

» Der sanfte Weg aus dem Konflikt: Interkulturelle Mediation

Zahlreich sind die Herausforderungen, die sich mit interkulturellen Allianzen, ausländischen Tochtergesellschaften oder durch internationale Joint Ventures ergeben. Manche Male kommt es zu Konflikten aufgrund unterschiedlicher Denk-, Handlungs- und Kommunikationsweisen – und dies oft aufgrund kulturbedingter Unterschiede. Ein kulturneutraler Vermittler kann helfen, oder auch eine Führungsperson?

Im internationalen Umfeld sind viele HR-Manager mit fremden Justizsystemen konfrontiert, in denen die Gewaltenteilung anders gehandhabt wird, als sich der westliche Betrachter dies vorstellt. In solchen Situationen können westeuropäische Firmen erfahrungsgemäß die Möglichkeit einer schnellen Entscheidung eher ausschließen und sich auf einen mühsamen, kostspieligen Prozess einstellen – wählt man den juristischen Weg.

Wenn ein sanfterer und lösungsorientierter Weg der Konfliktlösung vorgezogen wird, so ist dies die Mediation. In Konflikten mit Parteien aus unterschiedlichen Kulturkreisen wird meist in Englisch als lingua franca kommuniziert, oft auch, wenn alle Beteiligten eine andere Muttersprache haben. Dies kann zu unbemerkten Komplikationen führen, denn nicht selten glauben die Parteien voneinander, sich trotz Streit und Meinungsverschiedenheiten auf der Meta-Ebene gut verständigen zu können, bis sie bemerken, dass sie aufgrund von Sprachhindernissen aneinander vorbeireden. Dies ist insofern tückisch, da es den Kommunikationsprozess nicht nur in die Länge zieht, sondern ihn auch verkompliziert, so dass ein interkulturell erfahrener Mediator eine Weile braucht, um Missverständnisse erst mal zu erkennen, um sie dann auch entwirren zu können.

Was macht in solchen Fällen einen interkulturellen Mediator aus? Und wie arbeitet so ein Vermittler auf internationalem Parkett, wenn diese Person doch selber einem bestimmten Kulturkreis mehr oder weniger angehört, also eine eigene oder auch zwei Kulturen als persönlichen Referenzrahmen hat? Ein solcher Vermittler muss sich mit verschiedenen Kulturkenntnissen in die jeweilige Kultur eindenken und einfühlen können, um damit einen beziehungsgerechten Findungsprozess auszulösen. Um diesen Beitrag zu leisten, braucht ein Mediator kulturelle und ethische Neutralität, heißt, er oder sie muss den eigenen Referenzrahmen sprengen. Das bedeutet, dass die eigenen Werte, und seien sie noch so wichtig für den Mediatoren selbst, zurückgestellt werden in diesem Prozess.

Ethische und kulturelle Neutralität sind eng miteinander verbunden und kaum trennbar, denn Kulturen entwickeln ihre eigenen ethischen Werte. So wird beispielsweise Korruption in den BRICS-Staaten als weniger unethisch betrachtet als hierzulande. Global und neutral gesehen ist es unmöglich zu werten, wie Ethik universell definiert werden könnte, denn dies wäre eine Bevormundung der geschäftlichen Gangart anderer Länder. Wenn es in China Norm ist, die Konkurrenz mit uns fremden Mitteln auszustechen, dann ist das gut zu wissen, nicht mehr und nicht weniger. Eine Wertung wäre eine Anmaßung und letztlich ein Zeichen von Respektlosigkeit gegenüber der „anderen“ Kultur. Durch den offen in der Vermittlung reflektierten, aber nicht wertenden kommunikativen Umgang mit unterschiedlichen Maßstäben schafft es die interkulturelle Konfliktvermittlung, an einem bestehenden kulturbedingten Konflikt in einer Weise teilzuhaben, dass die bestehenden Divergenzen an ihren kulturellen Wurzeln aufgelöst werden können.

Eigentlich können sich Führungskräfte dieselbe Fähigkeit aneignen, und einige tun es auch. Gleichzeitig muss man erkennen, dass die hiesigen Voraussetzungen für die innerbetriebliche Glaubwürdigkeit einer Führungsperson – nämlich Verlässlichkeit, Berechenbarkeit, Durchsetzungsvermögen etc. – kaum mit kultureller und ethischer Neutralität oder den Verhaltensmerkmalen eines interkulturellen Vermittlers zu vereinbaren sind. Eine solche innerbetrieblich verankerte Kompetenz hätte sicherlich eine positive konfliktvorbeugende Wirkung auf interkulturelle Kooperationen, solange das Unternehmen bereit ist, diese Kompetenz in ihre strategischen und operationalen Vorgehensweisen zu integrieren. Bis dahin bleibt das Outsourcing dieser Fähigkeiten voraussichtlich für die meisten Unternehmen die realistischere Option, zumindest für die nähere Zukunft.



Connie Voigt ist als Diversity-Expertin Leadership Coach, Mediatorin, Moderatorin und Autorin. Sie ist Gründerin des globalen Netzwerks: www.interculturalcenter.com.