einen Fehler gemacht habe. Hat man sich entschuldigt, ist für mich die Sache gegessen. Dann denke ich nicht weiter drüber nach und der Konflikt hinterlässt keine Spuren in der kommenden Zusammenarbeit.⁴⁴

In individualistischen, low context Kulturen mit direkter, sachorientierter Kommunikation wird offenes Konfrontieren bei Konflikten wertgeschätzt. Man erhofft sich durch eine gründliche Klärung eine Auflösung der Differenzen. Durch sachliches Argumentieren versucht man, Eskalationen zu vermeiden. Dadurch, dass man sich von Anfang an nicht auf die

⁴⁴ Deutscher Lehrer, mündliche Erzählung

Gefühlsebene begibt, erwartet man auch vom Partner rationale Reaktionen. Man sagt: „Nimm's nicht persönlich!“ und reagiert deshalb auch nicht beleidigt, gekränkt oder verletzt.

Entschuldigungen spielen eine große Rolle in der Konfliktbeilegung. Dadurch, dass die verantwortlichen Beteiligten ihre Schuld auf sich nehmen, kann ein Konflikt langfristig geklärt werden.

Vermeiden

Es kann vorkommen, dass man mit einem Menschen nicht einer Meinung ist. So eine Meinungsverschiedenheit ist eine heiße Sache, weil sie die Beziehung gefährden kann. Wenn ich zu der Person eine Vertrauensbeziehung habe, haben wir ein solides Fundament und ich kann offen darüber sprechen. Wenn nicht, wird es komplizierter: Ich bin dann freundlich aber distanziert zu dieser Person. Vielleicht mache ich auch eine Andeutung, wenn wir alleine sind. Er wird dann schon verstehen, wie die Andeutung zu verstehen ist und vielleicht reden wir in Andeutungen kurz über unseren Meinungsunterschied. Wenn ich keine Vertrauensbeziehung zu der Person habe, bemühe ich mich sehr, freundlich zu bleiben und meine Gefühle unter Kontrolle zu behalten. Wenn ich Wut und Ärger zeigen würde, würde ich meine Würde verlieren und den Anderen wahrscheinlich beleidigen. Ohne gegenseitiges Vertrauen kann das zum Beziehungsabbruch führen.⁴⁵

In kollektivistischen, high context Kulturen mit beziehungsorientierter, indirekter Kommunikation versucht man schon das Aufkommen von Konflikten zu vermeiden. In der Auseinandersetzung ist es dann entscheidend, die Beziehung nicht zu gefährden. Man bemüht sich, das eigene Gesicht sowie das des Partners zu wahren. Eine gute Stimmung zu wahren ist wichtiger als Wahrheitsfindung. Dabei kommuniziert man indirekt und ist sensibel für nichtsprachliche Signale, die Wohlbefinden und Unwohlsein des Partners ausdrücken.

Eine besondere Art der Vermeidung direkten Ansprechens von Konflikten ist es, **Metaphern zu erzählen**. So kann man sich indirekt mit seinem Partner über den Konflikt auseinandersetzen:

Manchmal benimmt sich jemand schlecht, ich ärger mich über ihn und wundere mich, wie man sich so verhalten kann. Wenn mir der Mensch wichtig ist, treffe ich mich mit ihm und frage ihn erst einmal, wie es ihm, seiner Familie und seinen Freunden geht. Wenn nach einer Weile eine gute Stimmung zwischen uns entstanden ist, erzähle ich ihm eine Geschichte, in der genau sein Verhalten vorkommt. Ich erzähle es aber so, als wäre es einem entfernten Freund von mir passiert. Dann frage ich ihn, wie er diese Verhalten findet und wie man seiner Meinung nach gut darauf reagieren kann.⁴⁶

Konfrontation wird auch vermieden, indem man eine **dritte Person mit einbezieht**. Man erzählt den Konflikt der dritten Person, die es weiter erzählt.

Angenommen, ich habe ein Problem mit einem Kollegen. Ich habe ihn schon distanziert behandelt und er müsste wissen, dass irgendwas nicht stimmt. Vielleicht hat er ja keine Ahnung was nicht stimmt! Ich erzähle das Problem dann einer Person, die ich gut kenne, die aber auch den Kollegen kennt. Klar erzählt sie es ihm dann irgendwann weiter. So kann er erfahren, was los ist. Vielleicht bekomme ich auf die gleiche Weise auch interessante Hinweise über seine Sicht des Problems.⁴⁷

Diese Konfliktlösungsstrategie ist natürlich schwer mit der kulturell geprägten Wertschätzung von direktem Ansprechen von Konflikten und der individualistisch orientierten Präferenz, seine Probleme selbst in die Hand zu nehmen und sich nicht in Probleme anderer Menschen einzumischen zu vereinbaren.

⁴⁵ Thailändischer leitende Angestellte, nach Waisfisz 1989

⁴⁶ Ägyptischer Geschäftsleiter, mündliche Erzählung

⁴⁷ Thailändischer GTZ Mitarbeiter, nach Waisfisz 1989

Entschärfen

Wenn sich in einem Treffen abzeichnet, dass ein Konflikt eskaliert, gibt es verschiedene Möglichkeiten: Ich stehe auf, gehe zum Fenster und schweige. Gut ist auch, das Zimmer kurz ganz zu verlassen. Ich schaue dann auf meine Uhr, entschuldige mich bei meinem Gesprächspartner, ich müsste schnell etwas mit meiner Sekretärin besprechen und gehe raus zu ihr. Ihr kann ich dann auch alles erzählen und mich beruhigen. Dann gehe ich nach einer Weile wieder rein und kann wieder freundlich sein. Ich kann es dann auch besser abfangen, wenn mein Gesprächspartner immer noch sehr wütend und verärgert reagiert.⁴⁸

In high context Kulturen mit indirekter Kommunikation vermeidet man in der Regel Eskalationen von Konflikten, indem man das Thema wechselt, einfach schweigt oder versucht, die Situation zu verlassen. Es geht hier nicht darum durch Konfrontation die Wahrheit zu erfahren oder Dinge richtig zu stellen. Eine Eskalation ist eine Bedrohung für die Beziehung, daher wird versucht, sie zu vermeiden.

Ob ein Konflikt droht zu eskalieren bemerkt man an der Frage „Habe ich einen Konflikt“ oder „Hat der Konflikt mich?“⁴⁹. Sobald „Der Konflikt mich hat“ hat man seine Selbstkontrolle und Selbstführung verloren. Man ist nicht mehr in der Lage, das Geschehen zu überblicken und so zu beeinflussen, dass nur das geschieht, was man beabsichtigt hat. Man handelt fremdgesteuert. Die Wahrnehmung verzerrt sich erheblich, es kommen Gefühle auf, die man nicht mehr abschütteln kann. Das Wollen wird eingengt auf wenige Ziele und das Verhaltensrepertoire wird stereotyper und unflexibel. Wenn man sagen muss, dass „der Konflikt uns hat,“ rät Glasl dazu nicht mehr allein auf Selbsthilfe zu vertrauen, sondern externe Hilfe hinzu zu ziehen. Das können je nach Eskalationsstufe Vermittler, professionelle Moderatoren, sozio-therapeutische Prozessbegleiter oder auch Schiedsrichter und Richter sein.

“All critical judgements are just tragic expressions of a persons feelings and needs.“

Marshall Rosenberg

Was kann man jedoch dafür tun, damit eine Situation nicht eskaliert? Eine entscheidende Deeskalationstechnik ist nach Marshall Rosenberg das **Reframing**. Eine negative, schwierige Situation, die geprägt ist von Dramatik, Anschuldigungen und Hoffnungslosigkeit kann demnach umgedeutet werden in Hoffnung und Zuversicht. Der Schlüssel dazu ist, hinter den Äußerungen des Anderen seine Gefühle und Bedürfnisse zu sehen. Beurteilungen, Kategorisierungen und Schuldzuweisungen würden dies verhindern. Um eine Situation zu deeskalieren, muss eine gemeinsame Basis (wieder)hergestellt werden und Verbindungen geschaffen werden. Möglichkeiten dazu sind:

- Verständnis signalisieren
- Gemeinsame Visionen schaffen
- Sich für Werte einsetzen
- Humor einsetzen
- Zum Handeln auffordern
- Verantwortung übernehmen
- Zukunft gestalten

⁴⁸ Leitender Angestellter aus San Salvador, mündliche Erzählung

⁴⁹ Glasl 1998

Deeskalierende Fragen

- Was halten Sie von einer Pause?
- Glauben Sie, dass wir das Problem alleine lösen können?
- Was sollte aus ihrer Sicht geschehen, dass...
- Gehe ich recht in der Annahme, dass sie Sorge haben, dass...
- Was war auslösend für sie, dass...
- Was können wir beide durch eine Lösung gewinnen?
- Können wir im Moment die Bewertung zurückstellen und zukunftsorientiert diskutieren?
- Können wir uns zunächst einem anderen Thema zuwenden?
- Welche Teillösung bringen uns der großen Lösung näher?
- Was sind unsere Engpässe?
- Was brauchen wir sofort? Was muss jetzt geklärt werden?

Mediation

Klar lässt man in Konflikten mal seiner Wut freien Lauf. Gefährlich wird's nur dann, wenn man damit die Ehre des Gesprächspartners verletzt. Schon Mohammed meinte „Euer Leben, eure *Ehre* und euer Eigentum sind so heilig wie dieser Tag in diesem Monat in dieser Stadt⁵⁰“. Damit die Ehre nicht verletzt wird, ist es wichtig, eine weise Person als Schlichter hinzu zu ziehen – am besten eine alte Frau oder einen alten Mann.⁵¹

Durch eine Auseinandersetzung wird die Harmonie in einer Gemeinschaft gefährdet. Es gibt hoch angesehene Personen, die in diesem Fall helfen können. Diese Person redet mit jedem von der Auseinandersetzung betroffenen, wenn es nötig ist mehrere Male. In diesen Einzelgesprächen wird eine Lösung erarbeitet, die die Harmonie wiederherstellen kann. Dann treffen sich alle und die Lösung wird noch einmal allen gemeinsam vorgestellt. So kann jeder sein Gesicht wahren.⁵²

In kollektivistischen Kulturen wird eher ein Mediator hinzu gezogen, um die soziale Harmonie wieder herzustellen oder um eine Gefährdung der Ehre zu vermeiden. In individualistischen Kulturen wird davon ausgegangen, dass die beiden Konfliktparteien eigenständig eine Lösung finden. Auch die Auswahl eines Mediators kann nach unterschiedlichen Kriterien erfolgen: Während in individualistischen Kulturen eine vermittelnde Fähigkeit und Sachverstand gefragt ist, kann in kollektivistischen Kulturen eher soziales Ansehen und Alter der Person im Vordergrund stehen. Während man in individualistischen Kulturen im Zusammenkommen der Konfliktparteien durch Konfrontation eine Lösung verhandelt, wurde die Lösung in kollektivistischen Kulturen oft schon vor dem Zusammenkommen informell verhandelt.

Institutionalisieren

Forschung und Praxis haben gezeigt, dass Konflikte konstruktiver gelöst werden können, wenn das Gemeinschaftsgefühl in einer Gruppe ausgeprägt ist und wenn Strukturen geschaffen wurden, in denen Konflikte institutionalisiert ausgetragen werden können. Diese Strukturen können freieridee, die die Gemeinschaft ausnutzen und nur ihre eigenen Ziele verfolgen, kontrollieren und sanktionieren. Strukturen dämmen Gewalt und Gewaltanwendung ein und fördern das Finden konstruktiver und flexibler Alternativen. Durch Strukturen konstruktiver Konfliktbearbeitung kann sozialer Wandel ausgehandelt werden. Es

⁵⁰ Hadith, Muslim, zitiert nach Al-Qaradawi

⁵¹ Ägyptischer Professor, mündliche Erzählung

⁵² Chinesischer leitender Angestellte, mündliche Erzählung

wird eine Plattform geschaffen, in der die Bedürfnisse der Konfliktparteien in kreativen Bearbeitungen diskutiert und befriedigt werden können.⁵³

Institutionalisieren von Konfliktbearbeitung

- Wie viele Möglichkeiten gibt es während der normalen Arbeit, eine gute Beziehung zueinander aufzubauen?
- Gibt es institutionalisierte informelle Treffen? Gibt es die Möglichkeit für Einzelgespräche?
- Wie, wann und wo kann man informelle Treffen einführen bzw. ausbauen? Wer sind Ressourcepersonen, die mich dazu beraten können?
- Was sind die landesüblichen Konfliktbearbeitungsstrategien? Finden sie Anwendung im Projektalltag?
- Welche Mediationsarten sind in meinem Gastland üblich? Habe ich Netzwerke, um im Bedarfsfall eine geeignete Person ausfindig zu machen?
- Welche lokalen Ansprechpartner habe ich, um mich abzusprechen?

2.1.1. Rolle der Gefühle und der Empathie

Wenn ich mich über eine Person ärgere, zeige ich ihr auch meinen Ärger. Wenn ich mich sehr ärgere, schreie ich denjenigen an und lasse meine ganze Wut raus. Dann gehe ich weg, beruhige mich erst einmal und denke noch mal über alles nach. Nach einer halben Stunde oder Stunde suche ich ein Gespräch mit dieser Person. Ich möchte dann genau wissen, warum sie sich so verhalten hat und was sie denkt. Ich erkläre auch meine Hintergründe und Gedanken für den Streit. Wenn so alle Gefühle rauskamen und wir die Sache danach geklärt haben, habe ich das Gefühl, den Konflikt von Grund auf bereinigt zu haben.⁵⁴

Gefühle können verschieden ausgedrückt werden und können schon ein Konfliktgrund werden. Auch bei der Konfliktbearbeitung spielen sie eine große Rolle. Für den einen ist es selbstverständlich alle Gefühle zu zeigen, andere zeigen Ärger und Wut eher weniger und ein weiterer zeigt man am liebsten kaum Gefühle.

Ausreisende, die es in Deutschland gewöhnt waren, direkt und sachorientiert zu kommunizieren, treffen in ihrem Gastland meist auf Menschen, die eher indirekt kommunizieren und keine Unterscheidung zwischen Sach- und Beziehungsebene machen. Ein sicheres Gespür für Gefühle des Gesprächspartners und ein differenziertes Zeigen der eigenen Gefühle ist hier gefragt.

Ebenso kann ein jeder leicht in Zorn geraten. Das wem, wieviel, wozu und wie zu bestimmen, ist aber nicht jedermanns Sache und ist nicht leicht.

Aristoteles

Was ist ein kompetenter Umgang mit Gefühlen? Goleman⁵⁵ betont in Anlehnung an das Konzept des Intelligenzquotienten durch seine Definition eines emotionalen Intelligenz Quotienten die Bedeutung von Gefühlen. Emotionale Intelligenz ist für ihn in fünf Bereiche gegliedert:

- **Die eigenen Emotionen kennen.** Selbstwahrnehmung und das Erkennen der eigenen Gefühle.
- **Emotionen handhaben.** Handhaben der Gefühle, wie es angemessen ist.
- **Emotionen in die Tat umsetzen.** Emotionen in den Dienst eines Ziels zu stellen
- **Empathie.** Wissen, was andere fühlen.
- **Umgang mit Beziehungen.** Kunst mit Emotionen anderer umzugehen.

⁵³ Vgl. Elwert 2001

⁵⁴ Ägyptischer Geschäftsleiter, mündliche Erzählung

⁵⁵ Goleman 1997

Wenn es ein Geheimnis für Erfolg gibt, so ist es dies: Den Standpunkt des anderen verstehen und die Dinge mit seinen Augen sehen.

Henry Ford

Wie können Beziehungen erfolgreich gestaltet werden? Wie kann ein empathischer Kontakt aufgebaut werden? Rosenberg⁵⁶ entwickelte dazu das Konzept der Giraffen- und Schakalkommunikation. **Giraffen** sind die Landtiere mit dem größten Herz und dem längsten Hals – d.h. dem größten Überblick. **Schakale** sind meist hungrig und greifen gerne an.

Giraffe	Schakal
Bevorzugen Wörter wie: <ul style="list-style-type: none">▪ Ich glaube ...▪ Ich denke ...▪ Ich weiß nicht ...▪ Ich wünsche mir ...	Bevorzugen Wörter wie: <ul style="list-style-type: none">▪ Müssen▪ Geht nicht▪ sollte...
Z. B. Ich möchte Sie bitten zu ... Ich freue mich Ihnen zu zeigen ... Ich möchte Sie darauf hinweisen ... Ich möchte gerne vorschlagen ... Ich brauche von Ihnen ... Möchten Sie von mir, dass ich ...	Z. B. Du solltest ... Du musst Dein Verhalten ändern, sonst ... Du weißt, dass Du das nicht machen kannst ... Sie kennen die Zusammenhänge nicht ... Was sollen unsere Mitarbeiter dazu denken ... Das macht überhaupt keinen Sinn ...

Kommunikation der Giraffe und des Schakals

Die Giraffe hat den Überblick und sieht in der Kommunikation des Schakals dessen Bedürfnisse und Gefühle. Auf die geht sie ein. Sie lässt sich nicht auf Anschuldigungen, Schuldzuweisungen, Kategorisierungen oder Bewertungen ein.

Giraffenkommunikation zeichnet sich insbesondere aus durch:

- Beobachtungen und Fakten – keine Beurteilungen und Urteile über andere Menschen.
- „Ich Botschaften“ nicht „Du Botschaften“.
- Kommentare werden nicht persönlich genommen – ich höre hinter der Aussage, was der andere mir wirklich sagen will.
- Eigene Gefühle und Bedürfnisse werden zum Ausdruck gebracht, wie auch die des anderen
- Die Diskussion wird zu jedem Thema mit einer klaren Bitte beendet, die positive Aktionsschritte beschreibt, so dass zukünftige Erwartungen auch erfüllt werden können.

Man kann ohne Liebe Holz hacken, Ziegel bauen, Eisen schmieden, aber man kann nicht ohne Liebe mit Menschen umgehen.

Tolstoi

⁵⁶ Rosenberg 2002, Holler 2003

2.1.2. Bewertung von Konflikten

„Nicht die Tatsachen machen uns das Leben schwer, sondern die Bewertung der Tatsachen.“

Epicetus

Das Management von Konflikten hängt entscheidend davon ab, wie Konflikte bewertet werden. In kollektivistischen Kulturen, in denen bevorzugt auf der Beziehungsebene kommuniziert wird, wird ein Konflikt eher als eine Gefahr für die soziale Harmonie gesehen. In der abendländischen Tradition der Dialektik, in der durch Gegenüberstellung von These und Antithese eine Synthese gefunden wird, hat er eher den Charakter eines „reinigenden Gewitters“.

Es ist unmöglich, in Gedanken und in Kommunikation nicht zu bewerten. Für eine konstruktive Kommunikation in Konflikten kann man sich aber sensibilisieren, Beobachten und Bewerten sauber zu trennen⁵⁷. Im Äußern von Beobachtungen öffnet man die Interaktion mit dem Partner und bleibt offen für den Prozess, der im Gespräch mit dem Partner passieren kann. Bewertungen beinhalten jedoch statische Verallgemeinerungen und Annahmen über Normalitäten, die Kritik provozieren.

Bewertungen	Beobachtungen
Er kommt häufig vorbei	Er kommt mindestens einmal pro Woche vorbei
Sie schafft ihre Arbeit nicht	In den letzten Tagen hat sie drei Kapitel durchgearbeitet. Um im Zeitplan zu bleiben muss sie in den nächsten drei Tagen fünf Kapitel schaffen.
Sie nehmen sich nicht die nötige Zeit für Absprachen	Die letzten drei Male, wo ich einen Termin vorgeschlagen habe, hatten Sie keine Zeit

Das Entdecken der eigenen Bewertungen kann einem einen sehr guten Aufschluss geben, inwieweit man kulturell geprägt ist, von seinen strukturellen Anforderungen etc.. Durch die Analyse der Bewertungen des Partners können sich alternative Denkmuster erschließen. Es lohnt sich also, ein bisschen näher hinzuschauen:

Trennen von Beobachten und Bewerten von Konflikten

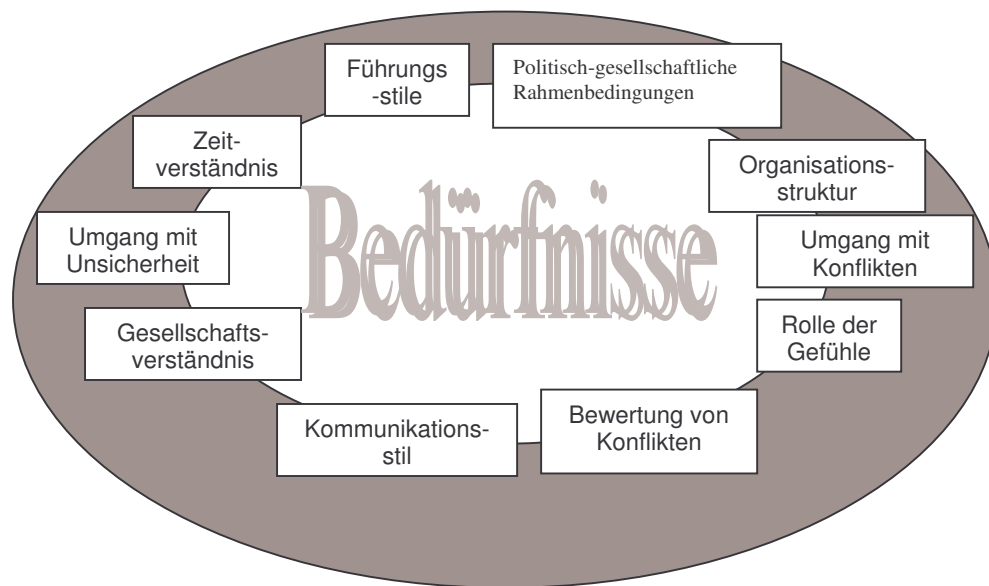
Nehmen Sie sich zehn Minuten Zeit und überdenken einen aktuellen Konflikt

- Schreiben Sie den Konflikthergang auf
- Analysieren Sie ihre Beschreibung nach Beobachtungen und Bewertungen
- Analysieren Sie die Hintergründe ihrer Bewertungen (kulturell, strukturell, etc.)
- Versetzen Sie sich in die Rolle ihres Partners
- Beschreiben Sie den Konflikthergang aus der Sicht ihres Partners
- Finden Sie die Momente heraus, wo ihr Partner mit Wertungen arbeitet? Wie können Sie damit konstruktiv umgehen?
- Analysieren Sie die Hintergründe der Bewertungen ihres Partners (kulturell, strukturell, etc.)

⁵⁷ Rosenberg 2002

2.2. Konfliktanalyse

Durch die Analyse des Konflikthintergrundes des Partners können seine Verhaltenweisen, Haltungen und Blickwinkel verständlicher und greifbarer werden. Im Mittelpunkt steht dabei die Analyse der eigenen Bedürfnisse und der des Partners (s. Kapitel 1.1.). Durch Untersuchung kultureller und struktureller Faktoren kann erfasst werden, wie Bedürfnisse (s. Kapitel 1.2. und 1.3.) geprägt wurden. Durch Erforschung verschiedener Wege der Konfliktbearbeitung (s. Kapitel 2.) können neue Handlungsmöglichkeiten erschlossen werden.



Konfliktanalyse

- Analysieren Sie Ihren Konflikt durch Untersuchung Ihrer Bedürfnisse, kulturellen und strukturellen Faktoren sowie der des Partners
- Welche Ressourceperson kann Ihnen dabei zur Seite stehen? (Familie, Freunde, lokale Ansprechpartner, Mediator)
- Analysieren Sie verschiedene Möglichkeiten mit dem Konflikt umzugehen
- Analysieren Sie den Konflikt aus Sicht ihres Partners

Literatur

- Al-Qaradawi, Yusuf. (1989). Erlaubtes und Verbotenes im Islam. München. SKD Bavaria Verlag
- Avruch, Kevin (2003). Culture. In: Cheldin Sandra u.a. Conflict – From Analysis to Intervention. London. Continuum
- Bhawuk, Dharm P. S., Brislin, Richard W. (1990). Cross-Cultural Training: A Review. Unveröffentlichter Artikel. University of Hawai at Manoa
- Benedict, Ruth (1946). The Crysanthemum and the Sword. Boston. Houghton Mitlin
- Benedict, Ruth (1971). The patterns of Culture. London. Rothledge and Kegan (Reprint)
- Bennett, Milton (1993). Towards Ethnorelativism. A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In Paige, Michael. Education for intercultural experience. Maine. Intercultural Press
- Elwert, Georg (2001). Conflict: Anthropological Aspects. In: Smelser, Neil J. (Hrsg.) International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences. Amsterdem. Elsevier
- Faschingeder, Gerald, Kolland, Franz, Wimmer, Franz (Hrsg.) (2003). Kultur als umkämpftes Terrain. Paradigmenwechsel in der Entwicklungspolitik. Wien. Südwind
- Fisher, Roger, Ury, William, u.a. (1995). Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt am Main. Suhrkamp
- Glasl, Friedrich (1998). Selbsthilfe in Konflikten. Stuttgart. Verlag Freies Geistesleben
- Goleman, Daniel (1997). Emotionale Intelligenz. München. Deutscher Taschenbuch Verlag
- Hall, Edward T. (1959). The Silent Language. New York. Double Day
- Hall, Edward T. (1966). The Hidden Dimension. New York. Doubleday
- Hall, Edward T. (1976). Beyond Culture. New York. Doubleday
- Hall, Edward T., u.a. (1990). Understanding Cultural Differences. Maine, Intercultural Press
- Hamden-Turner, Charles, Trompenaars, Fons (1993). The Seven Cultures of Capitalism. Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands. New York. McGraw-Hill
- Haumersen, Petra, Liebe, Frank (1999). Multikulti: Konflikte konstruktiv. Mülheim an der Ruhr. Verlag an der Ruhr
- Herder, Johann G. (1974). Ideen zur Philosophie der Menschheitsgeschichte. Wiesbaden. Fourier (1984)
- Hofstede, Geert (1980). Culture´s consequences: International Differences in Work-Related Values. Newbury Park. Sage Publications
- Hofstede, Geert (1983). National Culture in Four Dimensions, A research based Theory of Cultural Differences Among Nations. In: International Studies of Management and Organization 13
- Hofstede, Geert, Bond, Michael H. (1988). The Confucius Connection, From Cultural Roots to Economic Growth. In: Organizational Dynamics 16 (4)
- Hofstede, Geert (1997). Lokales Denken, globales Handeln, Kulturen, Zusammenarbeit und Management. München. Deutscher Taschenbuch Verlag.

- Holler, Ingrid (2003). Trainingsbuch gewaltfreie Kommunikation. Paderborn. Jungfern Verlag
- Hüsken, Thomas (2003). Der Stamm der Experten. Chancen und Probleme der interkulturellen Kommunikation und des interkulturellen Managements in der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit. In: Sozialanthropologische Arbeitspapiere 97
- Kammhuber, Stefan (2003). Interkulturelles Konfliktmanagement und Mediation. In: Thomas, Alexander u.a. Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Göttingen. Vandenhoeck & Ruprecht
- Kluckhohn, Florence R., Strodtbeck, Fred (1961). Variations in Value Orientation. Evanston Row. Peterson and Company
- Kühlmann, Thorsten (1995). Mitarbeiterentsendung ins Ausland. Göttingen. Verlag für angewandte Psychologie
- Kuhla, Katrin (2000). Ägyptische Kulturstandards aus deutscher Sicht im Handlungsfeld deutscher Expatriates. Universität Regensburg: Unveröffentlichte Diplomarbeit
- Kuhla, Katrin (2002). Förderung der interkulturellen Verständigung in Vietnam. Abschlußbericht der GTZ-Hospitation
- Parsons, Talcott (1951). The Social Systems. New York. Free Press
- Rosenberg, Marshall, B. (2002). Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn. Jungfern Verlag.
- Thomas, Alexander (1993). Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung. Göttingen. Hogrefe
- Thomas, Alexander (1996). Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen. Hogrefe
- Thomas, Alexander (1999). Forschung zur Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. Universität Regensburg: Unveröffentlichter Vortrag an der Uni Erlangen-Nürnberg.
- Trompenaars, Fons, Hamden-Turner, Charles (Hrsg.) (1998). Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. New York. McGraw-Hill.
- Triandis, Harry C. (1977). Interpersonal Behavior. Monterey. Brooks/Cole
- Ury, William, u.a. (1996). Konfliktmanagement. München. Heyne Verlag
- Waiszfisz, Bob (1989). Guidelines for Intercultural Cooperation between Germans and Thai. GTZ/ITIM
- Waiszfisz, Bob (1991). Leitfaden für die interkulturelle Zusammenarbeit von Deutschen und Guatemalteken. GTZ/ITIM

Kommentierte Literatur

Apfelthaler, Gerhard (2002). Interkulturelles Management. Wien. Manz Verlag
Sehr guter Überblick über die wichtigsten interkulturellen Theorien von Hall, Hofstede, Trompenaars, Thomas u. a.

Bhawuk, Dharm P. S., Brislin, Richard W. (1990). Cross-Cultural Training: A Review.
Unveröffentlichter Artikel. University of Hawai at Manoa
Überblick über die Entwicklungsgeschichte interkultureller Forschung in Amerika.

Bennett, Milton (1993). Towards Ethnorelativism. A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In
Paige, Michael. Education for intercultural experience. Maine. Intercultural Press
Das Bennett Model der interkulturellen Sensibilität: Entwicklung von Ethnozentrismus zu Ethnorelativismus. Überblick des Konzeptes

Elwert, Georg (2001). Conflict: Anthropological Aspects. In: Smelser, Neil J. (Hrsg.) International
Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences. Amsterdam. Elsevier
Grundlagenartikel zur Sicht von Konflikt aus anthropologischer Sicht

Haumersen, Petra, Liebe, Frank (1999). Multikulti: Konflikte konstruktiv. Mülheim an der Ruhr. Verlag
an der Ruhr
Ein Trainingshandbuch zur Mediation in interkultureller Arbeit. Zugrunde liegt das Projekt zur interkulturellen Mediation des Berghoff Instituts

Kammhuber, Stefan (2003). Interkulturelles Konfliktmanagement und Mediation. In: Thomas,
Alexander u.a. Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Göttingen. Vandenhoeck
& Ruprecht
Guter Überblickartikel. Der Autor ist Assistent bei Professor Thomas, Professor für interkulturelle Psychologie in Regensburg

Kühlmann, Thorsten (1995). Mitarbeiterentsendung ins Ausland. Göttingen. Verlag für angewandte
Psychologie
Brückenschlag zwischen Forschung und Praxis. Das Buch enthält Artikel von Professoren der Psychologie und Wirtschaftswissenschaften sowie von Verantwortlichen aus Personalabteilung zur Mitarbeiterentsendung ins Ausland