



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Kulturkonflikt

1. Begriff.....	1
2. Beispiele.....	2
3. Eine ausgewählte Studie.....	2
4. Zusammenhänge.....	3
5. Erklärungsansätze.....	4
6. Praktische Folgerungen.....	5
7. Würdigung.....	6
8. Literatur.....	6
9. Autorin.....	7

1. Begriff

Der Begriff Kulturkonflikt bezeichnet einen Konflikt, der auf Grund unterschiedlicher Kulturzugehörigkeiten von Personen entsteht.

Konflikt wird hier verstanden als von (Interaktions-)Partnern wahrgenommene Unvereinbarkeiten von Sichtweisen, Wünschen und Wollen der Beteiligten, ungeachtet von offenen Zurschaustellungen von Feindschaft. (Ayoko & Härtel, 2003) Hierbei kommt es darauf an, dass zwischen den Konfliktparteien eine Interaktion, also ein aufeinander bezogenes Kommunizieren oder anderes Handeln stattfindet. Dabei ist es ausreichend, dass einer der Interaktionspartner die Unvereinbarkeit subjektiv als solche wahrnimmt. Es muss sich also nicht objektiv feststellen lassen, ob der Konflikt von einem der Beteiligten tatsächlich existiert. (Glasl, 1999)

Grundsätzlich wird zwischen aufgabenbezogenen Konflikten und sozialen Konflikten unterschieden. (Ayoko & Härtel, 2003)

Kultur bezeichnet die erlernte Art zu denken und zu handeln, die von einer Personengruppe oder Gesellschaft geteilt wird. (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2003) Es ist zu beachten, dass in der Literatur eine solche Personengruppe fast immer mit Nation gleichgesetzt wird.

Zu Kulturkonflikten kann es immer dann kommen, wenn Individuen unterschiedlicher Kulturkreise miteinander in Interaktion treten. Dieses Thema ist somit von großer Wichtigkeit für Unternehmen, die



international tätig sind, da Kulturkonflikte zu erheblichen Effizienzverlusten führen können, obwohl sie teilweise leicht vermeidbar wären.

2. Beispiele

Unter Kulturkonflikten versteht man Konflikte, die auf Grund der Unterschiede zwischen den jeweiligen Kulturen entstehen.

Man unterscheidet beispielsweise zwischen monochronen und polychronen Kulturen. Personen, die einer monochronen Kultur z.B. Deutschland angehören, ziehen es vor, nur eine Sache zu einer gegebenen Zeit zu erledigen, weil sie ein lineares Verständnis von Zeit haben. In polychronen Kulturen wie z.B. Spanien tendiert man auf Grund eines eher zyklischen Zeitverständnisses dazu, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun. (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2003) Wenn nun Personen aus monochronen und polychronen Kulturen gemeinsam an einem Projekt arbeiten, kann deshalb ein Konflikt entstehen, weil die Personen aus monochronen Kulturen, es gewohnt sind, schrittweise voranzugehen und nicht beispielsweise schon mit der Umsetzungsphase zu beginnen solange die Planungsphase nicht vollständig abgeschlossen ist. Dies wäre allerdings das gewohnte Vorgehen für die Personen aus polychronen Kulturen. Somit kann ein Konflikt über die „richtige“ Vorgehensweise entstehen.

Des Weiteren kann ein Konflikt entstehen, wenn Personen sich bei der Erfolgszuschreibung ungerecht behandelt vorkommen. Dies kann passieren, wenn Personen aus individualistischen Kulturen wie z.B. USA mit welchen aus kollektivistisch ausgerichteten Kulturen z.B. Kolumbien zusammenarbeiten. In individualistischen Kulturen sind die Bindungen zwischen den Individuen eher locker und man ist es gewohnt, für sich selbst zu sorgen. Wohingegen in kollektivistischen Kulturen ein „Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen...“ (Schlammelcher, 2003, S. 42). Wenn nun nach erfolgreichem Abschluss eines Projektes in einer individualistischen Kultur die Leistungen einer einzelnen Person besonders hervorgehoben werden, kann dies einen Konflikt auslösen, weil dies bei den Mitgliedern der Projektgruppe unterschiedliche Arten von Befremdung hervorruft. Diese Arten von Befremdungen haben unterschiedliche Wirkungen. Eine Person aus einer individualistischen Kultur wird das Gefühl haben, dass Rivalität geschürt wird, wohingegen eine Person aus einer kollektivistischen Kultur das Gefühl entwickeln wird, das die einzelne Person nicht zur Gruppe gehört.

3. Eine ausgewählte Studie

Ayoko und Härtel untersuchten in der Studie „The Role of Space as Both a Conflict Trigger and a Conflict Control Mechanism in Culturally Heterogeneous Workgroups“ inwiefern Unterschiede in kulturellen Normen und die Wahrnehmung physischen und psychischen Raumes die Auslöser von Konflikten in kulturell heterogenen Arbeitsgruppen sein können.

Hierzu wurden Arbeitsgruppen zweier großer australischer Organisationen A und B untersucht, die sich jeweils aus Angehörigen unterschiedlicher Kulturen zusammensetzten. Dabei war wichtig, dass die Gruppenmitglieder sich wie eine Gruppe verhielten und dass sie von Außenstehenden als eine Gruppe wahrgenommen wurden. Innerhalb der Organisation A nahmen zwei Arbeitsgruppen und innerhalb der Organisation B vier Arbeitsgruppen an der Studie teil.

Die Daten wurden zum einen durch teilnehmende Beobachtung erhoben. Hierbei war einer der Autoren sechs Monate als aktives Gruppenmitglied in einer der Arbeitsgruppen am ganz normalen Tagesgeschäft beteiligt. Auf Basis der teilnehmenden Beobachtung wurden dann zum anderen in allen Arbeitsgruppen



halbstrukturierte Interviews durchgeführt. Des Weiteren wurde zusätzlich jede Arbeitsgruppe über einen Zeitraum von zwölf Wochen zwei Mal pro Woche mindestens zwei Stunden lang nicht-teilnehmend beobachtet. Hierbei war der jeweilige Beobachter nicht an der Gruppenarbeit beteiligt, sondern widmete sich andern, nicht gruppenarbeits-bezogenen Aufgaben, während er das Verhalten der Gruppenmitglieder beobachtete.

Die Studie brachte zum Vorschein, dass raum-bezogene Konflikte generell durch Unterschiede in Werten, Meinungen und Arbeitseinstellungen entstehen, die wiederum aus unterschiedlichen kulturellen Hintergründen hervorgehen.

So interpretieren z.B. unterschiedliche Kulturen den Gebrauch von Raum und das Eindringen in Raum unterschiedlich, so dass sich jemand an Unterbrechungen, die entstehen, weil jemand in seinen Arbeitsplatz eindringt, stören kann, die jemandem aus mit einem anderen kulturellen Hintergrund nicht stören würden. „Ich bin Lateinamerikanerin und wir sind sehr offen und sehr ungezwungen im Umgang mit Dingen. Ich sitze bei der Arbeit und Leute kommen vorbei, um mit mir zu reden und ich habe damit keine Probleme, aber die Bibliothekarin, sie ist Europäerin, ist stets sehr konzentriert und könnte nicht von dem, was sie gerade tut, dazu übergehen, jemandem anderen zuzuhören. Sie könnte es nicht aufnehmen. Also respektieren wir das.“ (Ayoko & Härtel, 2003, S. 406).

Außerdem kann die unterschiedliche Selbst-Identität, die am Arbeitsplatz zum Ausdruck kommt, eine mögliche Quelle von Konflikten sein. Generell tendieren Arbeitnehmer dazu, durch die individuelle Gestaltung des Arbeitsplatzes und damit einhergehend durch dessen Dekoration, ihre Selbst-Identität zu artikulieren. Als Beispiel hierfür wird der Arbeitsplatz einer Frau angeführt, die Aborigine ist. Sie dekorierte ihren Arbeitsplatz mit Aborigine-Kunst und gab an, dass die Reaktionen darauf gemischt seien. Die Leute, die die gleichen kulturellen Wurzeln hätten wie sie, empfänden die Dekoration als angenehm. Auf der anderen Seite beobachtete sie aber auf Seiten der Kollegen mit anderen kulturellen Hintergründen zögerliches Verhalten. „Wie auch immer, es gab ein Zögern von den weißen Angestellten. Jeder von den Eingeborenen kam einfach direkt rein und nahm ihn (den Arbeitsplatz) als „schwarzen Ort“ wahr.“ (Ayoko & Härtel, 2003, S.403)

4. Zusammenhänge

Es ist zu klären, welche Faktoren kulturbedingte Konflikte beeinflussen. Die Studie von Ayoko und Härtel hat diesbezüglich hervorgebracht, dass dies zum einen die unterschiedlichen Werte und Normen der jeweiligen Kulturen sein können. Hiermit lassen sich u.a. die raum-bezogenen Konflikte erklären. Individueller Raum kann als eine Blase angesehen werden, die einen umgibt, deren gedachte Größe von Kultur zu Kultur unterschiedlich sein kann. Wenn andere in diesen individuellen Raum eindringen oder ihm zu nahe kommen, fühlt man sich unwohl. Beispielsweise sind die Körperabstände zwischen Arabern oder Südamerikanern während einer Unterhaltung zumeist viel geringer als bei Unterhaltungen zwischen Nordamerikanern oder Asiaten. So kann es passieren, dass, wenn sich ein Saudi mit einem Kanadier unterhält, der Kanadier vor dem Saudi zurückweicht, weil er das Gefühl hat, dass ihm der Saudi zu nahe kommt. (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2003) Dies kann wiederum die Kommunikation für den Saudi erschweren und/oder von ihm als Abneigung interpretiert werden.

Außerdem ist in einigen Kulturen Raum so strukturiert, dass man mehreren Aktivitäten gleichzeitig nachgehen kann. Städte sind in diesen Länder um einen zentralen Platz herum errichtet, z.B. die plazas in Spanien, wohingegen in monochronistischen Kulturen, also Kulturen, in denen man eher eine Sache zur Zeit erledigt, Städte sich eher entlang einer Hauptstraße und linear erstrecken, z.B. in Nordamerika. (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2003) So würde ein Nordamerikaner die Schreibtische in einem



Großraumbüro eher linear zueinander anordnen, wohingegen ein Spanier sie eher auf einen Mittelpunkt ausgerichtet aufstellen würde. Was die grundsätzliche Gestaltung von Arbeitsplätzen angeht, so lassen sich auch hier Kultureinflüsse festmachen. So hätten Nordamerikaner, die Einzelbüros bevorzugen, sicherlich ein Problem in einem japanischen Großraumbüro konzentriert zu arbeiten. (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2003)

Des Weiteren zeigte die Studie, dass das Sichtbarwerden kultureller Unterschiede Kulturkonflikte beeinflussen kann, was sich exemplarisch am bereits erwähnten Ausdruck der Selbst-Identität erklären lässt. Identität wird hier als „ein Konzept zum Verständnis von Selbstbildern“ (Liebsch, 2000) verstanden. Somit stellt die Präsentation der Selbst-Identität die Präsentation des Selbstverständnisses eines Individuums dar. Für das Beispiel aus der Studie bedeutet dies, dass die Frau durch die Dekoration des Arbeitsplatzes mit Aborigine-Kunst darlegt, dass sie sich den Aborigines zugehörig fühlt. Dies wirkt auf der einen Seite auf Aborigines wie ein Schulterschluss. Für Angehörige anderer Kulturen betont es auf der anderen Seite die Andersartigkeit, und wirkt somit eher nicht einladend und abweisend. Andere nehmen also die Präsentation der Selbstidentität als eine bewusste Abgrenzung wahr.

Wichtig ist allerdings festzuhalten, dass für kulturelle Minderheiten diese Präsentation der Selbst-Identität besonders wichtig ist, um sicherzustellen, dass ihre kulturelle Identität innerhalb der Mehrheitskultur nicht verloren geht. (Ayoko & Härtel, 2003)

Außerdem deckte die Studie auf, dass immer dann, wenn sich die Möglichkeit bot, bestehende Stereotypen auszuloten, dies auch geschah. Immer wenn sich also die Möglichkeit bot, eine kulturtypische Verhaltensweise zu beobachten, tendierten die Personen anderer Kulturen dazu, dies als andersartige Verhaltensweise zu registrieren, die ihren generalisierten Vorstellungen über die jeweils andere Kultur entspricht. Die Konsequenz aus diesem Verhalten waren häufig Konflikte.

5. Erklärungsansätze

Es stellt sich die Frage, warum kulturelle Unterschiede sowieso schon vorhandene Konfliktpotentiale in Arbeitsgruppen noch verstärken können. Grundsätzlich gilt, dass die Entstehung eines jeden Konflikts immer von der Konfliktwahrnehmung, dem Konfliktpotential einer Situation und der dispositionalen Konfliktbereitschaft und –fähigkeit der Beteiligten abhängt. Es ist nicht möglich, konkret festzulegen, welcher Faktoren es bedarf, damit ein Konflikt entsteht. Man kann lediglich aufzeigen, dass es gewisse Zusammenhänge gibt, bei deren Vorhandensein das Entstehen eines Konfliktes beobachtet werden kann. (Glasl, 1999)

Man kann die Entstehung von Kulturkonflikten damit erklären, dass Individuen generell durch Kulturteilhabe einen spezifischen Habitus inkorporieren, der je nach kulturellem Umfeld unterschiedlich ist. Außerdem ist zu beobachten, dass Individuen, die ähnliche Denk-, Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster aufweisen, dazu tendieren, sich zu einer Gruppe zusammen zu finden. (Liebsch, 2000) Mit anderen Worten: Wenn in einem Unternehmen, Mitarbeiter mit unterschiedlicher kultureller Herkunft beschäftigt sind, ist davon auszugehen, dass sie sich je nach Kulturzugehörigkeit dem Sprichwort „Gleich und gleich gesellt sich gern“ folgend zusammenfinden und eine Gruppe bilden werden. Ein Erklärungsversuch, der sich auf die Wahrnehmung von Eigen- und Fremdgruppe bezieht, stammt von Sherif.. Er stellte fest, dass alleine die Tatsache, dass sich Gruppen bilden, ausreicht, um ein gewisses Konfliktpotenzial erzeugen. Diese Tendenz wird verstärkt, wenn es sich um eine Konkurrenzsituation um eine knappe Ressource handelt. (Sherif, 1966). Innerhalb der Arbeitswelt sind ständig Konkurrenzsituationen zu finden. So ist es durchaus denkbar, dass es ein Anreiz ist, andere Kulturgruppen auszustechen, damit der Vorgesetzte anerkennt, dass z.B. „die Deutschen besonders fleißig sind“. Allerdings bleibt festzuhalten, dass man bereits nachdem sich die



Gruppen zusammengefunden hatten und es noch keine Wettbewerbssituation unter den Gruppen gab, eine angespannte Stimmung unter den Gruppen festzustellen war. Es liegt also die Vermutung nahe, dass alleine die Tatsache, dass sich Gruppen bilden, dass es also die einen und die anderen gibt, ausreicht, um ein gewisses Konfliktpotential darzustellen.

Eine andere Möglichkeit, die Entstehung von Konflikten zwischen Angehörigen unterschiedlicher Kulturen zu erklären, ist folgende: „Kulturelle Über-schneidungssituationen entwickeln sich häufig zu kritischen Interaktions-situationen, da den InteraktionspartnerInnen zunächst nicht bewusst ist, dass sie jeweils über ein eigenkulturelles Orientierungssystem verfügen, das ihre Handlungen strukturiert und steuert. Die InteraktionspartnerInnen werden daher ihre Handlungen zunächst jeweils an den eigenen Kulturstandards ausrichten und die Handlungen der jeweiligen InteraktionspartnerInnen danach beurteilen.“ (Schlamecher, 2003)

Mit anderen Worten: Durch die spezifische Kulturteilhabe inkorporieren die Individuen der unterschiedlichen Kulturen auch unterschiedliche Normen, die später die Basis ihres Handelns ausmachen. Eine Norm stellt eine verbindliche Verhaltensregel dar, an der man sich orientiert (Schäfers, 2000) und nach der man zu erkennen glaubt, was normal, gut und richtig ist (Schlamecher, 2003). Wenn nun Personen unterschiedlicher Kulturen einem unterschiedlichen Katalog von Verhaltensregeln folgen, nach denen sie das eigene, aber auch das Handeln anderer beurteilen, dann beinhaltet dies Konfliktpotential, weil „mit zweierlei Maß“ gemessen wird. (Ayoko & Härtel, 2003)

6. Praktische Folgerungen

Zusammenfassend kann also festgestellt werden, dass Kulturkonflikte im Wesentlichen durch unterschiedliche Normen und Werte, durch das Sichtbarwerden kultureller Unterschiede und durch die Möglichkeit, bestehende Stereotypen auszuloten, ausgelöst werden.

Wichtig ist aber festzuhalten, dass Kulturkonflikte nicht per se als negativ zu bewerten sind, da sie gerade im Bereich der aufgabenbezogenen Konflikte zu kreativeren und vielschichtigeren Arbeitsergebnissen führen können. Bei sozialen Konflikten hingegen haben Kulturkonflikte in der Regel hemmende Auswirkungen, weil sie persönliche Beziehungen schädigen und somit den Zusammenhalt und die Effizienz einer Arbeitsgruppe begrenzen. (Ayoko & Härtel, 2003)

Wie kann man also die negativen Folgen von Kulturkonflikten vermeiden ohne gleichzeitig die positiven zu unterdrücken?

Es ist innerhalb eines Unternehmens sicherlich nicht möglich, die Unterschiede in den Normen und Werten verschiedener Kulturen zu beseitigen. Allerdings können durch sogenannte Cross-Culture-Trainings „durch die Darstellung wesentlicher Kulturstandards verschiedener Kulturen den Teilnehmenden Werte und Orientierungen fremdkultureller Menschen und Wissen um bestimmte Verhaltensregeln vermittelt werden können.“ (Schlamecher, 2003, S. 57). Des Weiteren sollte versucht werden, nicht so sehr auf die Unterschiede zwischen den Angehörigen unterschiedlicher Kulturen zu achten, sondern vielmehr die Gemeinsamkeiten zu suchen und zu fördern.

Das Sichtbarwerden kultureller Unterschiede zu vermeiden, ist schwierig, da hierbei schnell die Selbst-Identität der Mitarbeiter unterdrückt werden würde. Es ist eher hilfreich der Darstellung der Kulturzugehörigkeit den bedrohlichen Charakter auf Personen einer anderen Kulturzugehörigkeit zu nehmen.

Was das Ausloten von Stereotypen betrifft, so bleibt wohl nur die Möglichkeit, Mitarbeiter dafür zu sensibilisieren, dass es diese Stereotypen gibt und welche negativen Folgen es haben kann, wenn diese ausgelotet werden. Oder aber man schafft Situationen, in denen die Stereotypen bewusst nicht bedient werden, damit klar wird, dass es sich bei Stereotypen lediglich um Generalisierungen handelt.

7. Würdigung

Es gibt einige Aspekte, die im Zusammenhang mit Kulturkonflikten stets beachtet werden sollten. Wie bereits in der Begriffsklärung erwähnt, tendiert man in der Literatur dazu, Kultur mit Nation gleichzusetzen. Dies ist problematisch, weil man damit nur von Stereotypen ausgeht und somit die Realität beschneidet. Man kann nicht sagen, dass alle Angehörigen einer Nation den gleichen Kultureinflüssen ausgesetzt sind und somit stets die gleichen normengeleiteten Verhaltensweisen an den Tag legen. Regionale Unterschiede werden dabei völlig außer Acht gelassen.

Zum anderen sollte man sich davor hüten, Konflikte, die im interkulturellen Zusammenhang auftreten, ausschließlich auf kulturelle Unterschiede zurückzuführen und somit interessengeleitete Konflikte zu verschleiern. Konflikte können eben immer auch nicht-kulturell, also z.B. in unterschiedlichen Interessen, Macht- und Abhängigkeitsverhältnissen begründet sein. (Schlamecher, 2003) Insofern sollte man sich beispielsweise bewusst machen, dass jemand, der ein Cross-Culture-Training durchlaufen hat, nicht generell davor gefeit ist, sich im interkulturellen Handlungskontext Konflikten gegenüber zu sehen.

Abschließend soll noch einmal betont werden, dass der Kulturkonflikt für Unternehmen nichts ist, was mit allen Mitteln bekämpft werden sollte, da insbesondere durch solche Konflikte innovative Ideen entwickelt werden können. (Ayoko & Härtel, 2003)

8. Literatur

Ayoko, O.B., Härtel C.E.J. (2003). The Role of Space as Both a Conflict Trigger and a Conflict Control Mechanism in Culturally Heterogeneous Workgroups. *Applied Psychology: An International Review*, 2003, 52 (3), 383-412

Beermann, L., Stengel, M. (1996). Werte im interkulturellen Vergleich. In: Bergemann, N., Sourisseaux A. L. J. (1996). *Interkulturelles Management*. Heidelberg: Physica-Verlag

Bierhoff, H.-W. (2000). *Sozialpsychologie. Ein Lehrbuch*. Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer

Glasl, F. (1999). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern/Stuttgart: Haupt/Verlag freies Geistesleben

Liesch, K. (2000). Identität und Habitus. In: Korte, Schäfers (Hrsg.), *Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie*, Opladen, Leske & Budrich

Schäfers, B. (2000). Soziales Handeln und seine Grundlagen: Normen, Werte und Sinn. In: Korte, Schäfers (Hrsg.), *Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie*, Opladen, Leske & Budrich

Schermerhorn, J.R., Hunt J.G., Osborn R.N. (2003). *Organizational Behavior*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Schlamecher, U. (2003); *Kultur- und Management-Theorie – Theorie und Praxis der Interkulturellen Managementforschung*, München und Mehring: Rainer Hampp Verlag



Veccio, R.P. (2003). Organizational Behavior, Mason, Thomson South-Western

9. Autorin

Julia Tettamanti