

Bei interkultureller Kompetenz geht es primär um Neutralität

Stuart Robison gründete 1991 das «5C Centre for Cross-Cultural Conflict Conciliation» in Zug. Weshalb Konflikte ihre Ursprünge in interkulturellen Unterschieden haben, was diese bedeuten und warum kulturelle Neutralität essenziell bei Konfliktlösung ist, erklärt der britische Mediator im Interview.

HR Today: Herr Robison, wie definieren Sie interkulturelle Kompetenz im Zusammenhang mit Konfliktlösung?

Stuart Robison: Interkulturelle Kompetenz steht für das Mass an Akzeptanz in Bezug auf Andersartigkeit bei Mitgliedern anderer Kulturen, das ein Mensch als Grundeinstellung besitzt.

Mit dem Begriff «Kulturen» verbinden viele Menschen zunächst ethnische Kulturen ...

Andersartigkeit bei der interkulturellen Kompetenz beinhaltet alle Unterschiede, die aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmungs- und Wertesysteme entstehen. Ethnische Kulturen sind nur eine von zahlreichen Kulturformen. Kulturen müssen aber nicht räumlich voneinander getrennt sein. Menschen, die mit ihren ganz unterschiedlichen Wahrnehmungs- und Wertesystemen miteinander in Kontakt kommen, können beispielsweise als Familie unter einem Dach leben, als Kollegen in einem Team arbeiten, als Lebenspartner zusammen sein – die Möglichkeiten sind endlos. Es gibt viele Menschen, die aufgrund unterschiedlicher Prägungen mehrere Wertesysteme gleichzeitig besitzen.

Nähren diese Unterschiede in der Wahrnehmung und im Wertesystem Konflikte?

Ja, oftmals, denn sie sind den meisten von uns nicht bewusst. Bei Verhandlungen beispielsweise neigen viele Leute dazu zu denken, dass es

sich um eine Begegnung von Menschen handelt, die unterschiedliche Interessen vertreten. Die so genannten Interessen sind aber häufig deswegen nicht einfach miteinander zu vereinbaren, weil sie von den jeweiligen Seiten anders gewertet werden. Daraus folgt, dass Interessen kaum von den zugrunde liegenden Wertesystemen zu trennen sind. Erst bei einem Konfliktausbruch merken die Parteien, dass sie doch nicht in der Lage sind, rein sachlich und logisch zu verhandeln.

Ist das ein Plädoyer für den vermehrten Einsatz von Emotionen in Verhandlungen?

Das Einbringen von Emotionen kann natürlich kulturbedingt sein. Emotionen werden aber auch aus Verzweiflung dann freigesetzt, wenn Logik und Rationalität nicht mehr greifen, weil unterschiedliche Werte im Spiel sind. Wenn sich die Menschen jedoch der Vielfalt ihrer menschlichen Wahrnehmungsweisen und Wertesysteme bewusst wären und die eigenen relativierten, dann würden sie über eine hohe interkulturelle Kompetenz verfügen. Und schon dies würde bei jeglicher zwischenmenschlicher Kommunikation weniger Missverständnisse oder Konflikte aufkommen lassen.

Interkulturelle Kompetenz setzt demnach auch ein hohes Mass an Toleranz voraus?

Nicht an Toleranz, sondern an Akzeptanz. Toleranz setzt einen Massstab voraus, Akzeptanz

«Sobald sich Menschen gegenseitig das Vertrauen aussprechen, bauen sie gegenseitig auch grosse Erwartungshaltungen auf»

nicht. Um das Wertesystem des anderen näher zu verstehen und die Argumentationsweise ansatzweise nachzuvollziehen, braucht man zu Beginn eine grundsätzliche, wertfreie Akzeptanz des anderen, sonst blockiert man sich. Wenn wir die Wertesysteme des anderen verstehen und seine Argumentationsweise durchschauen, dann geht es darum, diese auch zu akzeptieren und damit so umzugehen, dass wir uns im Fall eines Konflikts mit den jeweiligen Wertesystemen einander annähern.

Sie sind Mediator und Coach bei Konflikten. Bringen Sie Ihr eigenes Wertesystem bei Schlichtungen ein?

Nein, genau das wäre der grösste Fehler. Es ist von enormer Wichtigkeit, einen neutralen Standpunkt zwischen zerstrittenen Parteien einzunehmen. Wenn ein Schlichter seine neutrale Position nicht hält, läuft er Gefahr, sich auf zu-

mindest eine der Seiten zu schlagen. Dadurch würde ich meinen Job verfehlen. Wenn ich mich hingegen keiner der Parteien gegenüber geneigt zeige, ist die Wahrscheinlichkeit, die Fronten aufzuweichen, sehr viel höher. Menschen vertrauen Mitmenschen mit einem neutralem Standpunkt eher etwas an. Neutrales Verhalten ermutigt zu Offenheit und zu Transparenz, die beide Voraussetzungen sind für dauerhafte Konfliktlösungen.

Könnte diese Neutralität auch als Weichei-Syndrom ausgelegt werden?

Menschen sagen mir oft, dass sie mich als nicht fassbar empfinden. Darauf bin ich stolz, denn daraus interpretiere ich, dass mein ganzes Auftreten – ob im Konfliktlösungsfall oder bei einer bloss beiläufigen Begegnung – kulturelle Neutralität ausstrahlt. Ich habe zwar mein persönliches Wertesystem, aber ich teile es nicht jedem mit. Dadurch wirke ich neutral. Manche mögen das als nicht fassbar oder – wie Sie sagen – als «Weichei-Verhalten» interpretieren. Aber mit diesem Begriff verurteilen Menschen eine neutrale Haltung nach aussen, ohne zu wissen, welche Werte tatsächlich in meinem Kopf herrschen.

Wie wird Parteilosigkeit von europäischen Gesellschaften interpretiert?

Wir werden in unseren Kreisen nicht dazu ausgebildet, als Schnittstelle zu fungieren. Dabei ist die Schnittstellenfunktion ein ganz wichtiges Element in der Führung. Die meisten Menschen sind sich jedoch dessen gar nicht bewusst und verurteilen lieber «neutrale Weicheier» mit dem Denken: «Wer keine Position einnimmt, hat auch keine Meinung im Leben» – das ist aber ein Trugschluss. Wie wollen Menschen denn eine Schnittstellenfunktion erfüllen können, wenn sie zu allem und jedem stets ihre eigene Meinung äussern? Im Projektmanagement sprechen wir von der Schnittstellenkompetenz, weil dort viele Projekte mit verschiedenen Teams von ihren Teamleadern zusammengehalten werden müssen. Auch Projektkoordinatoren müssen dabei eine neutrale Haltung einnehmen, wenn sie Konflikte zwischen den Teams gar nicht erst entstehen lassen wollen.

Wie zentral ist das Vertrauen im Konfliktmanagement?

Es ist überhaupt nicht zentral. Im Gegenteil: Sobald sich Menschen gegenseitig das Vertrauen aussprechen, stehen hinter diesem Vertrauensgeschenk ihre jeweiligen Erwartungshaltungen. Letztere sind jedoch mit ihren unterschiedlichen Wertesystemen verknüpft. Und irgendwann wird sich das Vertrauen zwangsläufig in Misstrauen oder in einen Konflikt verwandeln. So bauen sie in den meisten Fällen gegenseitig grosse Erwartungshaltungen auf. Wenn also eine Partei mir als Mediator sagt, dass sie mir vertraue, dann hat diese Person in dem Moment auch indirekt ausgesprochen, dass ich ihre kulturbedingten Erwartungen erfüllen muss. Und genau das ist für einen Mediator alles andere als sinnvoll, wenn er seine neutrale Haltung behalten und nicht selbst zur Konfliktpartei werden will.

«Der Anspruch, einen anderen Menschen vollständig verstehen zu wollen, ist absurd»

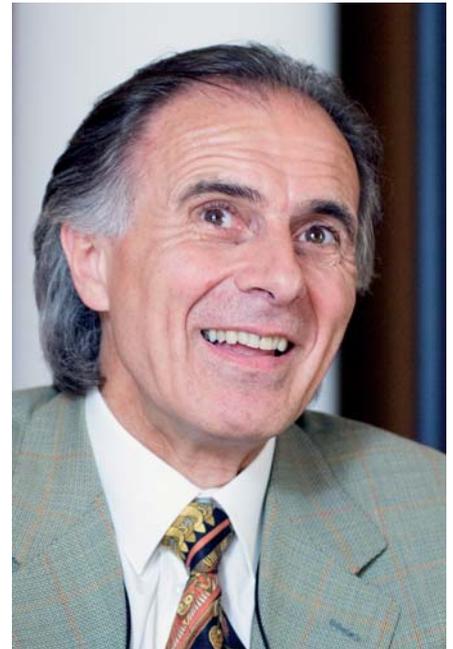
Ich merke, dass mein neutrales Verhalten viel Platz für Reflexion ermöglicht. Dies ist ein konstruktiver Vorteil der Neutralität im Schlichten. Ein anderer grosser Vorteil ist: Ich bringe keine zusätzliche Komplexität mit meinen eigenen Gedanken und Argumenten ins Spiel, die die Lage noch komplizierter machen würde.

Was sagen Sie in dem Fall den Parteien?

Ich sage zum Beispiel: «Ich wünsche, dass Ihre Erwartungen von mir nicht erfüllt werden.» Damit baue ich bei den zerstrittenen Parteien auf direkteste Art das Gefühl ab, dass ich Stellung beziehe. Sollten sie trotzdem weiter denken, dass ich parteiisch bin, hat das oft seinen Grund in der Unsicherheit der Menschen im Konflikt. Denn jeder will Stimmen gewinnen, weil er damit glaubt, gestärkt herauszukommen, was auch trügerisch ist.

Verunsichert es die Menschen, mit einem Neutrum im Raum zu sitzen?

Ja, zunächst kann es manche Menschen verunsichern, weil ihnen mit meiner offenbaren Meinungslosigkeit ein Spiegel vorgehalten wird.



Ich merke, dass mein neutrales Verhalten viel Platz für Reflexion ermöglicht. Dies ist ein konstruktiver Vorteil der Neutralität im Schlichten. Ein anderer grosser Vorteil ist: Ich bringe keine zusätzliche Komplexität mit meinen eigenen Gedanken und Argumenten ins Spiel, die die Lage noch komplizierter machen würde.

Aber Sie würden doch mit Ihrer Klarheit über die Situation und mit Ihrer Neutralität den Konflikt schneller lösen ...

Hiermit würde ich die Rolle eines Konfliktberaters einnehmen und nicht mehr die eines Mediators. Der Konflikt würde dann nicht von den Parteien selber gelöst werden, das ist aber doch das Ziel.

Sitzen Sie von der ersten Begegnung an mit den Konfliktparteien im selben Raum?

Ja, unbedingt. Der Kern des Problems lässt sich durch die Interaktionen schneller erkennen. Ausserdem entsteht damit von Beginn an eine Transparenz in den Diskussionen, die essenziell ist. Würde ich hingegen beide Parteien separat hintereinander anhören, würde jede Seite davon ausgehen, dass ich mir jeweils meine Meinung bilde und mich auf eine Seite schlage. So ein Vorgehen könnten manche als Spionage empfinden.

Sie haben an mehreren Fachhochschulen interkulturelle Kompetenz unterrichtet. Wie lehrt man das?

Die interkulturelle Kompetenz ist eine Einstellung zum Mitmenschen. Es gibt also keine erlernbaren Techniken im traditionellen Sinn. Wir können solche Einstellungen nicht von uns selbst erwarten oder fordern, wenn sie nicht mindestens latent schon vorhanden sind. Das heisst, sie lassen sich nur auf spezielle, angemessene Art fördern. Es braucht bestimmte Lernmethoden, bei denen es im Kern um «verstehen wollen» geht, nicht um «wissen». Während das Wissen einen definierbaren Endpunkt hat, an dem ein Thema als erfasst betrachtet wird (jemand weiss etwas oder nicht, etwas ist bewiesen oder nicht), gibt es bei der Bereitschaft zum Verstehen keinen solchen Endpunkt. Damit ist auch klar, dass der Anspruch, einen anderen Menschen vollständig verstehen zu wollen, absurd ist.

Interview: Connie Voigt

Definitionen

Kulturelle Kompetenz

Ist die Fähigkeit, sich in eine bestimmte Kultur zu akkultrieren (sich in diese Kultur zu integrieren).

Interkulturelle Kompetenz

Ist das Mass an Akzeptanz in Bezug auf Andersartigkeit bei Mitgliedern anderer Kulturen, das ein Mensch als Grundeinstellung besitzt, bzw. die Fähigkeit, sich kulturell neutral an den Schnittstellen zwischen den unterschiedlichen Kulturen, das heisst zwischen Wertesystemen aller Art zu verhalten.

Mediation

Der Begriff Mediation wird allgemein definiert als ein Verfahren zur Konfliktlösung, bei dem die Konfliktparteien mit Hilfe eines neutralen Mediators eine Einigung anstreben. Sowohl im englischen wie auch im deutschen Sprachgebrauch findet man bei den Definitionen Ergänzungen wie «eine gemeinsame Lösung», «Konsens» bzw. «Konfliktparteien auf gleicher Ebene», die eine zugrunde liegende westliche kulturelle Prämisse zum Ausdruck bringen, nämlich die Prämisse der Gleichwertigkeit der

Parteien – eine Prämisse, die einhergeht mit dem westlichen Menschenrechtsverständnis.

Conciliation

Bei 5C wird der Begriff Conciliation als kulturübergreifender Allgemeinbegriff – ohne einen universalistischen Anspruch – für Konfliktlösungsverfahren ganz unterschiedlicher Art verwendet.

Konfliktlösungsverfahren unterscheiden sich aufgrund der zugrunde liegenden kulturellen Prämissen wie beispielsweise:

- Parität bzw. Nicht-Parität
- Strukturiertheit im Vorgehen (z. B. zwischen Sache und Person trennen) bzw. holistische Vorgehensweisen
- Tendenz zu verbaler Explizitheit bzw. Nicht-Explizitheit bei der Konfliktaustragung
- Individualistische bzw. kollektivistische Konfliktbetrachtung
- Partikularistische bzw. universalistische Konfliktlösung

Bei der interkulturellen Konfliktlösung liegen per definitionem unterschiedliche kulturelle Prämissen vor, die das Conciliation-Verfahren folglich prägen und bestimmen.