



Interkulturelles Konfliktmanagement

Workshop

Dr. Ulrike Ley

**coaching & seminare . Berlin
www.dr-ulrike-ley.de**



„Von Natur aus sind die Menschen gleich.
Durch ihre Gewohnheiten werden sie verschieden.“

Konfuzius (551-471 v. Chr.)

Diversity: Die interkulturelle Herausforderung

- Menschen sind verschieden.
- Stressfalle:
Ich erwarte, dass die anderen genauso denken und handeln wie ich.



**Konflikte entstehen durch
Fehlinterpretationen**

Fehlinterpretationen (Genderperspektive)

Frauensprache im Berufs-Kontext

Kolleginnen/ weibliche Führungskräfte	Absicht	Mögliche Wirkung auf männliche Kollegen und Mitarbeiter
Rückfragen, Bestätigungen, Entschuldigungen, Zustimmung	Herstellung von Nähe, gutem Arbeitsklima	Eindruck von Unterwürfigkeit und Unsicherheit
Klagen über mangelnde Beachtung, über Ignoriertwerden	mehr Respekt bekommen	Eindruck von Mimosenhaftigkeit
Sachbezogene Aggression	Problem lösen	Anerkennung: »Die spricht unsere Sprache«; Loyalität
Sprechen im Konjunktiv: »würde, hätte, könnte, vielleicht«	Konstruktiv sein, ohne sich in den Vordergrund zu spielen	Eindruck von Unentschlossenheit (»Die weiß ja nicht, was sie will«)
Persönlich werdende Aggression; »Nachkarten« zu Konflikten, die schon länger zurückliegen	Schutz vor zukünftigen verbalen Angriffen, etwas aufarbeiten	Wird als unfair empfunden (»Das war doch nicht persönlich gemeint!«), kaum noch Erinnerung vorhanden
Die Chefin raushängen lassen	Sich Platz schaffen	Kein Problem; Dankbarkeit

Fehlinterpretationen (Genderperspektive)

Männersprache im Berufs-Kontext

Kollegen/ männliche Führungskräfte	Absicht	Mögliche Wirkung auf Kolleginnen und Mitarbeiterinnen
Behauptungen, Herausforderungen, Konkurrenz- sprache	Ein Spiel/Ritual spielen, bei dem man den Rang klärt; Selbstver- gewisserung	Empfindung von verletzter Intimi- tät, Übergriff, Aggression → Ver- teidigungshaltung, Abwehr
Konsequente Sach- sprache	Konzentration auf Lösung; Fairness und Gerechtigkeit herstellen	Emotionale Kälte; Nichtbeachtung, persönlicher Affront → heftige persönliche Re- aktionen, die der auslösende Mann in der Heftigkeit nicht erwartet
Verbale Angriffe	Sport, u. U. sogar Kompliment	Unterstellung von Bösartigkeit und Brutalität; wird als persönlich ge- meint empfunden
Sprechen im »ich«-Mode statt im »Wir«- oder »Man«- Mode	Auf sich aufmerk- sam machen, Kompetenz zeigen, Aufforderung zu sportlichem Wett- kampf	Empfinden von unangenehmem Auftrumpfen, Machtdemons- tration
Nonverbale Zeichen (Schulter- klappen, Achsel- zucken, Mimik)	Kann als deutliche Äußerung gedacht sein	Gefühl der Ver- unsicherung (»Warum sagt der nichts?«)



Konflikt:

Gefahr

und

Chance



Konfliktebenen

Kultureller Eisberg

Sachebene

Zahlen, Daten,
Fakten

Beziehungsebene

Emotionen

Bedürfnisse

Glaubenssätze

Einstellungen

Verhaltensweisen

Werte

Kultureller Eisberg

- Kultur ist wie ein Eisberg mit sofort sichtbaren Aspekten und den größeren unsichtbaren unter der Wasseroberfläche.
- Stoßen zwei Eisberge aufeinander, entstehen Konflikte.
- Diese Konflikte liegen zumeist unter der Wasseroberfläche.

Interkulturelle Konflikte

- Ursache: Die Beteiligten haben zu wenig Kenntnisse und Einsichten über sich selbst und ihre eigenen Werte, Normen, Wahrnehmungs-, Denk-, Urteils-, Verhaltensregeln und Alltagsgewohnheiten. Sie sind sich ihrer Wirkung auf andere nicht bewusst.
 - z.B. Pünktlichkeit, Hierarchie, Augenkontakt, Hände schütteln, Berührungen
- „Ausländer“ reagieren mit Unverständnis, wenn sie an Deutschen befremdliche Verhaltensweisen beobachten.

Interkulturelle Fehlinterpretationen

- Jeder Mensch nimmt seine Umwelt anders wahr und lebt in seiner/ihrer eigenen Realität.
- Um Ursachen, Hintergedanken und Handlungen Anderer zu verstehen, müssen wir die andere Realität/Kultur kennen.
- Nur wenn Handlungen richtig interpretiert werden, entsteht kein Konflikt.

Konfliktfeld: Hierarchie

Gleichheitsorientierung

- Image: Ausbildung und Familienstand
- Berufsthemen bei sozialen Veranstaltungen sind unangemessen
- Persönliche Zeit ist wichtig. Selten „Nachtschicht“.
- Vorgesetzte behandeln MA wie ihresgleichen
- MA dürfen widersprechen

Statusorientierung

- Image: Herausragende Leistungen, Position
- Über Berufsthemen kann immer gesprochen werden
- Arbeit bis spät am Abend, am Wochenende
- MA behandeln Vorgesetzte mit Respekt
- MA widersprechen ihren Vorgesetzten selten

Konfliktfeld: Umgang mit Zeit

Monochron

- „Zeit ist Geld“.
Deutsches Sprichwort
- Sehr hohe Zeitorientierung
Werden Termine nicht eingehalten: Mangel an Organisation, Respekt
- Detaillierte Pläne, Daten
- Inneres Bedürfnis nach Aktivität, Arbeit
- Ziel: Einhalten von Terminen, Zeitplänen
- Langfristige Zeitplanung

Polychron

- „Von zwei Dingen wurde uns unendlich viel gegeben: Sand und Zeit“
Arabisches Sprichwort
- Mehrere Ereignisse zur gleichen Zeit. Auf Gefühle anderer wird mehr Wert gelegt als auf Termine
- Termine sind Orientierungshilfen, Änderungen immer möglich
- Entspannung ist angenehm, harte Arbeit nur wenn es sein muss
- Ziel: Beziehungspflege, gutes Arbeitsergebnis
- Kurzfristige/keine Zeitplanung

Interkulturelle (Fehl)Interpretationen

- Geringe Kenntnisse über die andere Kultur führen in Konflikten zur Dominanz des eigenen Orientierungsmusters.
- Eigene Erwartungen und Vorstellungen werden als normal bewertet und als einzig mögliche und vernünftige. *Stressfaktor*
- Es kommt zu Verunsicherungen, Fehlaktionen, Fehlreaktionen, Missverständnissen.
- Konflikte entstehen durch fehlende Berücksichtigung verschiedener Wertvorstellungen.

Konfliktmuster

1. Kränkung, Verlust, Beschädigung des Selbstbildes

Kognitive Verzerrung: Übertreibung, Egoismus (ICH)

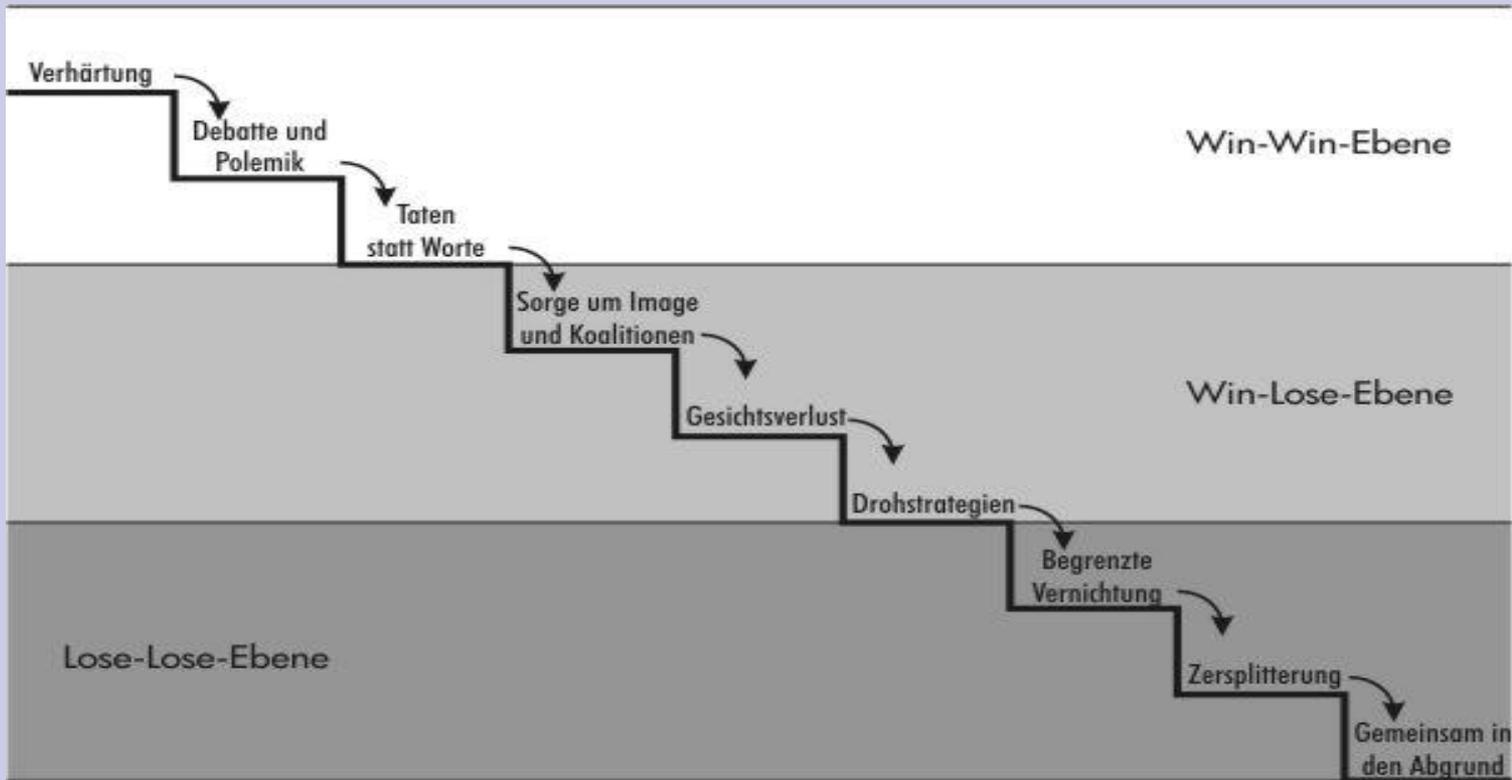
2. Ärger, feindseliges Verhalten

Archaisches Denken: Ich gut, Du böse

3. Menschliche Identität des Gegners wird nicht mehr empfunden: Feind!

Vorsicht: Täuschung!!!

Konflikt-Eskalation (nach Glasl)



Auf der Win-Win Ebene sind Gespräche noch möglich, also den Konflikt so früh wie möglich ansprechen.



Interkulturelle Kommunikation

- Interkulturelle Kommunikation ist anstrengend, kann frustrierend sein, kann schiefgehen.
- Nicht-Kommunikation wird schiefgehen.

Konfliktgespräche führen

Vorbereitung

Eigene Gefühle reflektieren, Ziel des Gespräches?, Wer ist der/die andere? (**Wissen über die andere Kultur/die andere berufliche Sozialisation**), Rahmen setzen (Ort des Gesprächs, **Sprache, Dolmetscher?**)

Einstieg

Kontakt (**Kultur**), Anlass und Ziel nennen, Vorgehen abstimmen

Klärung

Konflikt nennen, der/die andere (**Kultur!**), Dialog (Sag' es)

Lösungen

Wünsche/Bedürfnisse, Ideen, Vereinbarungen

Abschluss

Alles besprochen?, das Positive betonen

Interkulturelle Konflikte ansprechen

S ichtweise schildern

„Mir ist aufgefallen, dass...“

A uswirkungen beschreiben

„Für mich heißt das...“

ICH

G efühle benennen

„Ich fühle mich...“

.....

E rfragen, wie die/der andere es sieht/erlebt

„Wie sehen/erleben Sie das?“

S chlussfolgerungen ziehen

DU

„Wie könnte eine Lösung aussehen?“



**Ich wünsche Ihnen Geduld und Erfolg
bei der Umsetzung.**