

Dr. Ingrid Kreuzer

*Jg. 1956;
Studium an der Universität Wien,
Promotion zum Dr. phil.,
Fachrichtung Pädagogik;
Ausbildungen in Systemischer
Organisationsberatung, Systems
Thinking, Gruppendynamik;
Lehrberaterin der Österreichischen
Gesellschaft für Gruppendynamik und
Organisationsberatung;
Seit 1991 Geschäftsführende
Gesellschafterin der C/O/N/E/C/T/A,
Gesellschaft für Unternehmens- und
Organisationsberatung in Wien;
Trainerin, Beraterin, Coach in
zahlreichen Wirtschaftsunternehmen
in Deutschland und in Österreich,
Aufbau von internationalen
Berater/innen-Netzwerken.*

Management Summary

„You just don't understand“ (Deborah Tannen, *Women and Men in Conversation*, Ballantine Books, New York, 1991) gilt offenbar nicht nur zwischen den Geschlechtern, sondern auch zwischen unterschiedlichen Kulturen – und das in durchaus „sachlichen“, business-orientierten Angelegenheiten. Die Autorin berichtet, wie ein BeraterInnenteam sich selbst zunächst „interkulturell“ professionalisieren musste, bevor man verstehen konnte, was da „abging“ bei den aus allen Kontinenten zusammengesetzten Klientensystemen. Die Unterschiede sind oft nicht wirklich beobachtbar, umso deutlicher fühlbar und frau tut sich schwer, den richtigen Ton zu treffen oder wie auch immer angemessen zu agieren. Weil (fast) nichts mehr gilt, was wir bisher über die Gestaltung von Kommunikationssituationen gelernt haben.

Einander missverstehen ist normal – Erfahrungen aus Projekten „zwischen den Nationen“

Ein zwischen-kultureller Blick hinter die Bühne

Fall 1

Zur Vorbereitung eines Meetings, bei dem sich alle Verkaufs-Niederlassungsleiter eines weltweit operierenden Technologiekonzerns auf neue Konzernrichtlinien einigen sollten, führten wir Interviews mit jenen Personen durch, die aus Sicht unserer Auftraggeber besonders maßgeblich die Kultur dieser Gruppe prägten. Dabei sollten wir erheben, wie die Einschätzung der äußerst selbstständig und potent agierenden Sales Representatives zu Verfahrensvorschriften aus dem Mutterhaus ist und welche

Chancen sie einem weltumspannenden Regelwerk geben würden.

Unsere Interviewpartner wurden von unseren Auftraggebern vorbereitet und wir trafen einander im Stundentakt in eigens bereitgestellten Räumlichkeiten der Zentrale. Schon nach den ersten Gesprächen hatten wir das Gefühl, wir würden auf der Stelle treten. Lag es am Englisch? Nein, es gab nichts, was wir nicht übersetzen konnten. Unsere Leitfragen schienen funktional zu sein und waren überdies mit den Auftraggebern abgestimmt. Was also war los?

Dann kam der Koreaner. Er lächelte unaufhörlich, rauchte eine Zigarette nach der anderen und brachte die Sache (und unsere Fragen) auf den Punkt.

Freundlich, aber bestimmt beschied er, dass er nichts zu sagen wisse, weil in seinem Land alles in Ordnung sei und alles andere mögen wir doch bitte in der Konzernleitung hinterfragen, auch seine Erwartungen an den Workshop.

Wir sollten uns nach den Interviews bei den Auftraggebern melden, bevor wir das Haus verließen. Strahlend wurden wir empfangen. Einige Interviewte wären gleich nach dem Gespräch in die Chefetage gekommen und hätten sich ganz positiv über uns und in Bezug auf den bevorstehenden Workshop geäußert. Stimmt nun auch unsere Resonanzfähigkeit nicht mehr? Nach Schilderung unserer Eindrücke erklärte man uns, dass „alles ganz in Ordnung sei“. Der

Koreaner zum Beispiel habe gerade seinem Chef gegenüber voll Stolz beteuert, dass er den Beratern wirklich nichts ver-raten habe, auch wenn sie noch so bohrende Fragen gestellt hätten. Wir, die Berater, hätten gutes Standing bewiesen, lobte man uns, weil wir kompetent in der Fragehaltung geblieben seien. Eines jedoch müssten wir nun für den weiteren Prozess im Auge behalten: es zähle zur Unternehmenskultur – und insbesondere des asiatischen Teiles der Niederlassungen, nichts nach außen dringen zu lassen, was ein negatives Licht auf das Unternehmen oder die Kooperation der Niederlassungen mit dem Mutterhaus werfen könnte.

Es zählt zur Unternehmenskultur – insbesondere des asiatischen Teiles der Niederlassungen – nichts nach außen dringen zu lassen, was ein negatives Licht auf das Unternehmen oder die Kooperation der Niederlassungen mit dem Mutterhaus werfen könnte.

Was wir daraus gelernt haben oder was alles anders funktioniert als üblich:
Die Funktion von Interviews in interna-

tionalen Kontexten bekommt eine andere Bedeutung. Die offene Fragehaltung, die Expertise des Nicht-Wissens (Kurt Buchinger) des Interviewers scheint zumindest die asiatischen Befragten nicht wirklich anzuregen, sich zu öffnen. Gleichwohl der Unterschied, der (eben einen kulturellen) Unterschied macht, bleibt! Das Interview ist kein Instrument zum Generieren von Informationen, sondern ein Ritual. Es dient dem gegenseitigen Kennenlernen, sich-Abklopfen, Beschnuppern und dem Aufzeigen von Grenzen.

Fall 2 oder wie es weiterging

Der Workshop bekam in der Folge den Untertitel „Open Your Mind-Set!“ Und tatsächlich konnte man buchstäblich alle Eingangskanäle voll Staunen öffnen. Haben Sie schon einmal eine Diskussion erlebt, in der ein Amerikaner, ein Neuseeländer, ein Australier, ein Brite und

ein in Europa aufgewachsener und in New York lebender Israeli sich – moderiert vom Europachef – darüber unterhalten, was genau der Untertitel des Workshops im Zusammenhang mit der „gemeinsamen“ Unternehmenskultur zu bedeuten habe? Und wie die trefflichere, weil richtigere, oder weiß der Interkulti, welche Formulierung zu lauten habe? Semantische Entsorgung von Problemen, sagen Sie? Mag sein. Auch! Uns ist nie deutlicher geworden, wie sehr Wirklichkeit im Kopf jedes einzelnen konstruiert wird. Und wie es schlechterdings unmöglich ist, in die Haut des anderen (oder der relevanten Umwelten) zu schlüpfen, um ihn/sie besser zu verstehen, weil man einfach keine Ahnung von der Beschaffenheit dieser Haut hat und nicht zu sehen gelernt hat, was es von diesem Blickwinkel aus wahrzunehmen gibt. So sind etwa die 27 Arten von Schnee, die Eskimos zu unterscheiden gelernt haben, für Menschen in unseren Breitengraden einfach keine Unterschiede, die für uns einen Unterschied machen würden und damit auch keine relevante Information. (Gregory Bateson)

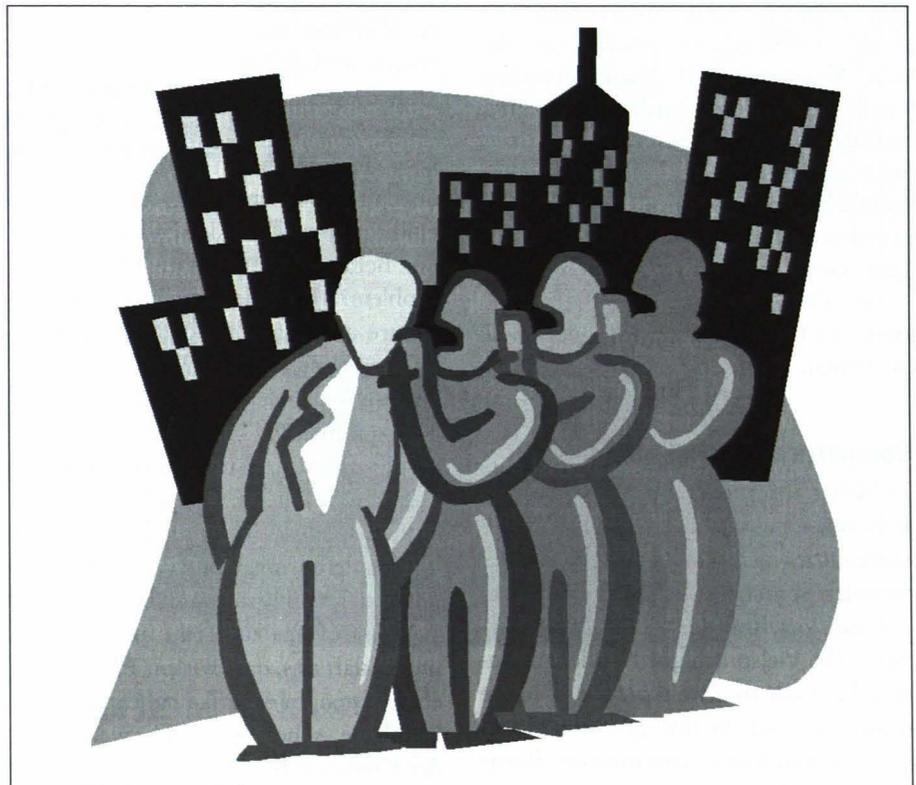


Abbildung 1: Dialog zwischen den Kulturen: Nur eine Regel musste wirklich gehütet werden, und das war Schwerstarbeit!

Aber irgendwie müssen die Menschen einander ja doch verstehen!

Was half uns damals? Gepriesen seien die modernen Dialogiker! Peter Senge hatte uns bei der Vorstellungsrunde zu einem Workshop darauf aufmerksam gemacht, dass wir alle manchmal viel zu viel an Energie durch Nachfragen verschwenden würden. Ganz gegen die Regeln des von uns gerne eingesetzten „kontrollierten Dialogs“ (zusammenfassendes Nachfragen, um sicherzustellen, dass man richtig verstanden hat), sagte er: „Gys, hört einfach auf damit, hört einander bloß zu, aber das ganz intensiv!“ Die Fortgeschrittenen-Variante „Dialog-Container“ zum Fließenlassen von Gedanken und Stimmungen, freiem Assoziieren (in Ketten) und Aktivieren von implizitem Wissen wird mit der Einladung versehen: „Just look into the campfire!“ Dann sitzt man da und berichtet und darf nicht debattieren, nicht diskutieren, nicht argumentieren, sich nicht aufeinander beziehen und nicht Konsens bilden!

So ließen wir unsere Weltenbummler in das virtuelle Kaminfeuer blicken und mit unfokussiertem Blick berichten, was sie dachten. Und nur diese eine Regel musste gehütet werden, und das war Schwerstarbeit! Nicht unterbrechen und dem anderen wirklich zuhören! Als alle gesprochen hatten, war zumindest die Vielschichtigkeit möglicher Interpretationen deutlich geworden und damit die Basis gelegt, sich den GesprächspartnerInnen anschließend offen und interessiert zuzuwenden, um die „Unterschiede“ verstehen zu lernen.

Übersetzen allein genügt nicht!

In Bezug auf interkulturelle Kommunikation heißt es wirklich, „andere“ Maßstäbe anzulegen. Das Übersetzen einer fremden Sprache ist lediglich ein Bruchteil der „grenzgängerischen Kulturarbeit“. Die Vielsprachigkeit – oder zumindest Englisch als Zweitsprache ist heute ohnedies conditio sine qua non. Dennoch können wir aus unserer Bera-

tungspraxis berichten, dass im Zweifelsfall jemand mit viel „G'spür“ und ohne die Fremdsprache näher an der anderen Kultur dran sein kann als das Sprachgenie ohne „interkulturelle Kompetenz“, sprich Einfühlungsvermögen und Resonanz- und Passungsfähigkeit für das Andere, dessen Normen und Werte. Nur der Berater/die Beraterin, der/die im sokratischen Sinne weiß, dass er/sie – vor allem auf der transnationalen Bühne – nichts weiß, und bereit ist, wohlerprobte Interventionsinstrumente im Fall des Falles wegzuerwerfen, statt diese zu adaptieren, wird den künftigen globalen Herausforderungen gewachsen sein.

Fall 3

In Palo Alto hielten wir einen Workshop über systemische Interventionstechniken. Die internen (wohlausgebildeten) Berater/innen eines US-basierten Weltkonzerns waren hellaufmerksam und neugierig auf zirkuläres Fragen, positives Konnotieren, paradoxes Intervenieren und andere systemische Feininstrumente. Zur Demonstration wollten wir eine Fallbearbeitung durchführen. Klassische Methode: Fall aussuchen, Fallbringer schildert den Fall. Erste Frage der Berater: „Was ist Ihr eigentliches Problem?“ Routinefrage, „the same procedure as always“. Plötzlich kippt die Stimmung im Plenum. Wir wissen nicht, was los ist, aber wir spüren, dass etwas los ist. Unser Fallbringer ist ganz spröde geworden. „Listen, there is no problem!“ Wie einen Fall bearbeiten, wenn es keinen Fall gibt? Wir sind ratlos und intervenieren mit einer Pause. Die hat uns gerettet. Eine türkische Teilnehmerin kommt auf uns zu. Zieht uns zur Seite und erklärt uns, dass wir ein Tabu gebrochen hätten. In Amerika habe man keine Probleme, schon gar nicht, wenn man der Chef der Teilnehmer sei! Das habe

sie nach ihrem Eintritt in das Unternehmen auch erst mühsam herausfinden müssen.

Nach der Pause starteten wir zunächst mit einem „open staff“, das heißt mein Kollege und ich unterhielten uns vor den Klienten über die Situation, die wir vor der Pause erlebt hatten, in einer Weise, als würde uns niemand zuhören. Wir beschrieben einander, was wir bei der für uns nicht nachvollziehbaren Reaktion unserer Klienten beobachtet und wie wir uns dabei gefühlt hatten. Wie die Türkin uns über das Problem mit dem Wort Problem aufgeklärt hatte und wie wir jetzt ganz offen und neugierig und auch aufgeregt in den Prozess wieder einstiegen. Als wir uns wieder den Teilnehmer/innen zuwandten, blickten wir in ganz aufmerksame, lächelnde Gesichter. Unsere Klienten konnten nunmehr ihrerseits nachvollziehen, dass es nie unsere Absicht gewesen war, jemanden bloßzustellen oder das Gesicht verlieren zu lassen. Wir waren in gegenseitiger Wertschätzung in einen Prozess des Ergründens (inquiry) eingetreten und begannen zu untersuchen, was wir bislang noch nicht gekannt und

verstanden hatten, und das zu entdecken, was andere anders sehen und verstehen als man selbst. (William Isaacs, Dialogue and the Art of Thinking Together, New York, Doubleday, 1999).

Internationale Kulturarbeit ist kommunikative Schwerstarbeit und erfordert ein Höchstmaß an Entdeckerlust. Die Lust an der Andersartigkeit zu kultivieren ist ein wichtiger – auch beraterrischer – Beitrag zum gemeinsamen Verstehen.

Das Übersetzen einer fremden Sprache ist lediglich ein Bruchteil der „grenzgängerischen Kulturarbeit“.

In Amerika habe man keine Probleme, schon gar nicht, wenn man der Chef der Teilnehmer sei!