

*Christian Lackner*

## Zeitfaktoren bei interkultureller Kommunikation in Gruppen – phänomenologische Fragmente

Kommunikation in interkulturellen Zusammenhängen sieht sich nicht nur mit unterschiedlichen Umgangsformen mit Zeit der Herkunftsländer konfrontiert. Die Überwindung sprachlicher und kultureller Schwierigkeiten bei der Kommunikation in Gruppen stellt selbst einen Zeitaufwand dar. Fachspezifische Gemeinsamkeiten dagegen ermöglichen die Überwindung kultureller Differenzen und beschleunigen bis zu einem bestimmten Maße wechselseitiges Verstehen. Einen Geschwindigkeitsvorteil scheinen interkulturelle Gruppen durch das Fehlen kompatibler und daher auch nicht die Arbeitsweise der Gruppe störenden kultureigenen Ordnungsprinzipien zu erlangen.

Communication, in intercultural contexts, is not only confronted with different customs dealing with the time concept of various countries of origin. Considerable time is needed when communication breaks down in groups when coping with language and other cultural problems. When people have subject specific things in common, they are more able to overcome cultural differences and, to a certain extent increase understanding between each other. Intercultural groups seem to communicate quicker in this case than those who lack compatibility because they are not subject to the respective culture-bound ways of working in cross-cultural groups which hinder communication.

Es war alles ausgemacht. Wir treffen uns Ende des Monats in Taveta, einer Grenzstadt zwischen Kenia und Tansania mit dem einheimischen Bergführer, der uns dann auf den Kilimanjaro bringen wird. Nach einer beschwerlichen Anreise erreichen mein Begleiter und ich rechtzeitig das Grenzdorf. Endlich in Afrika, der Wiege der Menschheit nahe, voll euphorischer Gefühle. Wir mussten aber lernen: „rechtzeitig“ hat in Afrika eine andere Bedeutung. Nach vier Tagen des Wartens wird mein Kollege nervös. Hat der Bergführer uns sitzen gelassen? Die Zeit läuft uns davon, dachten wir und engagierten einen anderen Führer, Angebote gab es ja zuhauf. Mitten in den Vorbereitungen traf der zuerst bestellte Mann ein und reagierte unverständlich ob unserer Vorwürfe seines späten Erscheinens, er wäre ohnehin rechtzeitig da. Unsere europäische Ungeduld kostete eine Stange Geld (um dem Neuen einen Abstand zu zahlen) und Nerven, denn Warten heißt für uns Stress, in Afrika aber „zur rechten Zeit“ (rechtzeitig).

Mit Kulturunterschieden ist es manchmal wie in der Liebe. Da heißt es: „Gegensätze ziehen sich an“ und „Gleich und Gleich gesellt sich gern“. Am Anfang ist meist alles wunderbar (Verliebtheit sei ein „pathologischer“ Zustand, wie Kant schon richtig bemerkte), in symbiotischer Tollheit nehmen wir die Unterschiede gar nicht so richtig wahr, aber das ändert sich bald. Da finden wir neben dem Reizvollen auch weniger Angenehmes und es beginnt die Beziehungsarbeit. Wir urteilen und befinden über den Anderen und müssen schmerzvoll erkennen, dass unsere Wahrnehmung des Anderen auch etwas über uns selbst aussagt. In der Übertragung haben wir die Chance uns selbst zu erkennen, wenn die Reflexion darüber gelingt.

Der Vergleich mag gewagt sein, aber auch kulturelle Identität beziehen wir über die Abgrenzung gegenüber Anderen, den Blick nach außen gerichtet, dem Fremden zugewandt. Bilder von Kulturen über Kulturen zeigen meist dreierlei: sie projizieren über Spaltung eigener Anteile, sie geben Auskunft über die Form der Beziehung und sie vermitteln dem anderen den Eindruck, den man von ihm hat. Man sieht wie gut oder schlecht man es hat, vermutet Ähnlichkeiten oder erkennt, dass man mit „denen“ überhaupt nichts anzufangen weiß. Berühmt dafür sind etwa die überall vorkommenden Witze über Nachbarländer oder -regionen. Ein anderes Beispiel sind die im kalten Krieg zwischen der USA und der Sowjetunion gemachten Karikaturen, die man über den jeweils anderen veröffentlichte. Eigentlich zeigen sie die Ähnlichkeit der beiden Systeme, indem jeder den anderen als übermächtig, böse und promiskuitiv zeichnete.

Zum einen benötigen wir andere Kulturen, um uns selbst Identität zu geben. Je weniger man wirklich vom anderen weiß, umso breiter ist der Spielraum für projektive Fantasiebildung. Um etwas zu erfahren, müssen in Situationen direkter Kommunikation Reflexionsmöglichkeiten über die Bilder, die man voneinander hat, hergestellt werden. Das empfiehlt sich besonders bei Kick Off Meetings von interkulturellen Gruppen. Dieser Mehraufwand kostet Zeit und trägt zur Verlängerung derartiger Veranstaltungen bei.

Eine andere Facette eröffnet sich, wenn wir uns innerhalb einer anderen Kultur aufhalten. Solche Erfahrungen machen wir gelegentlich bei Urlauben und auch da beobachten wir, welchen Druck fremde Umgebungen auf Reisegemeinschaften ausüben. Bekanntlich sind Urlaube Zeiten für das Aufbrechen von Beziehungskrisen – zu einem Zeitpunkt, wo man eigentlich Zeit dafür hat, wird der Zeitpunkt aber als der Ungünstigste empfunden. Einzelreisende haben es da interessanterweise besser – in jeder mir bekannten Kultur reagiert man auf sie vertrauensvoller als auf Gruppen. Der Anschluss an die einheimische Bevölkerung gelingt immer viel schneller, sofern man es zulässt.

Aussteiger sind Zeitflüchtlinge. Länger in den Tropen lebende Menschen aus westlichen Ländern, vielfach „Zeitflüchtlinge“, denen es in der Heimat zu hektisch zugeht, entwickeln ein eigentümliches Verhalten, gleichsam gleichgültig, und ohne feste Anbindungen glauben sie, ein besseres Leben gefunden zu haben – zumindest solange das Geld reicht. Die kulturellen Unterschiede lassen sich aber im alltäglichen Miteinander doch nicht so leicht verwischen und viele versuchen dann, der Fremde etwas heimatliches Flair zu geben. Die weniger elegante Form sind dann Weißwurstbuden an tropischen Stränden oder Diskosound in weltweiter Einheitsmasche. Die Kluft zwischen Einheimischen und „Zugereisten“ bleibt weitgehendst erhalten, wie auch bei uns die Integration von Fremden am ehesten in der anonymen Gleichartigkeit von Großstädten gelingt. Bei direkter Kommunikation (etwa in Dorfgemeinschaften) wird Nichtanpassung nicht verziehen, und der Integrationsprozess kann Generationen dauern.

Sich mit Gegenständen aus einem anderen Kulturkreis zu umgeben, ist relativ einfach, die Verständigung mit den dort lebenden Menschen wird dann meist kompliziert. Aber auch in diesem Fall gilt: die Welt wird kleiner. Das betrifft nicht nur die gesteigerte Mobilität, sondern ebenso das Verschwinden kultureller Vielfalt. Auch wenn sich einige Länder dagegen wehren: ein universalistisch angelegtes ökonomisches System, dessen Beschleunigungsfähigkeit bekannt ist,

zeigt internationale Dominanz (gemeinhin „Globalisierung“ genannt) und ruft Mahner wie Befürworter auf den Plan. George Soros, Aktienmilliardär, Entwicklungshelfer und Buchautor gehört zu Ersteren: „In einer reinen Tauschgesellschaft können Menschen, die keine Rücksicht auf andere nehmen, sich freier bewegen und werden wahrscheinlich als erste durchs Ziel gehen“ (Soros, 1999, S. 113) Er warnt vor einer universalistischen offenen Gesellschaft, die das Individuum an die oberste Stelle setzt und rät, dass man mehr tun müsste, um den Gemeinschaftssinn der Menschen zu stärken. Auf der Befürworterseite sei hier der Trendforscher Matthias Horx zitiert. Er sieht als Kulturmerkmal einer prognostizierten Welt „die westlichen Kulturen ... in Zukunft wie das Bruchstück eines Hologrammes, in dem sich auch immer das *ganze* Bild findet. Erste Welt, das heißt in Zukunft immer auch ein Stück zweite, dritte, vierte Welt.“ (Horx, 1998, S.241) Ich übersetze das mit *Sichtbarkeit* der Unterschiede, vorausgesetzt, dass sie erhalten bleiben, wenn der ökonomisch expandierende Zeitdruck zu Vereinheitlichung zwingt.

Wir halten allzu ungewohnte und andersartige Umgebungen schlecht aus und suchen auch in der Fremde etwas, das uns an zuhause erinnert und Geborgenheit vermittelt. Deshalb pflanzen internationale Hotelketten ihre Einheitskonzepte in die entlegensten Orte der Welt und statten diese mit einem für ihre Gäste gerade noch erträglichen Hauch von lokalem Kolorit aus. Und wenn man dann noch immer Heimweh hat, hilft der hoffentlich mitgebrachte Weltempfänger. Wir beschäftigen uns in anderen Ländern mit dem was wir vermissen, d.h., Dinge die uns vertraut sind, die zu unserer Kultur gehören, mehr als wir es zuhause tun würden. Heimat hat in der Fremde einen anderen Stellenwert. Kulturenklaven existieren nahezu überall. Metropolen auf der ganzen Welt gleichen vielfach einem Kulturmosaik von Stadtvierteln, und die Zugehörigkeit zur Kultusgemeinde liefert einen beträchtlichen Teil für Identitätserhaltung und -bildung.

Die Welt wird kleiner – große Distanzen können heute mühelos, schnell und billig bewältigt werden. Innerhalb weniger Stunden finden wir uns ohne Übergänge in einer fremden Kultur wieder und so mancher findet den Weg nicht mehr zurück. Wie mein Freund, der jetzt in Osttimor im Rahmen des UNO-Einsatzes stationiert ist. Er arbeitet seit 20 Jahren in multikulturellen Teams, an den verschiedensten Orten dieser Welt, eben dort, wo er gerade gebraucht wird. Ihn und auch andere, wie z.B. einen Jazzmusiker und einen Geschäftsmann, die sich regelmäßig in interkulturellen Zusammenhängen aufhalten, habe ich im Vorfeld befragt, welche Erfahrungen ihnen zu dem Thema „Zeit in interkultureller Kommunikation“ einfallen würden. So sammelte sich, zusammen mit meinen Erfahrungen, ein Datenpaket an, das ich in der Folge zu verarbeiten versuche.

Die Treibsätze und Ursachen für den gegenwärtigen Internationalisierungsschub sind hinlänglich bekannt: Zerfall der Sowjetunion, Öffnung der Märkte für eine grenzüberschreitende wettbewerbsorientierte Ökonomie, die rasante Entwicklung der Kommunikationstechnologien und nicht zuletzt die zunehmende (Selbst-)Mobilisierung ganzer Bevölkerungsteile, sei es durch freiwilligen Individualismus oder unfreiwillige Vertreibung aus Krisengebieten, wie etwa in Südosteuropa. Nicht nur in der Wirtschaft steht Internationalität hoch im Kurs, obwohl gerade dort die Führerschaft in der Umsetzung von Internationalisierung anzusiedeln ist. In der Konsequenz bedeutet das eine Zunahme an Arbeitsbezie-

hungen in multikulturellen und -lingualen Kontexten, und hier scheint sich an einigen Stellen ein Paradigmenwechsel im Umgang miteinander zu vollziehen: immer weniger finden machtausübende Praktiken einen Boden der Akzeptanz. Es wird mehr auf die Realisierung wechselseitiger Vorteile geachtet. Ein Stück Gerechtigkeit unter ökonomischer Logik? Die Gerechtigkeit erscheint in diesem Fall als Nebenprodukt, eher zwingt der internationale Marktdruck zu mehr Kooperation. Nach meinen Erfahrungen sind alle Internationalisierungskonzepte von den Unternehmen gescheitert, die es nicht verstanden haben, einflussreiche Positionen früher oder später an Einheimische zu übergeben. Ein anderes Beispiel ist das gegenwärtige Um- und Anwerben von Ausländern für Facharbeitsplätze in Europa und ihre xenophobische Begleitmusik. Wer gebraucht wird muss heute gebeten werden.

Was unter dem Begriff der Globalisierung, aus der Ferne gesehen, manchmal einfach und harmlos erscheint, bereitet den konkret Betroffenen in direkter Kommunikation einiges Kopfzerbrechen. So ist es schon aufwendig genug, funktionierende Teamarbeit im eigenen Kulturkreis auf die Beine zu stellen, zumal Teams oft unter Zeitdruck ohne ausreichende Entwicklungszeit Ergebnisse liefern sollen. Unter multikulturellen Bedingungen treten zu den bekannten Konfliktlinien in Gruppen neue Aspekte dazu, die die Zusammenarbeit erschweren, und sich in ihrer Bewältigung als zeitintensiv herausstellen. Zentrale Rollen spielen dabei die Sprachproblematik und kulturspezifische Gewohnheiten, deren Überwindung in direkter Kommunikation viel Zeit kostet. Die wechselseitige Integration gestaltet sich mitunter schwierig, im Wechselspiel der wirklichen und projizierten Unterschiede erscheint nicht immer alles so eindeutig oder gar einsichtig.

Aus der praktischen Arbeit mit multikulturellen Gruppen weiß man, dass der Zeitbedarf für Kommunikation und Teamentwicklung unter derartigen Bedingungen wächst. Andererseits lassen sich auch Zeitvorteile erschließen – alle Hinweise deuten darauf, dass kultur-heterogene Gruppenzusammensetzungen bestimmte Aufgaben schneller lösen, wenn kulturspezifische Eigenheiten, z.B. Bürokratien, wegfallen.

## Zeitfaktor Vertrauen

Vertrauen kann sich nur unter relativ konstanten sozialen und räumlichen Bedingungen entwickeln. Zumindest in unseren Breiten nimmt der Anteil der Personen, die ihr Leben lang nicht aus ihrem Dorf herauskommen, ab. Immer mehr verlangen Organisationen von ihren Mitarbeitern Mobilität und Mehrfachzugehörigkeiten zu verschiedenen Gruppen. Nun können wir uns mit Anforderungen wechselnder Gruppen zwar arrangieren, aber das hat seine zeitlichen Grenzen. Jeder Trainer/Berater kennt das Phänomen, Namen und Gesichter von Personen durcheinander zu bringen, wenn Seminarveranstaltungen zu dicht aufeinander folgen – man wird verwirrt und fühlt sich emotional „individualisiert“. Eine Urlaubsweisheit sagt, dass man mindestens drei Wochen für einen erholsamen Urlaub benötigt – die erste Woche zum Ankommen, die zweite sich zu erholen (sich in der Fremde zuhause fühlen) und die dritte, um Abschied zu nehmen. Bei

der Integration eines Neuen in eine Gruppe oder Abteilung spricht man von einem Zeitbedarf von zwei Monaten. Jede Veränderung hat (benötigt) also ihre Eigenzeit, um den Menschen ihr Gefühl emotionaler Stabilität wieder zu geben, das ist prinzipiell so und gilt natürlich auch für multikulturelle Gruppen.

Wo können wir den Umgang mit anderen Kulturen erfahren und lernen? Amerikaner bezeichnen sich selbst gerne als multikulturelles Volk von Einwanderern. Auseinandersetzungen und Konflikte zwischen den kulturellen Gruppierungen prägen auch das Bild der jungen Geschichte dieser Nationen – so etwas wie eine Nationalidentität zu vermitteln, fällt da mitunter schwer und gelingt den politischen Systemen nur unter Anbindung an transzendente Prinzipien („in God we trust“). Trotzdem gehören „crime and war“ zu den Alltäglichkeiten. Eine „jeder gegen jeden Gesellschaft“ hat gewiss ihre ungemütlichen Züge und glücklich sind diejenigen, denen der Sportsgeist dabei nicht verloren geht. Ein hoher Grad an Toleranz gegenüber anderen ist bei vielen Amerikanern tatsächlich zu bemerken (zumindest in Situationen direkter Kommunikation), allerdings um den Preis relativer Geschlossenheit, wenn es um die eigene Person geht. Man ist immer freundlich zueinander, solange man von anderen in Ruhe gelassen wird. Die direkte Art, etwa von Mitteleuropäern, jemandem die Meinung ins Gesicht zu sagen, ist den Amerikanern genauso fremd, wie Briten oder Südostasiaten (dort hat das allerdings andere Gründe: Gesichtsverlust und an den Rand der Gemeinschaft gedrängt zu werden).

## Zeitfaktor Sprache

Eine gemeinsame Sprache, als wichtigstes Medium direkter Kommunikation zu finden, stellt so manche Gruppe vor Probleme, selbst wenn man „unter seinesgleichen“ ist. Die Entschlüsselung dessen was gesagt wird, gemeint wird oder was wie ankommt, ist als Grundfähigkeit anzusehen, will man sich in Gruppen verstehen. Arbeit an der Emotionalität des Gruppengeschehens lässt selbst Gleichsprachige die „Melancholie des Begriffs“ spüren (gemeint ist die Schwierigkeit, Gefühle oder emotional affizierte Eindrücke in Worte zu fassen), unter den Bedingungen unterschiedlicher Muttersprachen verschärft sich naturgemäß diese Problematik. In Situationen direkter Kommunikation gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder müssen Dolmetscher simultan übersetzen, oder man spricht eine Sprache, die alle mehr oder weniger gut beherrschen. Nicht nur wegen Übersetzungsbedingter Sinnentstellungen, sondern auch weil Simultanübersetzungen große Verzögerungen bei Agierenden und Reagierenden nach sich ziehen, stellen sie, wenn möglich, die zweite Wahl dar. Ansonsten wird auf das Konzept der Verwendung einer Lingua Franca gesetzt, und hierbei scheint sich weltweit das American English als Standard etabliert zu haben. Die Idee einer völkerübergreifenden Sprache ist nicht neu, es konnte sich aber keine durchsetzen, wie etwa das Esperanto, weil hinter ihr keine Personen stehen, wie im Englischen. Die Sprache bleibt abstrakt. Selbst in Situationen, wo der eine die Sprache des anderen beherrscht (aber nicht vice versa), verständigt man sich auf Englisch als gemeinsame Sprache. Gerechtfertigt ist, wenn alle Beteiligten gleichermaßen „ungeschützt“

sprechen. Sind native speaker dabei, so sind diese zwar sprachlich im Vorteil, müssen aber zu ihrem eigenen Bedauern feststellen, nur einsprachig zu sein, was sie entweder als Nachteil empfinden, oder ihre Versiertheit zu ihrem Vorteil nützen. So berichtet mein Freund aus seiner Arbeit beim UNO-Einsatz in Osttimor: *„Einziges Nativespeaker ist unser Chief aus Neuseeland („Kiwi“), der Rest benutzt Englisch als offizielle Sprache in dieser Mission. Da gibt es natürlich unterschiedliche Levels und unter uns gibt es da soweit keine Probleme. Anders ist das in der Kommunikation mit den Nativespeakers (Ami, Briten und Aussies). Die sind britisch-arrogant und benutzen ihren Kauderwelsch, als ob sie zuhause wären und erwarten, dass jeder sie versteht....Das bezieht sich natürlich nicht auf alle Nativespeaker, aber einen Großteil, speziell in den unteren Rängen, die betrachten Vertreter anderssprachiger Völker eher als Menschen zweiter Klasse.“*

Lingua Franca Probleme liegen zum einen darin, dass keiner seine Sprache spricht (außer Natives) und man damit auf ein unterschiedlich großes Repertoire an sprachlicher Geschicklichkeit zurück geworfen wird. Zum anderen können codierte Botschaften (indirekte an Personen gerichtete Aussagen) oft weder richtig verschlüsselt noch entschlüsselt werden, was in langen Ketten von wechselseitigen Missverständnissen enden kann. Jede Verständigung erfordert so kontrolliertes Nachfragen und Aufspüren von potenziellen Quellen des aneinander vorbei Redens – das ist anstrengend und kostet Zeit – dennoch scheint der Vorteil zu überwiegen. Auf „Hände und Füße“ angewiesen zu sein, kommt einem Ausschluss aus der Gruppe gleich – wer mitreden, und damit im Prozess der Positionierung in der Gruppe mitmischen will, muss die jeweilige Lingua Franca ausreichend beherrschen. Menschen, die in ihrer Sprache gewohnt sind, das Gruppengeschehen steuern zu können, wirken in „fremder“ Sprachumgebung oft hilflos und neigen dazu, sich auszublenden.

## Zeitfaktor kulturelle Eigenheiten

Dass Herkunft, Klassenzugehörigkeit, Bildungsstand und andere sozialisationsbedingte Faktoren für gelingende Kommunikation eine Rolle spielen, ist allen gruppenspezifischen Tätigen unter dem Begriff der selektiven Wahrnehmung eine bekannte Wahrheit. In multikulturellen Settings treten diese Differenzen in noch größerer Vielfalt auf und führen oftmals zu skurrilen Begebenheiten. So ist es etwa in China und auch anderen südostasiatischen Kulturen üblich, dass bei einem Meeting der Ranghöchste den Raum zuletzt betritt; Ich habe schon erlebt, dass sich der Anfang sehr schwierig gestalten kann, wenn sich eine Gruppe zum ersten Mal trifft und noch keiner weiß, wer der Ranghöchste ist – es betritt schlicht niemand den Raum, außer den unwissenden Europäern. Die Überwindung solcher Probleme verläuft in der Praxis auf zwei Wegen: über die Herstellung transkultureller Standards und über die innere Differenzierung und Akzeptanz von Fremdheit oder Anderssein, beide hängen dialektisch aneinander. Wird das eine nicht gepflegt, leidet auch das andere. Im Falle des österreichischen UNO-Majors gelingt die Balance dort, wo Gruppenmitglieder ihren Sprachvorteil eben nicht als Instrument der Macht über andere missbrauchen.

Gemeinsam von der Gruppe entwickelte Normen helfen darüber hinweg, an der bloßen Wahrnehmung von Unterschiedlichkeit quasi hängen zu bleiben und ermöglichen gemeinsames Arbeiten und Kommunizieren. Sie schützen gewissermaßen vor den Einschränkungen der Normen und Tabus der eigenen Kultur und gelten nur für eben diese Zeit der Kooperation und nur an den dafür vorgesehenen Orten. So war es mir z.B. in Singapur möglich, mit einer Gruppe, zusammengesetzt aus Frauen und Männern unterschiedlichster Herkunft und religiöser Zugehörigkeiten, ein so heikles Thema wie die Entwicklung der Sexualität sehr offen zu diskutieren, ohne dass sich große kulturelle Differenzen zwischen den Teilnehmern ergaben, aber: nach Dienstschluss ging jeder in seine Welt zurück, der Sik ins indische Viertel, die muslimische Frau im Tschadohr zurück nach Malaysia, der Brite ins Pub, usw. Keiner würde diese Diskussion im eigenen Kulturkreis so führen können, versicherten alle. Die gemeinsame, fremde Kultur des Arbeitgebers erlaubt das aber.

Kulturelle Differenzen treten entlang der anthropologischen Konstanten auf, dazu zählen:

- Umgang mit Autorität,
- Umgang mit dem anderen Geschlecht,
- Umgang mit dem Generationenkonflikt,
- Umgang mit dem Tod und
- der Umgang mit der Natur.

Diese Grundfragen der Menschen werden überall gestellt, die Antworten sind aber jeweils andere. Dazu ein Beispiel: Im Zuge eines Beratungsauftrages musste ich eine Klausur des Führungskreises eines Geldinstitutes in Colombo (Sri Lanka) moderieren. Im Auftragsgespräch war von Konflikten die Rede, und die Klausur sollte sich als Konfliktintervention verstehen. Die Gruppe setzte sich aus Frauen und Männern unterschiedlicher nationaler Herkunft zusammen. Es stellt sich bald heraus, dass auf der Sachebene eigentlich keine Mängel vorlagen, und auch sonst keine Konflikte angesprochen wurden. In der Art, wie die Gruppe jedoch ihre Themen diskutierte, zeigte sich dann, wo das Problem lag. Formal wurde das Institut von zwei männlichen CEO's geleitet, die Ebene darunter besetzten vier Frauen und ein Mann. Entscheidungen konnten jedoch nie ohne Zustimmung der Frauen getroffen werden. Im Rahmen der Klausur konnte ich beobachten, dass immer, wenn die CEO's etwas entscheiden sollten, die Blicke zuerst zu den Frauen wanderten. Gaben sie Signale der Zustimmung, war die Sache erledigt, wenn nicht, musste weiter diskutiert werden.

Es schien eine Art Schattenmanagement der vier Frauen zu existieren, sie waren sichtlich die Einflussreicheren in der Runde. Während z.B. die Männer mit Taxis zur Klausur anreisten, kamen die Frauen mit Dienstwagen und Chauffeur. Diese Umkehrung der Insignien von Macht verwunderte mich. Der Grund dieser Umkehrung liegt in der Tradition des Landes, wo viele politische und wirtschaftliche Schlüsselpositionen seit Jahrzehnten von Frauen besetzt werden, und Sri Lanka damit weltweit den höchsten Anteil an Frauen in leitender Funktion besitzt. Die formal vorgesetzten Männer mussten täglich erfahren, dass ihnen ihre Position nichts nützt und fühlten sich natürlich zurück gesetzt. Hier überla-

gerte die kulturspezifische Struktur des Geschlechterverhältnisses die Formalstruktur der Organisation und deren Normen.

Auffallend ist, dass multikulturelle Teams sich gerne einer militärähnlichen Organisationsstruktur unterwerfen. Das hat mit der Art von Aufgaben derartiger Gruppen zu tun, nämlich in Krisengebieten zu intervenieren, erklärt diese „Vorliebe“ m.E. aber nicht zur Gänze. Mit hierarchischen Systemen und ihren Verhaltensmustern sind eben alle Kulturen vertraut, und das scheint Sicherheit im Umgang mit kulturellen Differenzen zu geben. Ihr Aufflackern verhindern kann sie aber nicht. Die Unterschiede zeigen sich dort, wo kulturell geprägte Lebensgewohnheiten innerhalb oder außerhalb des Regelsystems aufeinander treffen und räumliche Nähe zur Bedrohung wird. *„Die Militärs in Dili sind alle in einem Camp untergebracht und raufen sich dort zusammen (alle Nationen, Religionen und Kulturen sind dort vertreten). Berichten zufolge benutzen einige Kameraden die Duschräume als Toiletten und Kleiderwaschanlage, was den Übrigen weniger gefällt.“* Das Bedrohliche am Anderssein ist also nicht, dass nicht alle Menschen dieselben Probleme hätten, sondern die Andersartigkeit der Antworten überrascht uns immer wieder.

## Zeitfaktor Sachebene

Ein in Wien lebender koreanischer Geschäftsmann beschäftigt ein bunt gemischtes, international zusammengesetztes Team. Ich fragte ihn wie die Zusammenarbeit funktioniert, und er meinte, in einer Sache ist alles gleich, nämlich in der Logik der Arbeit, hier gäbe es keine Verständigungsschwierigkeiten. Die Unterschiede bestünden lediglich in den Persönlichkeiten, geprägt vom Herkunftsland. Geld und Logik kennen keine Kulturunterschiede, sie sind auf ihre Weise universal.

Ob Musiker, Techniker, Reiseagenturbetreiber oder UNO-Helfer, alle geben auf die Frage, was Kooperation in multikulturellen Kontexten erleichtert, dieselbe Antwort: wichtig sei ein ähnliches Verständnis von der Sache, um die es geht. Stimmt der gemeinsame Ausbildungshintergrund, dann kann man auch ohne differenzierte sprachliche Verständigung zueinander finden. *„Bei uns spielt sich sehr viel Gruppenarbeit ab, da an einem Projekt meist mehrere dran sind. Sprachlicherseits gibt's da weniger Probleme, als mit unterschiedlichen Ausbildungsständen und Auslands- bzw. Arbeitserfahrung“* (Major Greml aus Osttimor). Theoretisch könnte sich die Kommunikation zwischen zwei Fachleuten ohne Auseinandersetzung mit der Kultur des anderen abspielen, das ist nebensächlich, wichtig ist der ähnliche Fachverstand. Der deutsche Elektroingenieur versteht sich mit dem chinesischen Elektroingenieur schneller und besser als mit der eigenen Projektleitung oder den Kollegen aus der Projektgruppe. Experten neigen eher zu Konkurrenzverhalten und verbringen viel Zeit damit, sich auf ein gemeinsames Ergebnis zu einigen. Eine Gruppe von Experten unterschiedlicher Professionen zu leiten, sei wie das Steuern eines Sportwagens. Bei weniger ausgeprägten Individualismen hätte man das Gefühl, ein 50PS Auto zu fahren, meinte ein mir bekannter US-amerikanischer Projektleiter, und fügte



hinzu, dass bei Beherrschung der Kräfte eines „Sportwagens“ allerdings mehr Leistung abgegeben würde.

Die kulturellen Unterschiede werden dort sichtbar, wo die professionelle Klammer fehlt und die Eigenheiten und Fremdheiten sichtbar werden, wenn es, wie schon erwähnt, etwa um die Geschlechterdifferenz oder das Essen geht. Wolfgang Puschnig, ein international tätiger Jazzmusiker dazu: *„Mit Profis gibt es auf der Verständigungsebene der Musik keine Probleme, egal woher er oder sie kommen; erst wenn es um Feinheiten der zwischenmenschlichen Kommunikation geht, kann es Probleme geben, aber so nahe kommt man sich in der Regel nicht.“* Solange es auf der Ebene der Sache funktioniert, scheint Kulturdifferenz keine erhebliche Rolle zu spielen. In Krisensituationen sieht die „Sache“ anders aus. Die sogenannte gemeinsame Sache stößt schnell an ihre Grenzen, wie das folgende Beispiel zeigt. Ich war von einem Unternehmen beauftragt, eine zweitägige Klausur zu moderieren, mit dem Ziel, die in der jeweiligen Region entwickelten IT-Standards auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Es reisten Delegationen aus den USA, Japan, Singapur, Indien, England, Frankreich und Deutschland an. Alle hatten vorbereitete Präsentationen mitgebracht und der erste Tag verging damit, die jeweiligen IT-Konzepte kennen zu lernen. Da die Präsentationsformen nach Unternehmensstandards abliefen, wurden nur wenig Unterschiede sichtbar, sieht man von Äußerlichkeiten und den Akzenten im Sprachlichen ab (Tagungssprache war Englisch). Der Chef des Bereiches (Global Head of ...) erschien erst am zweiten Tag und unterzog in einer halbstündigen Rede, die am Vortag präsentierten Arbeiten einer vernichtenden Kritik. Die Kollektivfrustration wirkte, und das ganze Forum reagierte geschockt und sprachlos. Erst nach meiner Intervention – zusammen mit dem Chef setzte ich mich in die Mitte des Raumes und interviewte ihn zur „Hier-und-jetzt Situation“ – war der Kreis wieder ansprechbar. Anhand der folgenden Reaktionen wurden die kulturellen Unterschiede sichtbar: Die Deutschen waren sichtlich geknickt und betreten, die Briten trieben böse Scherze, den Asiaten war es gar nicht recht, jetzt keine Anweisungen von oben zu bekommen, während die US-Boys mit Gelassenheit reagierten – so etwas sei ihnen nicht fremd. Soviel Einheit in der Sache auch möglich ist, wenn es um die Verhaltensweisen und strukturellen Muster von Organisationen geht, wandelt sich der Eindruck, und die Unterschiede entfalten ihr desintegratives Potential.

Dennoch scheinen professionelle Plattformen eine Voraussetzung gelingender multikultureller Kooperation zu sein. Sie ermöglichen über ihr spezifisches organisatorisches Umfeld die begrenzte Bewegung in vertrauten Räumen. Eine wichtige Rolle spielen dabei vermittelnde Medien der Kommunikation (Sprache, technische Hilfsmittel, etc.), über die gemeinsame fachliche Bezüge hergestellt werden können. Fehlen diese oder sind sie zuwenig ausgeprägt, fördert das die Tendenz der Gruppe auseinander zu fallen.

## Zeitfaktor Bürokratie

Zeitliche Vorteile erzielen multikulturelle Gruppen durch den Wegfall von Bindungen an eigene kulturelle Standards. „Meiner Meinung und Erfahrung nach ist eine Multikulti-Gruppe viel flexibler in Bezug auf Änderungen und Implementierung neuer Arbeitsschritte als „reinrassige“ Gruppen“ berichtet der Major aus Osttimor. Wo sich bürokratische Standards über lange Zeiten hinweg entwickelt haben, unterliegen wir einer Art Internalisierung von kulturspezifischen Ordnungsprinzipien. So gelten, obwohl Stereotypisierungen immer auch die Gefahr von Xenophobie mit sich tragen, etwa Deutsche nicht ganz zu unrecht als penibel, Amerikaner als eher schlampig, Asiaten als obrigkeitshörig, Südländer als unpünktlich, usw., die erst wieder ins Bewusstsein gelangen, wenn derartige „kulturelle Selbstverständlichkeiten“ fehlen oder irritiert werden. „Multikulti-Gruppen“ erscheinen, wenn sie gut laufen, unkompliziert und reagieren schnell auf Anforderungen. Formalitäten reduzieren sich auf das was eben gerade zum Bewältigen einer Aufgabe notwendig ist.

Der Zeitvorteil Flexibilität ist schnell dahin, werden die Eigenheiten gerecht berücksichtigt. So gibt es nirgendwo so viele religiös begründete Feiertage wie im Vielvölkerstadtstaat Singapur und wenn eine Gemeinschaft feiert, haben alle anderen auch frei – für hiesige Verhältnisse ein unvorstellbarer Zustand.

## Resümee

Aus der Praxis in der Arbeit mit multikulturellen Seminargruppen geht hervor – man braucht mehr Zeit. Dasselbe Design (im Vergleich zu einer monokulturellen Gruppe) benötigt einen zusätzlichen Tag, denn bis Verständnis über eine Sache hergestellt ist, vergeht Zeit, der Prozess wird dadurch verlangsamt. Gefragt ist Geduld und eine Haltung, die erfordert, kulturbedingte Differenzen zuzulassen und zu bewältigen, denn: *„kein Lebendiges ist Eins, immer ist Eins Vieles“* (Goethe).

### Anmerkung:

Dank gilt meinen Gesprächspartnern Peter Gräml, Im und Wolfgang Puschnig.

### Literaturverzeichnis

- Huntington, S. P. (1997). Kampf der Kulturen. München-Wien: Europaverlag. Francis, F. (1999). Der große Aufbruch. Wien: Zsolnay.  
Horx, M. (1998). Das Zukunftsmanifest. München: Econ.

*Zum Autor:* Dr. Christian Lackner studierte Philosophie und Gruppendynamik an den Universitäten Wien und Klagenfurt und arbeitet als selbständiger Organisationsberater und Trainer.

*Anschrift:* Postfach 141, A-9021 Klagenfurt