

InterKULTURelle Konflikte?

Christine Mattl

ÜBERBLICK

Dieser Artikel will dazu anregen über die kulturellen Hintergründe von so genannten interkulturellen Konflikten nachzudenken. Erstens wird empfohlen genau zu analysieren, welche Rolle der Kultur im jeweiligen Konflikt zukommt. Zweitens zeigt es sich, dass Menschen sich in interkulturellen Konflikten oft anders verhalten als in intrakulturellen. Dazu werden empirische Studien zum Konfliktmanagement aus der Organisations- und Managementforschung sowie theoretische Erklärungsansätze präsentiert und diskutiert.¹

Die Rolle der (National-)Kultur gewinnt auch bei Konflikten in Organisationen immer mehr an Bedeutung:

- wegen der zunehmenden grenzüberschreitenden Aktivitäten von Unternehmen;
- wegen der steigenden kulturellen Diversität der MitarbeiterInnen in den Organisationen;
- wegen dem immer häufiger werden den Zusammenwürfeln von Menschen zu „multikulturellen Teams“, deren Mitglieder oft auch geographisch voneinander getrennt sind.

In diesem Artikel soll behandelt werden, was das Besondere an einem interkulturellen interpersonalen Konflikt (in einem organisationalen Kontext) ist. Dabei geht es um die Frage, welche Rolle Kultur in Konflikten zwischen RepräsentantInnen verschiedener kultureller Systeme spielen kann. Welche Auswirkungen Kultur auf das individuelle Konfliktverhalten im intra- sowie im interkulturellen Kontext haben kann, wird anhand von theoretischen Grundlagen und empirischen Studien, mit Hintergrund in der Management- und Organisationsforschung, dargestellt.

Natürlich ist unser Wahrnehmen, Interpretieren und Bewerten kulturell geprägt (Gudykunst 1994). Dabei kann Kultur allerdings unterschiedlich definiert werden. Die „Cultural Variability“ Schule (vgl. u.a. Gudykunst 1989) versucht, basierend auf Wertestudien, Kulturen anhand von allgemeingültigen Werten zu beschreiben, zu erklären und zu vergleichen. Aus dieser Perspektive sind die ForscherInnen bemüht, absolute und universelle Ordnungsgesichtspunkte zu schaffen (vgl. dazu u.a. Gudykunst/Ting-Toomey 1996; Hofstede 1980 und Bond 1987; Kluckhohn/Strodtbeck 1961; Schwartz 1994).

Die bekannteste Darstellungsform ist das sogenannte Eisbergmodell mit drei verschiedenen Schichten, bei dem die Artefakte als sichtbarer aber interpretationsbedürftiger Teil der Kultur aus dem Wasser herausragen. Die Werte und Normen liegen darunter und sind teils sichtbar, teils unbewusst. Die Grundannahmen (wie: Umgang mit der Umwelt, den Mitmenschen...), als unterste Schicht, bleiben zur Gänze unter dem Wasser verborgen. Kultur ist nach diesem Ansatz „the software of the mind“ (Hofstede 1991).

Neben vielen anderen kann Kultur in der Tradition anthropologischer (Geertz 1987) und semiotischer Denk- und Forschungsrichtungen folgendermaßen definiert werden:

„Kultur ist ein System von miteinander geteilten Bedeutungen, das auf einer bedeutungsgebenden Ordnung basiert. Sie ist ein komplexes System von verschiedenen Typen von Zeichen, die auf vorher-sagbare Weise in Repräsentationsmustern zusammenhängen. Individuen oder Gruppen können diese nutzen, um Mitteilungen zu konstruieren oder auszutauschen.“ (Danesi/Perron 1999:67: eigene Übersetzung).

Diese „bedeutungsgebende Ordnung“ in der Definition bedingt allerdings, dass Kulturen nur mitsamt ihrem Kontext erfah- und verstehbar sind. Individuen lernen die (Be-)Deutungen ihres Systems durch die Sozialisation. Die Kenntnis dieser Bedeutungen ist notwendig, um Nachrichten zu verstehen und Symbole und Zeichen richtig deuten zu können.

Dabei geht es also insbesondere um das Verstehen einer Kultur. Es lassen sich

1) Diesem Artikel liegt die Dissertation der Autorin zugrunde: Mattl, Christine (2003): Interkulturelle interpersonale Konflikte. Theoretische und empirische Ansatzpunkte zum Verständnis von Konfliktentstehung und Konfliktverhalten im interkulturellen Kontext. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien. Eine aktualisierte Variante ist derzeit beim IKO-Verlag für interkulturelle Kommunikation in Druck. Der empirische Teil, die Studie über US-amerikanische Expatriates in Österreich, wird zum Gratisdownload bereitgestellt.

eher „dichte Beschreibungen“ (Geertz 1987) anfertigen als repräsentative Kulturvergleiche. Deswegen gibt es kaum Studien zu interkulturellen Konflikten, die mit diesem Ansatz arbeiten.

Kulturelle Systeme können nach diesem Verständnis sowohl nationale als auch regionale, organisationale und professionelle Kulturen beziehungsweise Subkulturen sein. Den Studien der kulturvergleichenden und interkulturellen Konfliktforschung liegt jedoch zumeist eine nationale Einteilung von Kulturen (in „Nationalkulturen“) zugrunde. Deswegen wird hier mit dieser groben Vereinfachung und Verallgemeinerung weitergearbeitet.

Wozu sich mit genauen Definitionen die Zeit vertreiben?

- Um herauszuarbeiten, dass Kultur zwar meist eine Rolle spielen wird bei Konflikten zwischen Personen aus unterschiedlichen Kulturen. Es lohnt sich jedoch, genau hinzuschauen, welche Rolle der Kultur in einem spezifischen Konflikt zukommt.
- Um einer Kulturalisation von Konflikten vorzubeugen. Damit auch die personalen, interpersonalen, situationalen und strukturellen Anteile gesehen werden.
- Um nicht schulterzuckend sagen zu müssen: „Ah, die Kulturen sind zu verschieden, da kann man nichts machen. Wir kommen nie auf einen grünen Zweig.“
- Um mehr Handlungsmöglichkeiten zu bekommen, wenn klar wird, nicht alles ist Kultur im „interkulturellen“ Konflikt.

In dieser Tradition könnte ein Definitionsversuch für interkulturelle interpersonale Konflikte lauten:

Interkulturelle interpersonale Konflikte sind Konflikte im Sinne einer Interaktion zwischen Personen, die verschiedene kulturelle Systeme repräsentieren, wobei wenigstens eine Person Unvereinbarkeiten im Denken/ Vorstellen/Wahrnehmen und/ oder Fühlen und/oder Wollen mit der anderen Person in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträch-

tigung durch die andere Person erfolgt (adaptiert nach Glasl 1999:14f.).

Wo genau im Konfliktprozess kann Kultur eine Rolle spielen?

Kultur als Ursache des Konflikts

In der Regel wird angenommen, dass kulturelle Unterschiede zu Missverständnissen führen können. Kulturelle Unterschiede, die sich beispielsweise in Verhalten zeigen, können auf unterschiedliche Werte und Basisannahmen, Normen und Regeln sowie Formen der Wissensstrukturierungsprozesse und Bedeutungsbeschreibungen zurückgeführt werden. Solche Missverständnisse können allerdings geklärt werden. Dann bleibt es bei Unvereinbarkeiten. Es kommt nicht zur Beeinträchtigung und damit wird der Prozess der Konfliktstehung abgebrochen.

Kulturelle Unterschiede bezüglich des Streitgegenstandes des Konfliktes und des Konfliktziels

Konfliktziele drücken aus, was ein/e KommunikationspartnerIn oder Konfliktpartei bezüglich dieses Themas (also des Streitgegenstandes und gegebenenfalls darüber hinaus) in diesem Konflikt erreichen will. Ziele sind oft eine auf einen zukünftigen Zeitpunkt bezogene Spezifizierung der Streitgegenstände. Sie können inhaltlichen, beziehungsorientierten, prozessualen oder identitätsbasierten Charakter haben (Mattl 2004). Insgesamt kann festgehalten werden, dass sowohl die Hierarchie der Ziele als auch die jeweilige Bedeutung stark von der Priorität von persönlichen Zielen (bei eher individualistischen Kulturen) versus der Priorität von Zielen der Ingroup (bei eher kollektivistischen Kulturen) abhängig ist (Triandis 2001:36).

Konflikte der kulturellen Identität

Um von einem solchen Konflikt zu sprechen, muss

1. im Konflikt von den Beteiligten Kultur als Kategorie zur Unterscheidung von Ingroup (der eigenen Gruppe) versus Outgroup (der Fremdgruppe, der „anderen“) salient (als relevant betrachtet) werden.
2. die kulturelle Identität (als Teil der sozialen Identität) zu wenig gewürdigt,

bedroht oder gar angegriffen werden.

3. die Frage der kulturellen Identität zu einem Auslöser oder Streitgegenstand von Konflikten werden.

Kulturelle Unterschiede in der Wahrnehmung und Bewertung von Konflikten und Konfliktprozessen

Auch die Einstellung zu Konflikten an sich ist oft gegensätzlich. Individualistische Kulturen (wie die US-amerikanische) sehen Konflikte eher als „normal“ an. Sie erleben Konflikte als zu Veränderungsprozessen gehörend. Kollektivistischere Kulturen (wie die japanische) erleben Konflikte als die soziale Harmonie bedrohend, als etwas, das es zu vermeiden gilt. Diese Einstellungen wirken sich auch auf die Auseinandersetzung beziehungsweise Vermeidung in/von interkulturellen Konflikten aus. Ebenso sind davon die Wahrnehmung der Erscheinungsformen des Konfliktes beziehungsweise des Konfliktprozesses betroffen. Ob eine hitzige Diskussion als normales Gespräch oder als Konflikt gesehen wird, ob der Prozess als konstruktiv oder destruktiv wahrgenommen wird, kann kulturell beeinflusst sein.

Kulturelle Präferenzen für bestimmte Verhaltensweisen im Umgang mit Konflikten

Bestimmte kulturelle Systeme bevorzugen traditionellerweise bestimmte Konfliktlösungsstrategien (Augsburger 1992). In der Regel wird angenommen, dass große Unterschiede dabei das Erreichen von für beide Seiten zufriedenstellenden Konfliktlösungen erschweren.

Kultur ist somit ein wichtiger Faktor, neben personalen Dispositionen, interpersonalen, situativen und strukturellen Einflussfaktoren.

Deswegen ist auch die Bezeichnung „interkulturelle Konflikte“, für alle Konflikte an denen VertreterInnen verschiedener kultureller Systeme teilhaben, irreführend, weil sie den Fokus zu sehr auf kulturelle Unterschiede lenkt.

Schließlich sagt die Gruppenforschung seit mehreren Jahrzehnten (Tajfel/Turner 1986), dass eine Kategorie erst salient (für die Betroffenen relevant) werden

muss, damit die Ingroup/Outgroup Grenze dazwischen gezogen werden kann. Das heißt, da jede Person zu einer Vielzahl von Gruppen gehört (so wie es der Ansatz des Diversity Management bspw. vermitteln will), kann als Unterscheidungsmerkmal Jung-Alt, Frau-Mann, katholisch-griechisch orthodox, Fußballverein x versus Fußballverein y oder in Unternehmen VertrieblerInnen versus Innendienst, das Management versus die ArbeiterInnen etc. gewählt werden. Die Kultur spielt vielleicht eine untergeordnete Rolle. Dabei könnte das Konzept der dynamischen Subgruppen auch für Konflikte hilfreich sein. Dieses Konzept wird bei der Entwicklung von multikulturellen Teams diskutiert und meint wechselnde Untergruppen, die, nach unterschiedlichen Kriterien, mit unterschiedlichen TeilnehmerInnen der Gesamtgruppe immer wieder neu gebildet werden (Janssens/Brett 2003).

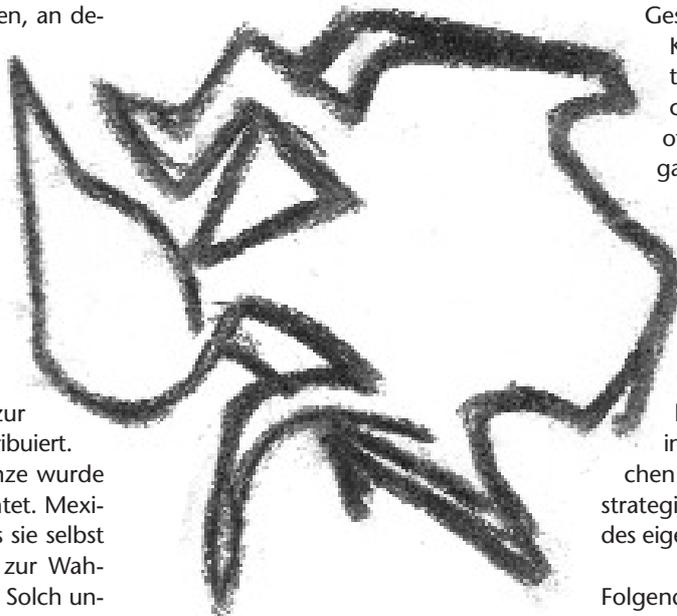
Ein Beispiel, wie aus Konflikten, an denen Menschen aus verschiedenen Kulturen beteiligt sind, interkulturelle Konflikte werden: In einer ethnographischen Studie (Lindsay/Braithwaite 1996) in sieben Off-shore Fabriken in Mexiko entlang der Grenze der USA mit Mexiko wird inadäquate Kommunikation seitens der US-AmerikanerInnen von den MexikanerInnen mit der Zugehörigkeit zur US-amerikanischen Kultur attribuiert. Die Ingroup/Outgroup Grenze wurde also entlang der Kultur errichtet. MexikanerInnen berichteten, dass sie selbst auch gelegentlich Normen zur Wahrung des Gesichts verletzen. Solch unangebrachtes Verhalten erklärten sie aber nicht mit mangelnder kultureller Achtsamkeit, sondern mit der Unerfahrenheit oder Inkompetenz der MexikanerInnen als ManagerInnen.

Das bedeutet, wenn die Kommunikation zwischen US-AmerikanerInnen und MexikanerInnen stattfand, wurden Normenverletzungen über die Kultur der SprecherInnen erklärt. Wenn die gleichen Normenverletzungen jedoch zwischen MexikanerInnen stattfanden, wurde sie mit der Ungeeignetheit der Person für die soziale Rolle attribuiert!

Solche Verzerrungen dienen dazu, Stereotypen der Eigengruppe und der Fremdgruppe zu bewahren und zu schützen (Hewstone/Fincham 1996:6). Da die Gruppenzugehörigkeit ein wichtiger Bestandteil der eigenen Identität ist, ist man bemüht, die eigene Gruppe in einem möglichst positiven Licht zu sehen.

Wie erfahre ich etwas über kulturell präferierte Stile im Umgang mit Konflikten?

Dabei kann die kulturvergleichende Konfliktforschung behilflich sein (vgl. u.a. Gelfand/Nishii et al. 2001; Kozan/Ergin 1999; Ma/Wang et al. 2002; Smith/Dugan et al. 1998; Ting-Toomey 1985, 1988; Ting-Toomey/Oetzel 2001; Triandis/Carnevale et al. 2001). In diesen Studien wird meist entlang der bereits



erwähnten Dimension Individualismus-Kollektivismus gearbeitet.

Ein Kennzeichen kollektivistischer Kulturen ist, dass Mitglieder einer Gesellschaft für sich und ihre engsten Verwandten sorgen. Dabei betrachten sie das „Ich“ (Markus/Kitayama 1991) als Referenzpunkt. RepräsentantInnen kollektivistischer Kulturen hingegen sind in ein enges soziales Netzwerk einer größeren Gruppe, zum Beispiel einer Großfamilie, eingebunden und orientieren sich am „Wir“ (Hofstede 1980).

Intrakulturelles Konfliktverhalten

Auf den theoretischen Annahmen der „Ich-Identität“ versus der „Wir-Identität“ sowie dem Interesse am „Wahren-des-eigenen-Gesichts“ versus dem „Wahren-beider-Gesichter“ basierend, demonstrieren kulturvergleichende Ergebnisse, dass IndividualistInnen (zum Beispiel aus den USA) dazu tendieren, kompetitive, kontrollierende Konfliktstile zu benutzen. KollektivistInnen (aus China, Japan, Korea, Taiwan, Mexiko) hingegen nutzen eher integrative oder kompromissorientierte Stile. Darüber hinaus zeigen KollektivistInnen in aufgabenorientierten Konfliktsituationen die Tendenz zu harmonisierenden und vermeidenden Stilen (Ting-Toomey 1994:367; vgl. u.a. Trubisky/Ting-Toomey et al. 1991).

Einerseits sind solche Beschreibungen von kulturell geprägten Stilen hilfreich als Vorbereitung auf Besprechungen mit KollegInnen oder Verhandlungen mit GeschäftspartnerInnen aus anderen Kulturen, um die eigenen Erwartungshaltungen damit zu vergleichen. Andererseits werden daraus oft Empfehlungen für den Umgang mit interkulturellen Konflikten formuliert. Dabei wird allerdings übersehen, dass diese Konfliktstile in **intrakulturellen** Konflikten gezeigt werden. Das ergibt die Frage: **Verhalten sich Personen auch über die Kultur hinweg konsistent?** Zeigen Personen in interkulturellen Konflikten die gleichen Konfliktbewältigungsstile und -strategien wie in Konflikten innerhalb des eigenen kulturellen Systems?

Folgende Studien deuten darauf hin, dass dem nicht so ist.

Interkulturelles Konfliktverhalten

In einer Studie mit Hongkong-chinesischen Angestellten wurde herausgefunden, dass sie in Konflikten mit Vorgesetzten normalerweise verhandeln. Wenn es jedoch um einen Konflikte mit einem Vorgesetzten aus der Volksrepublik China oder den USA geht, würden sie eher konfrontative Mittel, wie das Einreichen einer formalen Beschwerde, verwenden und den Konflikt eher weiterverfolgen, als mit einheimischen Vorgesetzten. Mit einheimischen Vorgesetzten würden sie

eher nichts tun oder Mediation in Anspruch nehmen. Die Befragten haben die vorgelegte Situation am ehesten als Konflikt eingeschätzt, wenn der Vorgesetzte ein Chinese aus der Volksrepublik China war, am seltensten, wenn er auch ein Hongkong-Chinese war (Chan/Goto 2003).

Eine Untersuchung mit US-AmerikanerInnen und koreanischen Studierenden in den USA ergab folgende Unterschiede im Konfliktverhalten. Die KoreanerInnen bevorzugten sowohl im intra- als auch im interkulturellen Konflikt den kompromissorientierten und den integrativen Stil. Die kooperative Tendenz ist allerdings im interkulturellen Konflikt schwächer ausgeprägt als im intrakulturellen Konflikt. Die US-AmerikanerInnen behalten den dominanten Stil sowie selbst durchsetzende Strategien bei, beide werden jedoch im interkulturellen Konflikt ebenfalls schwächer ausgeprägt als in intrakulturellen Konflikten (Hong 2005).

Westliche Expatriates (Auslandsentsandte, hauptsächlich aus Australien) und asiatische („einheimische“) ManagerInnen von fünf internationalen Unternehmen in Hongkong und Singapur wurden zu ihrem Konfliktverhalten gegenüber Vorgesetzten und MitarbeiterInnen befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Expatriates indirekter kommunizierten, wenn sie es mit asiatischen MitarbeiterInnen zu tun hatten. Die Expatriates waren den westlichen MitarbeiterInnen gegenüber offener als gegenüber den Einheimischen. Die Expatriates waren indirekter, weniger kontrollierend, diplomati-

scher und weniger offen, wenn sie mit asiatischen Vorgesetzten zu tun hatten, im Vergleich zu einem westlichen Vorgesetzten. Die einheimischen ManagerInnen waren gegenüber den MitarbeiterInnen direkt und gegenüber den Vorgesetzten indirekt, ungeachtet der kulturellen Zugehörigkeit (Brew/Cairns 2004)!

Diese Ergebnisse aus ausgewählten, aktuellen Studien deuten also daraufhin, dass Menschen sich in Konflikten unterschiedlich verhalten, je nachdem, ob sie sich in einem Konflikt mit VertreterInnen der eigenen Kultur oder RepräsentantInnen anderer Kulturen befinden.

Folgende Veränderungen sind aus diesen und früheren Untersuchungen tendenziell erkennbar. RepräsentantInnen individualistischer Kulturen verändern ihr Verhalten dahingehend, dass sie kompetitive Stile abschwächen (weniger kontrollierend, weniger durchsetzend und/oder weniger dominierend agieren) und auch mehr indirekte Stile (diplomatisch lösungsorientiert, integrativ) zeigen. Für VertreterInnen kollektivistischer Kulturen ist zu sehen, dass sie von indirekten Stilen zu weniger indirekten (z.B. weniger vermeiden, weniger auf Vermittlung Dritter setzen), mehr konfrontativen und kompetitiven (z.B. eher die direkte Auseinandersetzung eingehen, mehr Konfrontation wagen) wechseln oder keine Veränderung zeigen. Außerdem wird deutlich, dass situationale Einflüsse wie Status (Macht, Hierarchie) große Bedeutung für die Erklärung von Verhaltensmustern in Konflikten haben können.

Diese Ergebnisse bestärken insgesamt eine interaktionistische Sichtweise, wonach beim Zusammentreffen zweier Kulturen in der Interaktion eine neue, dritte Kultur entsteht. Demgemäß wären kulturvergleichende Studien für die Vorhersage von Verhalten in interkulturellen Konflikten nur beschränkt heranzuziehen.

Fazit: Herausforderung und Chance

In „interkulturellen“ Konflikten kann sich eine Chance auf eine gemeinsame, dritte Kultur eröffnen. Um diese dritte Kultur und auch die Konfliktbeziehung aktiv zu gestalten, können die vielfachen Identitätsbestandteile und Subgruppenzuge-

hörigkeiten der Beteiligten aktiviert und genützt werden.

Voraussetzungen dafür sind einerseits das Verstehen des eigenen Anteils am „interkulturellen“ Konflikt. Andererseits ist die Reflexion der eigenen Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung des Verhaltens der anderen notwendig.

Und hier schließt sich ein Kreis. Mit dem am Anfang dieses Artikels beschriebenen, semiotisch-anthropologischen Kulturverständnis ist das Schaffen einer dritten, einer gemeinsamen, Kultur gut vereinbar. Und sind MediatorInnen nicht ExpertInnen für die Herstellung von gemeinsam geteilten Bedeutungen (shared meanings)?

Abstract

This article wants to encourage discussion about the cultural backgrounds of so called intercultural interpersonal conflicts. 1) It is suggested to analyze thoroughly the role culture takes in the specific conflict. 2) It shows that people often behave differently in intercultural conflicts when compared to their behavior in intracultural settings. Therefore empirical studies from organizational conflict research and theoretical explanations will be presented and discussed.

Literaturverzeichnis

- AUGSBURGER, DAVID W. (1992): Conflict mediation across cultures: Pathways and patterns. Louisville, KY: Westminster/John Knox.
- GEERTZ, CLIFFORD (1987): Dichte Beschreibung. Beitrag zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt: Suhrkamp.
- GUDYKUNST, WILLIAM B. (1994): Bridging differences. Effective intergroup communication. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- TAJFEL, HENRI/TURNER, JOHN C. (1986): The social identity theory of intergroup relations. In: Austin, W. (Hrsg.): Psychology of intergroup relations. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- K (2001): Managing intercultural conflict effectively. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Das vollständige Literaturverzeichnis finden Sie im Internet unter: www.mediation.voe.at

