

Interkulturelles Konfliktmanagement

In der interkulturellen Zusammenarbeit treten neben den üblichen Problematiken häufig auch spezifische kulturell vermittelte Konfliktlagen auf. Eine kulturelle Öffnung und Sensibilisierung kann speziell im Bereich von Unternehmen zu einem konstruktiven Umgang mit Diversität und der damit verbundenen optimalen Nutzung interkultureller Ressourcen führen.

Sosan Azad

Im Jahr 2015 lebten mehr als 17,1 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland. Die Schutzsuchenden, die vorwiegend in der zweiten Jahreshälfte des Jahres nach Deutschland kamen und in Erstaufnahmeeinrichtungen untergebracht waren und sind, sind dabei nur zum Teil berücksichtigt. Diese Entwicklung sorgt für neue Chancen, bringt aber ebenso Konflikte mit sich.

Die Vielfalt der Kulturen schafft neue Aufgabenfelder: Unterschiedliche Bedürfnisse, die aus der Diversität resultieren und individuelle Strategien erfordern, brauchen Integration. Die Lösung möglicher und meist unvermeidbarer Konflikte sollte frühzeitig vorbereitet werden. Das kann gelingen, wenn eine Öffnung gegenüber dem Neuen – und doch im Grunde genommen schon längst etablierten – Konglomerat von Kulturen, Sprachen und Menschen in Deutschlands Organisationen und Unternehmen stattfindet.

Interkulturelle Öffnung – Grundlage für Verständnis zwischen den Kulturen

Interkulturelle Öffnung ist aufgrund der zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung insbesondere in Unternehmen von großer Relevanz. Ziel der Öffnung ist es, den Aspekt der Kultur auf allen Ebenen zu integrieren. Das ist in unserer Gesellschaft ein unausweichlicher Prozess, dem gerade innerhalb von Organisationen eine besondere Bedeutung zukommt: Nur dann, wenn die Struktur funktioniert, tun es auch die Mitarbeiter und Teams. Dieses Funktionieren ist wiederum eine entscheidende Voraussetzung für effektives Arbeiten und eine optimale Nutzung personeller und organisatorischer Ressourcen. Interkulturelle Öffnung innerhalb einer Organisation benötigt kraftvolle Fürsprecher, im Falle von Unternehmen und Institutionen sind dies Leitungsebene und Management. Die Führungskräfte sind aufgefordert, den Öffnungsprozess nicht nur allgemein zu befürworten, sondern diesen auch zu fördern und individuell und ressourcenorientiert zu gestalten.

Um die interkulturelle Öffnung für alle Beteiligten im Prozess erlebbar und nutzbar zu machen, müssen Angebote und Leis-

tungen, zum Beispiel im Bereich der Fortbildung, für die gesamte Belegschaft gleichberechtigt zugänglich sein. Die kulturelle Vielfalt der Organisation sollte sich idealerweise in den personellen Strukturen aller Ebenen eines Unternehmens widerspiegeln, das heißt neben der Ebene der Mitarbeiter und Teams auch auf der Führungsebene.

Was braucht interkulturelle Öffnung?

- nachhaltige Integration des Kulturaspekts auf allen Ebenen
- Befürwortung und Förderung des Prozesses durch die Leitungsebenen
- individuelle Gestaltung
- gleichberechtigter Zugang aller Beteiligten zu Angeboten und Leistungen
- Abbildung der kulturellen Vielfalt unter den Mitarbeitern wie auch auf der Führungsebene

Die fünf Phasen der interkulturellen Öffnung

Rom wurde nicht an einem Tag erbaut und so benötigt auch die interkulturelle Öffnung eine gründliche Planung und ausreichend Zeit, um sich nachhaltig zu entwickeln. Im Verlauf des fünfphasigen Prozesses haben es die Initiatoren fast immer mit Widerständen und Konflikten zu tun. Denn generell lösen Veränderungen, gleich welcher Art, Ängste und Befürchtungen aus. Innerhalb dieser Dynamik entwickelt sich die interkulturelle Öffnung in mehreren Phasen. Um den Prozess systematisch, kontrolliert und nachhaltig zu initiieren und zu begleiten, empfiehlt es sich, im Verlauf der Phasen eine Steuerungsgruppe zu bilden, die alle Kulturen innerhalb der Organisation angemessen repräsentiert. Bereits hier beginnt die Nutzung der vorhandenen Ressourcen, zum Beispiel indem bei der Auswahl der Teammitglieder Sprach- und soziale Kompetenzen besonders berücksichtigt werden.



Am Anfang des Prozesses steht eine Bestandsaufnahme: Wo ist Konfliktpotenzial vorhanden? An welchen Stellen innerhalb der Organisation finden möglicherweise bereits interkulturell begründete Konflikte statt? Die erwähnte Steuerungsgruppe ist dafür zuständig, die für die konkreten Umstände geeigneten Maßnahmen auszuwählen und umzusetzen. Ein wichtiger Aspekt dabei ist, dass nur durch ein Mitwirken aller Mitarbeiter, Teams und Führungskräfte eine interkulturelle Öffnung möglich ist. Deshalb ist es für die nachhaltige Umsetzung unverzichtbar, die Beteiligten zu motivieren und mit ins Boot zu holen. Besonderes Augenmerk liegt auf den beteiligten Ebenen innerhalb einer Organisation:

Personalentwicklung	Strukturen / Prozesse	Finanzen / Controlling
- Überprüfung des Personalentwicklungskonzepts, z. B. Einstellung und Ausbildung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund - Coaching für die Zusammenarbeit in interkulturellen Teams - Trainings für Führungskräfte und Mitarbeiter in interkultureller Kompetenz	- Überprüfung der Kommunikationsprozesse mit Fokus auf kulturspezifischen Aspekten - Ansprechpartner für Mitarbeiter mit Migrationshintergrund - Konfliktmanagement extern: Umgang mit Beschwerden von Kunden mit Migrationshintergrund	- Entwicklung spezieller Förderrichtlinien - Bereitstellung von Finanzmitteln für Modellprojekte und Maßnahmen - Erarbeitung von Controllingstrategien, die eine Auswertung nach Migrationshintergrund ermöglichen

Die Phasen der interkulturellen Öffnung im Überblick

- 1. Phase:** Information und Entscheidungsfindung
- 2. Phase:** Auftragsklärung
- 3. Phase:** Analyse der Ist-Situation
- 4. Phase:** Gründung einer Steuerungsgruppe
- 5. Phase:** Auswahl und Umsetzung der Maßnahmen

Kultur bietet den Menschen einen vertrauten Rahmen. Sie legt Umgangsformen und situative Reaktionen fest und gibt durch vertraute Standards Sicherheit und Orientierung im zwischenmenschlichen Umgang. Kultur beschreibt gleichzeitig, was erwünscht und was unerwünscht ist. Die Grenzen, die dieser Rahmen setzt, werden erst dann spürbar, wenn sich Erwartungen vor ihrem Hintergrund nicht erfüllen. Die interkulturelle Öffnung baut hier Brücken und ermöglicht die Ausbildung interkultureller Kompetenzen:

- Wie kann ich mit fremden Werten umgehen?
- Wie berücksichtige ich rollenspezifisches Verhalten von Männern und Frauen?
- Wie kann ich kultursensibel mit Konflikten umgehen?

Die interkulturelle Öffnung profitiert des Weiteren von einem systemischen Ansatz, der nicht nur die direkt im Blickfeld liegenden Aspekte der kulturellen Diversität berücksichtigt, sondern die Menschen wie auch deren Konflikte in ein ganzheitliches – systemisches – Konzept einbindet. Dabei werden Strukturen, zum Beispiel innerhalb der Organisation, mit der Umwelt sowie der Prozess- und Ressourcenorientierung des Systems in Bezug gesetzt.

Interkulturelles Konfliktmanagement

Auch in einer bereits gut entwickelten Organisation gibt es Konfliktpotenzial. Stammen die Konfliktparteien aus unterschiedlichen Kulturen, können neben sachlichen auch emotionale und interkulturelle Aspekte in die Probleme einwirken. Mit der Umsetzung der vorher beschriebenen interkulturellen Öffnung ist der Boden für die Prävention, Früherkennung und nachhaltige Bearbeitung solcher Konflikte bereitet.

Kulturelle Unterschiede – Wegweiser für gelungenes Konfliktmanagement

Der niederländische Wirtschaftsmanager und Berater Fons Trompenaars hat kulturelle Unterschiede in drei Lebensbereichen definiert: 1. Verhältnis der Menschen zur Zeit, 2. zur Natur und 3. zu anderen Menschen. Diese Unterschiede spiegeln sich innerhalb der Kulturen durch verschiedene Ansichten und Werte wider. So ist zum Beispiel für einen deutschen Mitarbei-

ter eine hohe Sachorientierung ausgesprochen wichtig, das „Wie“ kommt erst an zweiter Stelle. Seine Argumentationen basieren auf nachweisbaren Fakten, Strukturen und Regeln. Sie erfüllen das Bedürfnis nach klarer Orientierung und Kontrolle über eine Situation. Das Motto „Zeit ist Geld!“ gilt als wichtiges Element von Professionalität, Pünktlichkeit ist eine wichtige Tugend und Zeichen der Wertschätzung.

Ganz anders bei Menschen aus dem arabischen Kulturkreis: Konflikte wechseln hier sehr schnell auf die Personenebene. Der Einzelne wird stets als Teil einer Gruppe betrachtet. Würde, Ansehen und Loyalität spielen eine große Rolle und sind wichtiger als eine Einzelmeinung oder ein Einzelziel. Die Kommunikation und damit auch der Informationsaustausch erfolgen eher indirekt, dabei ist ein Konsens wichtiger als sachlich die Fakten auf den Tisch zu legen. Damit der Konflikt gut gelöst werden kann, muss vorher die Beziehungsebene stimmen. Der Umgang mit Zeit ist subjektiv und dehnbar. Wie mit Zeit verfahren wird, ist von der konkreten Situation abhängig.

Während die Unterschiede der Kulturen Konfliktpotenzial mit sich bringen, können die Überschneidungen dagegen helfen, Konflikte zu vermeiden oder zu lösen. Die Kunst ist es also, die Gemeinsamkeiten – zum Beispiel in einem kulturell heterogenen Team – als Stärke fühlbar herauszuarbeiten.

Die fünf Phasen des Migrationsprozesses

Weiterhin spielt das aktuelle Stadium des Migrationsprozesses der am Konflikt Beteiligten eine wichtige Rolle. Dieses Modell sieht im Verlauf der Migration fünf Phasen: Auf die Vorbereitungsphase der Migration folgt der eigentliche Migrationsakt, also die Auswanderung oder Flucht sowie die Ankunft im neuen Land mit der anfänglichen Orientierungs- und Eingewöhnungszeit. Im Anschluss daran idealisiert der Migrant in der Phase der Überkompensation die neue Heimat und ist extrem um Anpassung bemüht. Unangenehmes wird in dieser Zeit oft ausgeblendet. In der Stufe der Dekompensation öffnet sich der Migrant für den Blick auf seine Ist-Situation mit all ihren Fehlern und Problemen und beginnt zu vergleichen und zu bewerten. Dies führt oft zu einer erhöhten Anfälligkeit für Konflikte. Persönliche Krisen und körperliche Symptome in dieser Phase resultieren aus dem Versuch, eine neue Rollenplatzierung zu finden und sich in die Gesellschaft zu integrieren. Gelingt der Integrationsprozess nicht oder fehlen die Möglichkeiten dazu, steigt die Anfälligkeit für depressive Stimmungen. Als Eigenschutz wird



in dieser Phase die eigene Kultur häufig überhöht und idealisiert.

Konflikte sind oft davon geprägt, dass die Ursachen von Missverständnissen verborgen bleiben, zum Beispiel aufgrund vorhandener Sprachbarrieren. Idealerweise folgt anschließend die Integration in den neuen Kulturkreis.

Die Stufen des Migrationsprozesses

1. Vorbereitungsphase – Migration ja oder nein, Entscheidungsfindung
2. Migrationsakt – möglicherweise mit Schuldgefühlen gegenüber den Zurückgebliebenen verbunden, kann auch als Flucht stattfinden und zum Schock führen
3. Überkompensation – extreme Anpassungsbemühungen, Idealisierung der neuen Heimat und Ignorieren der Dissonanzen
4. Dekompensation – Vergleichsprozesse, klare Sicht auf das, was ist
5. Anpassung – variable Länge, auch Andauern über zwei oder mehr Generationen möglich

Anzeige

TAGUNG in Dresden ? Im CrefoFORUM !

3 Räume, 150 qm, + 80qm Terrasse,
bis 45 Personen parlamentarisch /
90 Personen Theaterbestuhlung

Rednerpult, Beamer, Leinwand, WLAN, TV,
Tageslicht, Verdunkelung, Cateringpakete

Augsburger Straße 4, 01309 Dresden
www.crefoforum.de



Weitere interkulturelle Aspekte, die einen Konflikt verursachen oder beeinflussen können und ins Konfliktmanagement einfließen müssen, ergeben sich aus der großen Diversität der Migranten an sich. Das jeweilige Stadium der Migration, aber auch Gender, Alter und Bildungsstand bestimmen die Reaktionen sowie die Konfliktkompetenz jedes Einzelnen. Innerhalb eines Teams bestimmen diese Unterschiedlichkeiten wie auch die Vielfalt der Kulturen die grundsätzliche Konfliktfähigkeit der Gruppe sowie deren Konfliktverhalten.

Auf die Haltung kommt es an!

Für die systemische und nachhaltige Lösung von Konflikten ist eine bestimmte Haltung förderlich. Diese Haltung braucht vor allem derjenige, der den Konflikt bearbeitet. In Organisationen mit einer gelungenen interkulturellen Öffnung stehen die Chancen gut, dass auch die Konfliktbeteiligten (zumindest im Ansatz) die „richtige“ Haltung aufweisen. Das erleichtert den Ablauf der Konfliktlösung sehr. Wichtige Grundaspekte sind dabei der Respekt und die Anerkennung der Andersartigkeit des Gegenübers, ebenso der echte Wunsch oder sogar das Bedürfnis, den interkulturellen Konflikt zu lösen. Der bewusste Umgang damit, dass hier Menschen mit einem Anliegen in Konflikte geraten sind, schafft ein authentisches und empathisches Umfeld und damit Räume, in denen gezielt und strukturiert auf eine Lösung hingearbeitet werden kann.

Sind die Beteiligten sich dessen bewusst, dass Reaktionen und Verhalten des Gegenübers auf anderen Grundannahmen – anderen Standards – als den eigenen basieren, wirkt dies präventiv deeskalierend. Für die Person, die den Konflikt bearbeitet und das Management zur Konfliktlösung steuert, gewährleistet dieser Fokus weiterhin, dass er oder sie die Belange der Parteien allparteilich berücksichtigt und angemessen agiert,

reagiert und interagiert. Eine Kenntnis der grundsätzlichen Kulturstandards und Rituale andersartiger Kulturen ist dabei ein wichtiger Bestandteil.

Interkulturelle Konflikte können dann nachhaltig gelöst werden, wenn innerhalb der Organisation der Boden für eine interkulturelle Öffnung bereitet wurde. Sind die Voraussetzungen zur Annahme und zum Verständnis zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturen geschaffen, können die verschiedenen Formate der Konfliktlösung, ebenso wie bei anderen Konflikten auch, eingesetzt werden. Entscheidend ist dabei: Die Haltung muss stimmen! Hilfreich ist ein Mittelweg zwischen einer Überbetonung der Kultur, die bis zur Identifikation und Schonung reichen kann, und einer Personalisierung, die den kulturellen Hintergrund ausblendet. Kultursensitivität ist gefragt! Dazu gehören auch die Kenntnis der eigenen Kulturabhängigkeit und die damit verbundene Relativität von Veränderungsvorstellungen und Interventionsformaten.

Mediation ist nur eins der möglichen Werkzeuge zur interkulturellen Konfliktlösung. Ebenso erfolgreich können Teammoderationen, Supervisionen und die Methoden der Organisationsentwicklung eingesetzt werden. Die Wahl der Methode hängt dabei von der Spezifität des Konflikts ab.

Wenn Sie von den folgenden drei Fragen zwei mit „Ja“ beantworten, dann empfehlen wir Ihnen die „Ausbildung zum Migrations- und Integrationsberater (m/w)“ in Leipzig (weitere Informationen unter: www.akasor.de).

Frage 1: Möchten Sie Fachberater für Migration und Integration werden?

Frage 2: Möchten Sie interkulturelle / interreligiöse Konflikte verstehen und lösen?

Frage 3: Möchten Sie lernen, interkulturelle Kommunikationsmethoden und Konfliktlösungsstrategien gezielt anzuwenden?

PD Dr. habil. Gernot Barth und ich freuen uns auf Sie.

Sosan.Azad

Diplom-Sozialpädagogin, Mediatorin und Ausbilderin BM®. Daneben ist sie als Supervisorin, Coach und Organisationsentwicklerin DGSv tätig sowie als Trainerin und Beraterin für Interkulturelle Kompetenz. Sosan Azad ist Geschäftsführerin von Streit Entknoten – Büro für Mediation und Interkulturelle Mediation.

