

Holzhammer und Mimose – Interkulturelles Konfliktverhalten in der deutsch-thailändischen Zusammenarbeit

Stefanie Rathje - Berlin

Mit dem Aufeinandertreffen unterschiedlicher kultureller Erfahrungshintergründe der Mitarbeiter in internationalen Unternehmen stellt sich verstärkt die Frage, wie Konflikte zwischen differenten Kulturgruppen erfolgreich vermieden oder gelöst werden können, wenn das Verständnis darüber, was ein Konflikt ist, wann er vorliegt und was in diesem Fall adäquates Verhalten darstellt, grundsätzlich verschieden ist. Der Artikel untersucht diese Frage beispielhaft anhand eines interkulturellen Vergleichs des Konfliktverhaltens von Deutschen und Thais und weist anhand von Kommunikations-Analysen disparate kulturelle Standardisierungen hinsichtlich Konfliktverständnis, Konfliktlösungsstrategien und Konfliktritualisierung nach. Auf Basis der Ergebnisse werden typische deutsch-thailändische Konfliktverläufe, die in der alltäglichen Kommunikation zu einem aus deutscher Sicht oft unerklärlichen Kommunikationsabbruch in Form von Kündigungen oder Flucht der thailändischen Mitarbeiter führen können, erklärt und Wege zur Entwicklung von Lösungsstrategien aufgezeigt.

1. Einführung

Die Problematik interkultureller Konflikte in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit als Folge fortschreitender Internationalisierung von Unternehmen ist seit langem bekannt und benannt. Die Zahl der anekdotischen Berichte und Statistiken zum Scheitern internationaler Unternehmenszusammenarbeit ist groß. Zahlreiche Autoren haben in der Vergangenheit die oft unterschätzten Kosten für betroffene Unternehmen aufgrund von internen Konflikten zwischen Mitarbeitern aus unterschiedlichen Kulturen hervorgehoben (Bolten 1998, Bolten 1999, Apfelthaler 1999, Müller 1993).

Erfahrungsberichte von deutschen Tochterunternehmen in Thailand illustrieren in diesem Zusammenhang auf eindringliche Weise die Geschäftsrisiken, die sich für Unternehmen aus interkulturellen Konflikten zwischen Expatriates¹ und einheimischen Mitarbeitern ergeben können:

So haben die deutschen Unternehmen in Thailand immer wieder mit Kündigungswellen zu kämpfen, da ganze Abteilungen bei Problemen in der Zusammenarbeit mit Einzelnen geschlossen die Firma verlassen. Deutsche Manager berichten von zahlreichen Fällen, bei denen thailändische Mitarbeiter in Folge eines Konflikts buchstäblich die Flucht ergreifen und nicht mehr zur Arbeit erscheinen.² Die un-

¹ Unter Expatriates werden im folgenden Mitarbeiter eines Unternehmens verstanden werden, die für einen begrenzten Zeitraum in ausländischen Niederlassungen oder Tochtergesellschaften des Unternehmens eingesetzt werden.

² Die hier zitierten Erfahrungsberichte basieren auf einer 2002 von der Autorin durchgeführten Untersuchung zur interkulturellen Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand (Rathje 2003)

gewöhnlich hohe Fluktuation führt zu gesteigerten Personalkosten, da Mitarbeiter ausgebildet werden, ohne eine entsprechende Wertschöpfung zu erzielen. In bestimmten Branchen wie im Fall der chemischen Industrie können Sicherheitsrisiken entstehen, wenn Mitarbeiter aufgrund der geringern Verweildauer nicht in angemessener Form trainiert werden können:

„Als ich hierher kam [...] hatten wir hier in einigen Bereichen eine Fluktuation von 60%. Das war fast schon nicht mehr tragbar aus Sicherheitsgründen. Die Mitarbeiter gehen ja zum Teil auch mit gefährlichen Stoffen um. Man konnte die Leute gar nicht so schnell trainieren, wie die wieder wegwaren...“
(Geschäftsführer eines deutschen Chemieunternehmens in Thailand)

Obwohl die Relevanz kultureller Unterschiede für die internationale Unternehmensführung nicht zuletzt durch die Verbreitung von kulturvergleichenden Untersuchungen wie der IBM-Studie von Hofstede (Hofstede 1984) im Bereich des Internationalen Managements heute unbestritten ist, bleiben die Rezepte zur interkulturellen Konfliktlösung im Arbeitsalltag jedoch rar. Ein deutscher Manager, der im Zweifelsfall in seinem „Hofstede“ nach einer Erklärung für die Spannungen in der Zusammenarbeit mit seinen thailändischen Kollegen sucht, wird vermutlich auf die hohe thailändische Ausprägung des Machtdistanz-Index stoßen, die nach Hofstede einhergeht mit ausgeprägtem Gehorsam gegenüber Vorgesetzten und aus deutscher Sicht eingeschränkter direkter Konfliktfähigkeit (Hofstede 1997, S. 46 ff.). Eventuell erkennt der Betroffene hierin sogar thailändisches Verhalten wieder. Er glaubt verstanden zu haben, setzt seine deutsche Autorität ein, indem er Kraft seiner Position als Vorgesetzter seine zurückhaltenden thailändischen Mitarbeiter nachdrücklich zur konstruktiven Diskussion auffordert und wundert sich, warum die angeblich so gehorsamen Thais in Scharen sein Unternehmen verlassen.

Das Beispiel zeigt, dass zur Entwicklung konkreter Konfliktlösungsstrategien ein tiefergehendes Verständnis nicht nur der anderen Kultur, sondern auch der spezifischen Interdependenz zwischen den Kommunikationspartnern aus verschiedenen Kulturen notwendig ist. Zahlreiche Autoren haben daher in der Vergangenheit zur sinnvollen Entwicklung von Lösungsvorschlägen eine interkulturelle Untersuchungsmethodik gefordert, die von einer grundsätzlichen Prozesshaftigkeit und Prozessbedingtheit kulturellen Handelns ausgehen. So verlangt beispielsweise Stüdlein, dass zukünftig „vermehrt interkulturelle Studien im engeren Sinne – also Studien, welche die Interaktion zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen fokussieren – in den Mittelpunkt der Forschungsbemühungen rücken“ (Stüdlein 1997, S. 394) sollen. Auch Bolten betont die Erfordernis „einer kontinuierlichen Analyse [...] [der] Prozessualität“ interkultureller Kontexte (Bolten 1999, S. 39), die über eine monokulturelle Betrachtung hinaus notwendig wird, um die „Eigengesetzlichkeiten“ interkultureller Kommunikation (Knapp 1999, S. 18) ausreichend beschreibbar zu machen.

Die folgende Analyse des deutsch-thailändischen Konfliktverhaltens stellt eine solche interkulturelle Untersuchung dar, da sie die wechselseitige Abhängigkeit der Kommunikationspartner, bzw. Konfliktpartner untersucht, indem konsequent beide kulturellen Perspektiven eingenommen werden. Sie verdeutlicht am Beispiel des kulturellen Gegensatzes zwischen Deutschen und Thais, dass allein auf Basis

eines solchen *interkulturellen* Ansatzes ein, im besten Fall, wechselseitiges Verständnis entstehen kann, das Wege für konkrete Lösungsmöglichkeiten eröffnet.

2. Methode

Die folgenden Forschungsergebnisse basieren auf einer qualitativen Untersuchung von 13 thailändischen Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen, die im Frühjahr 2002 durchgeführt wurde. Ziel der Studie war die Erstellung eines Konzepts zur Entwicklung interkultureller Unternehmenskultur, innerhalb dieses inhaltlichen Rahmens wurde als Teilbereich der Aspekt interkulturellen Konfliktverhaltens untersucht. Das kulturelle Zusammentreffen von Deutschen und Thais zeichnet sich dabei durch von den Beteiligten als sehr gravierend beschriebene Kontraste und ein wechselseitiges Empfinden von Fremdartigkeit aus, das kommunikative Konflikte deutlich hervortreten lässt und somit exemplarisch analysierbar macht.

Die teilnehmenden Unternehmen wurden so ausgewählt, dass die Untersuchungsgruppe ein möglichst großes Spektrum verschiedener Branchen, Unternehmensgrößen und Arten von Tochtergesellschaften abdeckt.³

Zur Erhebung der Daten wurden hauptsächlich problemzentrierte Interviews anhand eines Gesprächsleitfadens mit deutschen und thailändischen Mitarbeitern des mittleren und gehobenen Managements der teilnehmenden Unternehmen durchgeführt. Die aufgezeichneten Gespräche wurden transkribiert und nach den Methoden der Grounded Theory nach Glaser/Strauss (vgl. Glaser/Strauss 1967) theoretisch kodiert und qualitativ ausgewertet.

Im Gegensatz zur kulturvergleichenden Forschung orientierte sich die Auswertung der gewonnenen Daten primär an der von den Untersuchungsteilnehmern geschilderten Interaktion der Beteiligten als Interkultur. Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgte dabei insgesamt aus der interdisziplinären Perspektive interkultureller Kommunikationsforschung auf der Grundlage eines differenzorientierten Kulturverständnisses (vgl. Hansen 2000, u.a. S.232 ff.). Es leitet kulturelle Einheit aus der Vielfalt ihrer Differenzen ab und verzichtet auf die Annahme universeller Kulturdimensionen.

3. Ergebnisse

Schon die Fülle und Vielfalt der im Rahmen der Untersuchung von deutscher und thailändischer Seite gesammelten Aussagen zu kulturellen Unterschieden im Konfliktverhaltens weist darauf hin, dass dieser Aspekt im Gegensatz zu anderen Bereichen wie z.B. Hierarchieverständnis oder Beziehungsaufbau von den Beteiligten als entscheidend für ein Gelingen der gemeinsamen Zusammenarbeit angesehen wird. Bei einer genauen Betrachtung der Ausführungen zu deutsch-thailändischen Konflikten im Arbeitsalltag lassen sich dabei nicht nur unterschiedliche kulturelle

³ Insgesamt nahmen folgende Unternehmen an dem Forschungsprojekt teil: Bayer AG, Bilfinger&Berger AG, BMW AG, Commerzbank AG, DaimlerChrysler AG, Degussa AG, H.C. Starck GmbH, Henkel KGaH, Leschaco GmbH, Liebherr GmbH, Phillip Holzmann AG, Siemens AG, ThyssenKrupp AG (Uhde)

Standardisierungen des Konfliktverhaltens identifizieren, sondern darüber hinaus auch gravierende Unterschiede in der gegenseitigen Interpretation dieser Verhaltensunterschiede, ein Umstand aus dem sich fast zwangsläufig schwerwiegende Missverständnisse ergeben können.

Im folgenden werden zunächst die festgestellten Unterschiede deutscher und thailändischer Gewohnheiten des Konfliktverhaltens jeweils aus beiden Perspektiven näher beschrieben. In einem zweiten Schritt soll der Konfliktaspekt deutsch-thailändischer Interkultur anhand typischer interkultureller Konfliktverläufe nachgezeichnet werden.

3.1. Deutsches und thailändisches Konfliktverhalten

Auf Basis der Untersuchung lassen sich Unterschiede im deutschen und thailändischen Konfliktverhalten hinsichtlich Konfliktverständnis, Konfliktlösungsstrategien und Konfliktritualen identifizieren.

- Konfliktverständnis

Thailändische Standardisierungen – Aus Sicht der deutschen Manager kommt dem Umgang mit Konflikten im thailändischen Arbeitsalltag entscheidende Bedeutung zu, weil jeder Konflikt und damit verbundene Meinungsverschiedenheiten oder Schuldzuweisungen für thailändische Mitarbeiter potentiell die Gefahr eines Gesichtsverlustes bedeuten. Die deutschen Manager erklären diese kulturelle Eigenheit primär mit einer strengen Erziehung zur Rücksichtnahme dem Übergeordneten gegenüber. Der Verlust des Gesichts eines thailändischen Interaktionspartners wird dabei von den deutschen Managern als nichtentschuldigbares Ereignis wahrgenommen, das die Kommunikationsbeziehung dauerhaft zerstört und im allgemeinen nicht rückgängig gemacht werden kann. Als besonders gefährlich für das Risiko eines Gesichtsverlust stellt sich dabei aus deutscher Sicht die Gruppensituation, z.B. im Rahmen eines Business-Meetings, dar, die dadurch starke Verhaltenseinschränkungen erfährt (Unmöglichkeit öffentliche Kritik zu üben, Nichtbeteiligung von thailändischer Seite). Insgesamt erscheint das Phänomen des thailändischen Gesichtsverlusts den deutschen Mitarbeitern grundsätzlich verständlich, da sie ihn mit im Kern ähnlichen deutschen Verhaltensbildern in Beziehung setzen („sich nicht zu weit aus dem Fenster lehnen“, „dumm dastehen“). In seiner Ausprägung wird er zwar weitgehend als unverhältnismäßige Überreaktion verstanden, seine potentielle Folgen werden allerdings in ihrer existenziellen Bedrohung thailändischer Integrität als real erfahren und anerkannt.

Aus der Gefahr des Gesichtsverlustes resultiert demnach aus deutscher Sicht eine besondere Angst vor Konflikten auf Seiten der thailändischen Mitarbeiter, die sich in Form ausgeprägten Defensiv-Verhaltens äußert. Diese Angst ist aus deutscher Sicht zusätzlich mit einer gesteigerten Sensitivität für mögliche Konfliktpotentiale sowie einer erhöhten Emotionalität verbunden. Zur Beschreibung der gesteigerten Aufnahmefähigkeit sprechen die deutschen Manager häufig von den „feine Antennen“ der Thais. Ein deutscher Geschäftsführer verwendet die Metapher der „kleinen Mimöschen“ für seine thailändischen Mitarbeiter, ein Bild, das mit seiner dop-

pelten Verkleinerung im Sinne einer Verniedlichung auf eine Interpretation der Überempfindlichkeit gegenüber „Nichtigkeiten“ aus deutscher Sicht hinweist.

Insgesamt steht aus deutscher Sicht als Ziel thailändischer Interaktion im Unternehmen die grundsätzliche Vermeidung von Konflikten im Vordergrund. Das Verständnis dieser thailändische Verhaltensweise wird von den deutschen Mitarbeitern zur Bewältigung des thailändischen Arbeitsalltags als essentiell angesehen. Thailändische Konfliktvermeidung stellt sich dabei in deutscher Interpretation grundsätzlich eher als Defizit im Sinne mangelhafter Konfliktmanagement-Fähigkeiten dar.

Im Vergleich dazu weist die thailändische Perspektive gravierende Unterschiede auf. Zwar wird von den thailändischen Mitarbeitern wiederholt auf eine allgemeine Indirektheit im Umgang mit Konflikten hingewiesen, die sich grundsätzlich mit der deutschen Beschreibung deckt, allerdings fällt die Interpretation dieses Verhaltens anders aus. Während aus deutscher Sicht das thailändische Konfliktverhalten durch die individuelle Angst vor dem Gesichtsverlust bestimmt ist, erfahren die thailändischen Mitarbeiter ihr eigenes Konfliktverständnis als fundamental geprägt durch das Verhaltensprinzip *kreng jai*, das als Rücksichtnahme dem hierarchisch höherstehenden Gegenüber beschrieben wird. Während die deutschen Manager konfliktbezogene thailändische Verhaltensweisen häufig als passives Vermeidungsverhalten empfinden, wird *kreng jai*-Verhalten dagegen von den thailändischen Managern als aktive Handlung der Rücksichtnahme aufgefasst. Diese Rücksichtnahme äußert sich in zuvorkommender Aufmerksamkeit, vorsichtiger Zurücknahme der eigenen Person und Herstellung einer für den Interaktionspartner angenehmen Atmosphäre. Das von den Deutschen als Passivität und Vermeidungshaltung im Gegensatz zu Aktivität empfundene Verhaltensmuster des *kreng jai* wird dabei von thailändischer Seite eher als Weichheit als Gegensatz zu Härte aufgefasst. So stellt sich aus thailändischer Sicht als Ziel von *kreng-jai*-Verhalten die zwar weiche aber *aktive* Herstellung und Erhaltung einer harmonischen, friedlichen Atmosphäre dar und gerade nicht das *passive* Vermeiden eines Konflikts.

Deutsche Standardisierungen – Aus deutscher Sicht kommt dem eigenen Umgang mit Konflikten im deutschen Arbeitsalltag ebenfalls eine besondere Bedeutung zu, allerdings nicht aufgrund der Gefahr eines potentiellen Gesichtsverlusts im destruktiven Sinn, sondern im konstruktiven Sinn als Grundlage für die Lösung von Problemen. Da aus deutscher Sicht das spontane und wiederkehrende Auftreten von Problemen, die eine gemeinsame Zusammenarbeit belasten und den Unternehmenserfolg gefährden können, als Normalität bewertet wird, besteht ein grundsätzliches Primat der Problemlösung als Basisanforderung an jeden Mitarbeiter. Konflikte werden aufgrund dieser Problemorientierung aus deutscher Sicht daher folgerichtig als notwendig empfunden, um zur geforderten Problemlösung beizutragen, indem sie als Problemsymptome oder –indikatoren dabei helfen, Fehler zu erkennen, diese zukünftig zu vermeiden und somit eine Weiterentwicklung des Unternehmens zu ermöglichen. Dieser Ansatz schlägt sich besonders in Begriffen wie „konstruktive Streitkultur“ nieder und wird aus deutscher Sicht sogar als bestimmend für deutsches Kommunikationsverhalten insgesamt bewertet. Voraussetzung für eine solche „Streitkultur“ ist der Glaube an eine grundsätzliche

Lösbarkeit von Problemen und damit auch an die „Ausräumung“ von Konflikten. Häufig stellt sich dies als Suche nach dem objektiven Tatbestand dar, dessen Existenz selten angezweifelt wird und aus deutscher Sicht zur Auflösung des Konflikts gefunden werden muss.

Auch aus thailändischer Sicht kommt dem deutschen Umgang mit Konflikten im Arbeitsalltag eine besondere Bedeutung zu. Während die Deutschen ihr eigenes Konfliktverhalten jedoch als konstruktiv und orientiert auf Problemlösungen verstehen, berichten die thailändischen Mitarbeiter von einer grundsätzlich anderen Wahrnehmung. So wird deutsches Konfliktverhalten aus thailändischer Sicht hingegen charakterisiert durch eine starke Tendenz zur Problemerzeugung. Dabei scheinen Konflikte aus thailändischer Perspektive eine besondere Anziehung auf die deutschen Mitarbeiter auszuüben. Die thailändische Interpretation der Kon-

“When I started to work here, three weeks later, [German members of the board] came here to Thailand for a big press conference. Regarding the big investment made in Thailand. [...] Then on the day of the big press conference, it happened. We had the press conference scheduled at 10 am. That morning in the big national newspaper, there was an article: ‘Our company will buy the stakes of this other company’. Everybody went crazy. [The German head of Corporate Communications] came to me. He was so upset. He said: ‘How could that happen? The information is already out there! What about our press conference?’ I said: ‘Please calm down. I don’t know where this information came from. But I know the journalists. It’s not such a big problem. They always work late, and then they get up at nine and rush to our press conference. They won’t even have read the newspapers.’ But [the German head of Corporate Communication] said: ‘No, we have to make a statement!’ I said: ‘No way. If anyone asks, ok, we can comment, but nobody will ask. First, they won’t know. And even if they know, they won’t ask.’ Press conferences are different here. People ask more polite questions. Let’s not make an issue. And I was right. That’s why I always schedule press conferences in the morning. [lacht] Nobody asked. Later I checked the source of the article. It came from the bank. I guess someone wanted to manipulate the share price for their own benefit.”

(Thailändische Leiterin Corporate Communications)

flikterzeugung von deutscher Seite in Situationen, in denen aus deutscher Sicht bereits ein Problem besteht, demonstriert sich besonders deutlich am Beispiel einer deutsch-thailändischen Pressekonferenz (siehe Interviewausschnitt). Während für die deutschen Kollegen der Katastrophenfall bereits eingetreten ist (Vorabveröffentlichung von vertraulichen Informationen), interpretiert die thailändische Mitarbeiterin den Vorfall zwar als potentiell kritisch, verhindert jedoch ihrer Interpretation nach mit ihrem Vermeidungsverhalten (Nichtansprechen des Vorfalls auf der Pressekonferenz) den Ausbruch eines offenen Konflikts, der durch direkte Kommunikation von deutscher Seite ausgelöst worden wäre.

Abb. 1: Interviewausschnitt

Neben dem Hang zur Konflikterzeugung durch aktive Zuspitzung attestieren die thailändischen Mitarbeiter ihren deutschen Kollegen darüber hinaus häufig Eigenschaften wie Unsensibilität oder Ungeschick im sozialen Umgang, die als mangelnde Sozialkompetenz bewertet werden („they don’t know how to go indirectly“) und ebenfalls zu einem verstärkten Heraufbeschwören von Konflikten führen können. Eine thailändische Mitarbeiterin charakterisiert ihre deutschen Kollegen in diesem Zusammenhang als „Holzhammer“.

- Konfliktstrategie

Thailändische Standardisierungen – Die deutschen Mitarbeiter identifizieren verschiedene Kommunikationsstrategien, die von den thailändischen Kollegen zur

Vermeidung von Konflikten eingesetzt werden. Diese Kommunikationsstrategien lassen sich zusammenfassen als verbale Uneindeutigkeit, grundsätzliche Zustimmung sowie Vermeidung von Kritik und schlechten Nachrichten.

Die Kommunikationsstrategie verbaler Uneindeutigkeit äußert sich aus deutscher Sicht zum einen besonders in indirekter Argumentation, die nicht das von den Deutschen als zu behandelnde Problem identifizierte direkt fokussiert, sondern sich mittels „Seitwärtsbewegungen“ und Umkreisungen dem Problem nähert, wobei sich mögliche Lösungen quasi auf der „Wegstrecke“ ergeben müssen, da sie nicht proaktiv gesucht werden. Zum anderen zeigt sich der Aspekt der Uneindeutigkeit in der Vermeidung von Extrem-Positionen, die aus deutscher Sicht häufig mit binären Bildern („kein schwarz oder weiß“, „kein Null oder Eins“) belegt werden, um das thailändische „Dazwischen“ zu verdeutlichen. Die thailändische Uneindeutigkeit birgt dabei für die deutschen Mitarbeiter mit ihrer Vermeidung konkreter Zusagen oder Absprachen ein hohes Frustrationspotential und ruft Gefühle hervor, die von Reizung bis zu starker Irritation reichen. Das Phänomen der Uneindeutigkeit setzt sich aus deutscher Sicht in einem Verhalten grundsätzlicher Zustimmung zu Vorschlägen des Übergeordneten unabhängig von der eigenen Meinung fort. Dieses „Ja-Sagen“ äußert sich besonders in Gruppensituationen, bei denen der Wahrung des eigenen Gesichts sowie des Gesichts des Interaktionspartners eine besondere Wichtigkeit zukommt. Die vermeintliche Zustimmung, die durch das allgemeine Ja zum Ausdruck gebracht wird, wird von den Deutschen zwar als vordergründig erkannt, erntet jedoch gerade wegen seiner Vordergründigkeit Unverständnis. Als eine weitere Kommunikationsstrategie zur Vermeidung von Konflikten wird von den deutschen Mitarbeitern die grundsätzliche Vermeidung von Kritik und schlechten Nachrichten identifiziert. Das Überbringen schlechter Nachrichten wird dabei aus deutscher Sicht im Sinne einer notwendigen Vor-Information zur Vermeidung größerer Schäden für das Unternehmen verstanden. Nicht-Information durch die thailändischen Mitarbeiter, die auf diese Weise ihr Gesicht oder, im Sinne der Vermeidung von indirekter Kritik auch das ihres Vorgesetzten schützen möchten, wird daher von deutscher Seite zwar kausal nachvollzogen aber dennoch als gefährliche Unterlassung gewertet.

Die thailändische Beurteilung eigener Konfliktstrategien stimmt im Gegensatz zum grundsätzlichen Konfliktverständnis in zahlreichen Punkten mit der deutschen Einschätzung überein. So findet sich hier ebenfalls der von den Deutschen beobachtete Ansatz, nicht in direkter Weise das eigentliche Problem anzusprechen, sondern wirksame Umwege zu wählen. Auch das von deutscher Seite hervorgehobene Ja-Sagen unabhängig von der eigenen Meinung erhält von thailändischer Seite eine Bestätigung. Dabei wird die uneingeschränkte Zustimmung dem Übergeordneten gegenüber im Rahmen öffentlicher Situationen jedoch weder als Unehrllichkeit oder als Unterdrückung der eigenen Persönlichkeit empfunden, sondern vielmehr als notwendige Rücksicht, um eine Verletzung des Gegenübers in jedem Fall zu vermeiden. Die von deutscher Seite beobachtete Vermeidung von Kritik gegenüber Vorgesetzten bestätigt sich hier indirekt, wird allerdings von thailändischer Seite im allgemeinen nur von Mitarbeitern explizit verbalisiert, die selbst einige Zeit im Ausland verbracht haben und mit der Terminologie des Kritischerens als eigenständige Verhaltensweise in Berührung gekommen sind.

Deutsche Konfliktstrategien - Aus Sicht der deutschen Manager werden zur Lösung von Konflikten verschiedene Kommunikationsstrategien angewandt, die sich insgesamt zu den beschriebenen thailändischen Verhaltensweisen als diametral entgegengesetzt erweisen.

So wird von den befragten Deutschen beispielsweise verbale Direktheit als Grundvoraussetzung zur Lösung von Konflikten betrachtet, da die Zuspitzung von Gegensätzen bei der Identifikation der Konfliktursachen als sinnvoll angesehen wird. Diese Direktheit, die häufig als „Schärfe“ oder auch mit dem Bild des „auf den Punkt Bringens“ beschrieben wird, geht dabei mit dem Bemühen um verbale Eindeutigkeit und Verbindlichkeit einher. Die von deutscher Seite geforderte Direktheit kann dabei auch in offene Kritik des Gegenübers münden, die bei rationaler Rechtfertigung wenig Sanktionen zu erwarten hat. Der Aspekt der Offenheit in seiner Verbindung mit direkter Konfrontation von Angesicht zu Angesicht schlägt sich dabei in deutschen Sprachbildern nieder, die häufig den Kopf des Gegenübers thematisieren („Auf den Kopf zusagen“, „Ins Gesicht sagen“). Die Standardisierung der Offenheit äußert sich darüber hinaus nicht nur in der Toleranz direkter Kritik sondern auch in der Erwartung selbständiger Klärung durch den Untergebenen (z.B. durch Fragen) sowie der proaktiven Frühinformation des Vorgesetzten durch seine Mitarbeiter im Fall von Problemen. Auch hier verleihen bekannte Sprichwörter, die besonders die Katastrophensituation einer Unterlassung ausmalen („das Kind ist in den Brunnen gefallen“, „Lieber ein Ende mit Schrecken als Schrecken ohne Ende“), der grundsätzlichen Rechtfertigung dieser Annahmen aus deutscher Sicht Ausdruck.

Die Verhaltensstrategie der Direktheit wird auch von thailändischer Seite bei der Beurteilung deutschen Konfliktverhaltens betont. Während dieses Verhalten aus deutscher Sicht als konfliktlösend beurteilt wird, ergibt sich als thailändische Interpretation von Direktheit jedoch eher der Aspekt der Nachlässigkeit und Bequemlichkeit, da sich der deutsche Konfliktpartner aus thailändischer Sicht nicht aktiv auf seinen Kommunikationspartner einstellt, bzw. auf ihn Rücksicht nimmt, sondern stattdessen den direkten, also den bequemen Weg einschlägt. Die thailändischen Befragten beschreiben die deutsche Verhaltensstrategie verbaler Direktheit daher besonders als ungerechtfertigte Aggression. Der Aspekt der Aggressivität demonstriert sich aus thailändischer Sicht dabei zusätzlich in der Lautstärke und Tonalität deutscher Verbalkommunikation, die auch im westlichen Vergleich als äußerst laut und Streitbar empfunden wird. Diese Form der Kommunikation wird von den thailändischen Mitarbeitern insgesamt als unangemessene Ausübung von Druck erfahren, die auf thailändischer Seite Stress auslöst, mit dem im Einzelfall schwer umgegangen werden kann.

- Konfliktrituale

Thailändische Standardisierungen – Neben den beschriebenen Kommunikationsstrategien wird von den deutschen Mitarbeitern zur Adressierung von Konflikten eine thailändische Konflikt ritualisierung beobachtet, die folgende Stufen einschließt: Ruhenlassen des Konflikts, Verdecktes Lösen, Verdrängen des Konflikts und schließlich Flucht.

Unter dem Aspekt des Ruhenlassens werden Verhaltensweisen zusammengefasst, die von einer direkten Konfliktlösung absehen und das entsprechende Problem zunächst einmal unbearbeitet belassen. Von den deutschen Managern werden zur Beschreibung dieses Verhaltens besonders Begriffe verwendet, die den unentschiedenen Zustand des Konflikts illustrieren, wie z.B. „auf sich beruhen lassen“, „in der Schwebelassen“.

Als verdecktes Lösen von Konflikten wird von deutscher Seite die Verlagerung des Konflikts aus dem öffentlichen Rahmen in einen inoffiziellen Rahmen verstanden. Diese Verlagerung kann im Einzelfall bedeuten, dass bestehende Gruppensituationen (z.B. Meetings) verlassen werden, ohne das Problem zu lösen, um dann in darauffolgenden Einzelgesprächen oder nicht offiziellen Gruppenverhandlungen Einigkeit aus deutscher Sicht quasi „im Verborgenen“ zu erzielen. Zur Vermeidung von Öffentlichkeit wird daneben die Einschaltung von weiteren, neutralen Vertrauenspersonen beobachtet, die indirekt im Namen des Betroffenen auf den Konflikt hinweisen und auf diese Weise nach Lösungen suchen. Als weitere Methode der Konfliktvermeidung wird von deutscher Seite der psychologische Abwehrmechanismus des Verdrängens beobachtet, unter dem im allgemeinen das Unbewusstmachen, bzw. Unbewussthalten eines angstauslösenden Sachverhalts verstanden wird. Dabei werden von den deutschen Managern häufig Katastrophen-Metaphern verwendet (z.B. „Brand“, „Explosion“), die das ungelöste, im bildlichen Sinn also „schwelende“ Problem illustrieren und auf diese Weise ihrer Bewertung des thailändischen Verhaltens als inadäquat und gefährlich Ausdruck verleihen.

Ein aus deutscher Sicht besonders ungewöhnliches Verhalten zur Konfliktvermeidung stellt die Flucht als letzte Eskalationsstufe dar. Darunter lassen sich verschiedene Handlungsweisen zusammenfassen, die ein Ausweichen vor dem Problem durch Entzug der eigenen Person enthalten. Dies kann im Einzelfall von offizieller Kündigung bis hin zu abruptem Kommunikationsabbruch durch spurloses Verschwinden reichen.

In der Gesamtsicht der Verhaltensweisen zur Konfliktvermeidung wird von den deutschen Mitarbeitern eine Variation, bzw. Eskalation der möglichen Verhaltensstrategien in Abhängigkeit von der Schwere des Konflikts beobachtet. So beschreiben sie beispielsweise als typische Verhaltensabfolge im Konfliktfall zunächst den Versuch des Ruhenlassens, der zumeist im Hintergrund begleitet wird von nicht-öffentlichen Lösungsstrategien, bei denen häufig Mittelsmänner zur indirekten Verhandlung eingesetzt werden. Falls auf diesem Weg keine Lösung erzielt werden kann, setzt aus deutscher Sicht häufig ein Verdrängungsmechanismus ein, bei dem das Problem solange ignoriert wird, bis es sich entweder von alleine gelöst hat, oder nicht mehr übersehen werden kann. Kommt es dann zum öffentlichen Ausbruch des Konflikts, bleibt den thailändischen Mitarbeitern nach deutscher Diagnose nur die Flucht als Ausweg. Allerdings berichten sie ebenfalls von Ausbrüchen überraschender Aggressivität, die als letzter Ausweg zur Wahrung des Gesichts und zur Genugtuung durch persönliche Rache interpretiert wird. Als auslösender Faktor dieser Aggressivität wird aus deutscher Sicht bildlich das „Überschreiten“ einer bestimmten Toleranz-„Schwelle“ gesehen, bei deren

Erreichen die beobachtete Konfliktvermeidung in teilweise ungesetzliche und brutale Offensive bis hin zu Mord umschlägt.

In Bezug auf die von deutscher Seite identifizierten Konfliktrituale lässt sich ähnlich wie schon bei der Betrachtung allgemeiner Konfliktinterpretation feststellen, dass von den thailändischen Mitarbeiter im Grundsatz übereinstimmende Handlungsweisen angesprochen werden, die jedoch im Sinne der Herstellung von Harmonie eine aktivere Deutung erfahren.

Der deutschen Beobachtung des Nichtlösens, bzw. Ruhenlassens von Konflikten und der Tendenz zum Ausweichen vor Konfliktsituationen entspricht dabei aus thailändischer Sicht die Strategie des Nichterzeugens von Konflikten. Während nach deutscher Interpretation der Konfliktfall also bereits gegeben ist und verdrängt wird, wird er nach thailändischer Vorstellung durch direktes Adressieren erst hervorgerufen. Verhalten, das nach dieser Interpretation zur Nichterzeugung von Konflikten beiträgt, wird daher von thailändischer Seite als wirksame Konfliktvermeidungsstrategie erfahren. Die Komponente der Konflikterzeugung drückt sich dabei beispielsweise in Formulierungen wie „Let’s not *make* an issue!“ aus. Die häufig im Sinne einer allgemeingültigen Redensart auftretende Kombination aus „better not“ und einem aktiven Verb (z.B. „better not go“, „better not speak“, etc.) unterstreicht dabei den absoluten Vorrang der Konfliktvermeidung gegenüber möglichen anderen Aspekten. Neben dem Ruhenlassen von Konflikten findet auch die von den Deutschen beschriebene passive Verhaltensweise des Verdrängens von Konflikten aktivere Entsprechungen aus thailändischer Sicht. In diesem Sinne kann sich das von deutscher Seite empfundene Nicht-Beachten eines Konflikts aus thailändischer Perspektive entweder als Verschieben des Konflikts („We do it later“) oder als indirektes Suchen nach einer alternativen Lösungsmöglichkeit („we will find another way“) darstellen. Die von deutscher Seite beschriebene Flucht oder Aggressivität als letzter Ausweg der Konfliktbeherrschung wird von thailändischer Seite jedoch nicht thematisiert.

Deutsche Standardisierungen – Ähnlich wie die thailändischen Mitarbeiter verwenden die deutschen Manager neben den beschriebenen Strategien zur Konfliktvermeidung verschiedene Verhaltensstrategien zur Konfliktlösung, denen sich ebenfalls eine ritualisierte Reihenfolge zuordnen lässt.

So steht aus deutscher Sicht am Anfang zumeist die schon besprochene Konfliktidentifikation mit ihrer Zuspitzung von Gegensätzen zu offenen Streitpositionen. Häufig wird dieser Verhaltensschritt begleitet durch das gemeinsame Zusammentreffen der Konfliktparteien beispielsweise innerhalb eines Meetings oder der deutschen Form der „Besprechung“, deren Bezeichnung schon den Zweck des verbalen Austausches von eventuell gegensätzlichen Positionen enthält. Innerhalb der Besprechung wird zumeist in einer zweiten Phase das offene Austragen des Konflikts favorisiert, bei dem Klärung vor allem durch Konfrontation gesucht wird und das Zeigen und Ausleben von persönlichem Stress in Form von Ärger und Wut grundsätzlich als mögliche Verhaltensstrategie anerkannt ist. In diesem Zusammenhang unterstreicht die außergewöhnliche Vielfalt deutscher Metaphern und Beispiele für das aggressive Austragen von Konflikten („auf den Tisch hauen“,

„mit dem Hammer draufhauen“, „jemanden zusammenstauchen“) nachhaltig die Wichtigkeit dieses Elements innerhalb deutschen Konfliktverhaltens.

Als dritte Phase nach dem Austragen des Konflikts stellt sich das Festlegen von Konsequenzen dar, das in der Sanktionierung der als schuldig Identifizierten und in der gemeinsamen Festlegung von zukünftigen Verhaltensregeln oder Verhaltensanpassungen bestehen kann. Der deutschen Sicht von Konfliktlösung scheint hier grundsätzlich ein auf die Zukunft gerichtetes Element innezuwohnen, das erneut die Wichtigkeit von Konflikten aus deutscher Perspektive unterstreicht. Den Abschluss deutscher Konfliktlösung bildet schließlich die, z.B. in der Form des gemeinsamen „Biertrinkens“, ritualisierte Phase der Versöhnung der Konfliktpartner. Dabei wird erwartet, dass eventuell im Rahmen des Konfliktaustragens entstandene gegenseitige Gesichtsverletzungen in kameradschaftlicher und sportlicher Weise zurückgenommen, bzw. verziehen werden, so dass die persönliche Integrität der Konfliktpartner auf diese Weise wiederhergestellt wird.

Auf thailändischer Seite überwiegt bei der Beschreibung deutscher Konfliktrituale im allgemeinen die Schilderung der erwähnten Aggressivität, die von den meisten Befragten als so stark verunsichernd erfahren wird, dass ihnen eine weitere Differenzierung des Verhaltens nicht möglich ist. Einzelne thailändische Mitarbeiter, insbesondere solche mit langjähriger Berufserfahrung auch in anderen internationalen Firmen, identifizieren jedoch eine Ritualisierung des deutschen Konfliktverhaltens aus aggressiver Konfrontation und anschließender Beruhigung und gewohnter Weiterarbeit. Als besonders ungewöhnlich heben sie dabei den Aspekt der im Konflikt enthaltenen Möglichkeit zur Wiederversöhnung hervor. Erstaunlich erscheint ihnen dabei vor allem die Erkenntnis, dass Wutausbrüche des deutschen Vorgesetzten nicht notwendigerweise dessen Bösartigkeit bedeuten („You don't have to be scared, they don't really mean it“).

3.2. Typische interkulturelle Konfliktverläufe

Bei Konflikten zwischen deutschen und thailändischen Mitarbeitern erweisen sich die beschriebenen unterschiedlichen Ritualisierungen der Konfliktbehandlung und -lösung als verstärkendes Moment, zusätzlich tragen die Unterschiede in der Interpretation gegenseitigen Verhaltens zu weiterer Verhärtung der Gegensätze bei. Daraus ergeben sich typische interkulturelle Konfliktverläufe zwischen Deutschen und Thais, die im folgenden aus thailändischer sowie aus deutscher Konfliktperspektive beschrieben werden. Dabei erscheint primär die beschriebene unterschiedliche Interpretation des Konfliktverlaufs für die Beziehungskorrosion verantwortlich, da der Konflikt aus deutscher Sicht eher beginnt und als schon existent und damit behandlungspflichtig empfunden wird, während die deutsche Form der Auseinandersetzung mit dem Konflikt diesen aus thailändischer Sicht erst erzeugt.

- **Thailändische Konfliktperspektive**

Wird ein Konfliktpotential von thailändischer Seite wahrgenommen, kann dies bei den thailändischen Mitarbeitern ritualisierte Konfliktvermeidungsstrategien auslösen, die sich, wie beschrieben, in indirekter Ansprache des Problems, non-

verbalen Zeichen und dem Einsatz von Vermittlern äußern kann. Da diese Signale aufgrund ihrer Indirektheit von deutscher Seite leicht übersehen werden können, bzw. als rätselhaftes Verhalten interpretiert werden, rufen sie häufig nicht die beabsichtigte Reaktion hervor: Das Konfliktpotential wird von deutscher Seite nicht beachtet. Im ungünstigen Fall kann eine solche Nichtbeachtung von den thailändischen Mitarbeitern, die aus ihrer Sicht bereits Probleme signalisiert haben, als aktives Verstärken des Konflikts von deutscher Seite verstanden werden, das dementsprechend als bösartig und damit bedrohlich interpretiert wird. Aus Angst vor dieser Bedrohung kann es daher in der Folge auf thailändischer Seite zur Einstellung der Lösungsversuche kommen, der Konflikt wird so gut wie möglich am Ausbruch gehindert, also aus deutscher Sicht verdrängt.

Wird er zu einem späteren Zeitpunkt offensichtlich virulent, erscheint das thailändische Verhalten der Konfliktverdrängung je nach Konfliktschwere aus deutscher Sicht als Inkompetenz, bzw. Fahrlässigkeit. Von deutscher Seite wird daraufhin sofort die ritualisierte Form der Konfliktlösung eingeleitet, die sich nach Feststellung der Ursachen zu offener Demonstration von Wut und Ärger bis zur Schuld-feststellung und -zuweisung sowie Bestrafungsandrohung steigern kann. Von thailändischer Seite wird dieses Verhalten wiederum leicht als bewusstes Ausbrechenlassen des Konflikts verstanden, das mit einer verstärkten Bedrohung der eigenen Integrität einhergeht. Die bereits erfahrene Bedrohung kann sich zum Gesichtsverlust steigern, die öffentliche Emotionalität von deutscher Seite aus thailändischer Sicht ebenfalls als Gesichtsverlust interpretiert werden, der eine gemeinsame Zusammenarbeit künftig behindert, wenn nicht unmöglich macht.

Als typische Folgen können dabei auf thailändischer Seite der Abbruch der Arbeitsbeziehung durch Kündigung oder Flucht, sowie gesteigerte Aggressivität bis zur persönlichen Rache auftreten, auf deutscher Seite kann es zur Einschränkung der Handlungsfreiheit durch Autoritätsverlust bis hin zu Isolation und körperlicher Bedrohung von thailändischer Seite kommen.

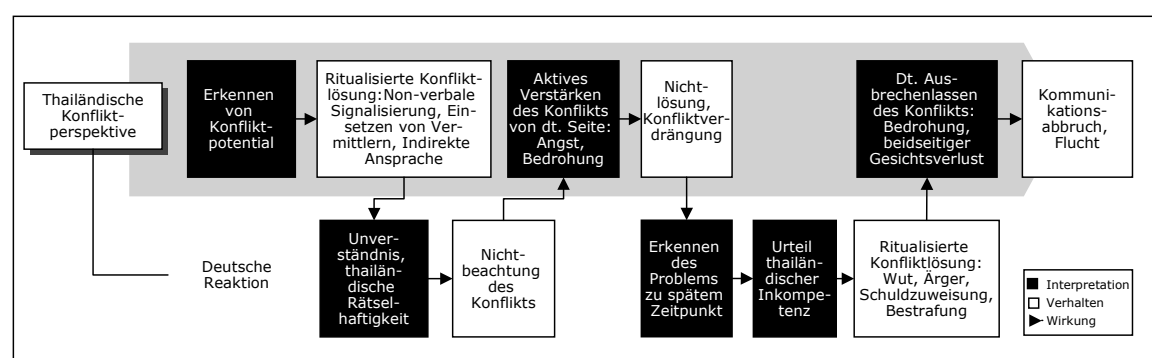
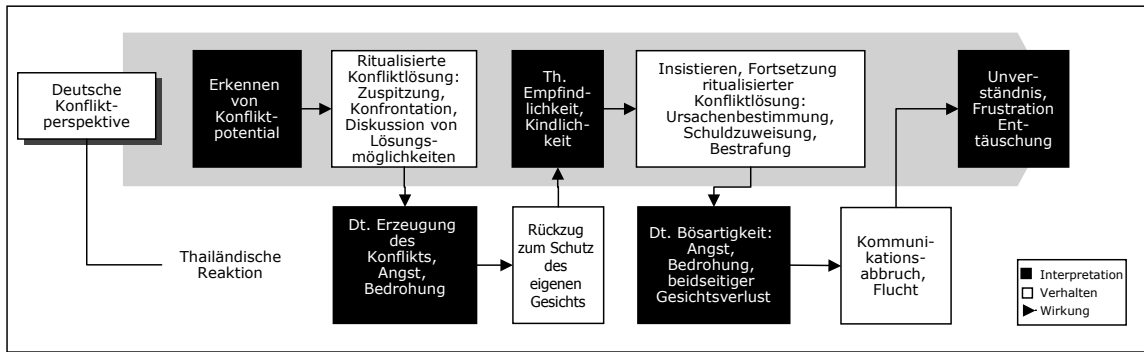


Abb. 2: Thailändische Konfliktperspektive in der Auseinandersetzung mit Deutschen

- Deutsche Konfliktperspektive

Ähnliche Folgen kann auch das frühzeitige Erkennen von Konfliktpotentialen auf deutscher Seite auslösen. So ruft das Feststellen der Existenz von Schwierigkeiten („wir haben ein Problem“) normalerweise bereits ritualisiertes deutsches Verhalten zur Konfliktlösung hervor: Es kommt zunächst zur Zuspitzung von Gegensätzen sowie zur Konfrontation der Konfliktparteien zur gemeinsamen Diskussion von

Lösungsansätzen. Wie bereits gezeigt wurde, kann dieses Verhalten auf thailändischer Seite jedoch als Erzeugung des Konflikts verstanden werden, dessen Urheber dementsprechend als Aggressor wahrgenommen wird, der die eigene Integrität bedroht. Typischerweise wird dann mit Hilfe von defensivem Beschwichtigungsverhalten und persönlichem Rückzug Schutz gesucht. Von deutscher Seite wird diese Reaktion wiederum häufig als Überempfindlichkeit bewertet. Als ver-



stärkend kommt in diesem Zusammenhang hinzu, dass in zahlreichen Fällen deutsches „Normal“-Verhalten in Gesprächen und Diskussionen von thailändischer Seite aus bereits als konflikterzeugend und damit bösartig wahrgenommen wird und entsprechende Schutzsuche vor den deutschen Aggressoren auslöst. Ein Insistieren und Fortführen deutscher Konfliktlösungsstrategien führt, wie schon im ersten Fall gezeigt wurde, in letzter Konsequenz zum Gesichtsverlust auf beiden Seiten und damit zur Unlösbarkeit des Konflikts. Die gegenseitigen Vorurteile der deutschen „Holzhammer“ und der thailändischen „Mimosen“ haben sich scheinbar bestätigt, ihre gemeinsame Zusammenarbeit ist in diesem Fall gescheitert.

Abb. 3: Deutsche Konfliktperspektive in der Auseinandersetzung mit Thais

4. Diskussion

Die dargelegten Ergebnisse unterstreichen anschaulich die Notwendigkeit einer fallspezifischen, interaktionsorientierten Betrachtungsweise zum Verständnis interkultureller Konflikte.

Bezogen auf die beispielhafte Thematik Deutschland-Thailand ist die Liste der vorhandenen kulturbeschreibenden Ratgeber-Literatur zwar lang, interaktionsorientierte Ansätze jedoch immer noch selten.

Vor diesem Hintergrund lassen sich Einzelergebnisse durchaus in der bestehenden Forschung wiederfinden. So weisen verschiedene Autoren beispielsweise auf den Aspekt des Konfliktverhaltens als Schlüsselkategorie zum Verständnis asiatischer Kulturen hin (z.B. Weggel 1989, S. 292 ff.). Thailändische Indirektheit der Kommunikation (vgl. Hall 1989, S. 60ff., Brinkama/ Richter/ Zhong 1996, S. 62ff., Dubey-Villinger 2001) wird ebenso diagnostiziert wie deutsche Direktheit und Explizitheit der Kommunikation (vgl. Matthes 1991, S. 430, Liang 1996, S. 399f., Demorgon 2001, S. 234) oder deutsche Aggressivität und Grobheit (Günthner 1993, S. 298, Zeidenitz/ Barkow 2000, S. 25). Das thailändische Verhaltenskonzept des *kreng jai* wird in zahlreichen der differenzierteren Thailand-Ratgeber beschrieben (vgl. Cooper/ Cooper 1994, S. 83, Holmes/ Tangtongtavy 1995, S.

47f.). Die soziologische Forschung steuert Studien zur thailändischen Erfahrung von Kritik als Aggression und Demütigung einhergehend mit ausgeprägten Angstgefühlen bei (Slagter/ Kerbo 2000, S. 4, Mulder 2000, S. 31).

Die Fülle der Untersuchungen kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass vor allem Einzelbetrachtungen von Kultur vorgenommen werden, die zwar anekdotische Bausteine liefern, aber das gesamthafte, oft tragische Scheitern von Kommunikationsbeziehungen nicht erklären können, dass sich aus der Interdependenz der Kommunikationspartner, aus ihrer *Interkultur*, ergibt.

Neben eher kulturbeschreibenden Untersuchungen finden sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur zahlreiche Ansätze, die sich dezidiert mit der Entwicklung eines interkulturellen Konfliktmanagements auseinandersetzen. So plädiert beispielsweise Schreyögg für die Erzeugung von gemeinsamen Werten und Orientierungsmustern als Königsweg zur erfolgreichen Zusammenarbeit in internationalen Unternehmen (Schreyögg 1993, S. 156). Stüdlein schlägt als Basis zur Behandlung interkultureller Konflikte zunächst die gemeinsame Einigung auf eine von allen Beteiligten akzeptierte Konfliktdefinition vor (Stüdlein 1997, S. 345), und Adler empfiehlt, die kultureller Vielfalt selbst als Quelle zur Problemlösung durch Synergien zu nutzen (Adler 2002, S. 116).

Solche Vorschläge setzen auf Seiten der Mitarbeiter jedoch eine intensive Meta-Betrachtung nicht nur des eigenen Konfliktverhaltens, sondern auch des Konfliktverständnisses voraus und gehen grundsätzlich von der Möglichkeit einer flexiblen Anpassung kultureller Verhaltensstandardisierungen aus. Die Untersuchung zeigt jedoch, dass gerade mit dem Konzept des Konflikts auf deutscher wie auch auf thailändischer Seite fundamentale Wahrheitsvorstellungen und Interpretationen von richtigem und falschem Verhalten verknüpft sind, die sich in der Praxis kaum per Beschluss auflösen lassen. Da eine vollständige Anpassung daher unwahrscheinlich ist und im Rahmen der Befragung auch nicht beobachtet werden konnte, erscheinen solche Konzepte in der Realität kaum umsetzbar, wenn das kulturell-bedingte Verständnis darüber, was ein Konflikt ist, wann er vorliegt und was in diesem Fall adäquates Verhalten darstellt, grundsätzlich verschieden ist.

Dem vorgestellten Ansatz zur Untersuchung von Konfliktmechanismen kommt daher umso größere Wichtigkeit zu, da sie zumindest beiderseitiges Verständnis für unterschiedliche Interpretationsweisen fördern kann.

5. Schlussfolgerungen

Wie lassen sich trotz der aufgezeigten interkulturellen Komplexität auf Basis eines tiefergehenden Konfliktverständnisses dennoch Lösungsmöglichkeiten entwickeln?

Als mögliche Antworten können Praxisbeispiele von Mischformen deutsch-thailändischer Zusammenarbeit dienen, die sich im Laufe einer langfristigen, oft schmerzvollen Zusammenarbeit von deutschen und thailändischen Managern herausgebildet haben.

So erweist sich beispielsweise das klassische deutsche Kommunikationsformat der Besprechung im Rahmen deutsch-thailändischer Interkultur als nicht effektiv zur

Entscheidungsfindung, sondern trägt vielmehr zur Konfliktverschärfung bei, da es von allen Parteien bisweilen kritische Diskussionsbeiträge und eindeutige Stellungnahmen erfordert. Unter der Voraussetzung von Kompromissbereitschaft auf beiden Seiten kann sich daraus jedoch eine Form der Positionsbestimmung und Entscheidungsfindung entwickeln, die deutschen und thailändischen Gewohnheiten entgegenkommt.

So berichten deutsche Manager davon, wie sie sich einem indirekteren Kommunikationsstil annähern, indem sie vor Entscheidungen Einzelgespräche mit den beteiligten thailändischen Kollegen vorschalten, in denen sie die Situation individuell vorstellen und vorsichtig versuchen, eine mögliche Vorab-Stellungnahme des Mitarbeiters zu erhalten, ohne ihn dem Gruppendruck eines Meetings aussetzen. In der Folge setzen sich die Gespräche dann meist auf thailändischer Seite mit und ohne Einbezug des deutschen Managers fort, so dass vor der eigentlichen Besprechung, bei der eine Entscheidung getroffen werden soll, meist schon ein gemeinsamer Standpunkt gefunden wurde, der innerhalb der Gruppensituation des Meetings nur noch verbindlich kommuniziert werden muss.

Die deutschen Manager berichten daneben häufig von einer im Gegenzug gesteigerten Offenheit seitens der thailändischen Mitarbeiter, sobald sich die deutsche Seite auf bestimmte indirekte Kommunikationsstrategien einlässt. So wird beispielsweise von deutscher Seite das bewusste, ehrlich gemeinte Erfragen der Meinung des thailändischen Mitarbeiters im Sinne eines Einholens von Rat, ohne schon von vorneherein mit der eigenen Meinung zu dominieren, als wirksame Strategie erfahren, um offene Vorschläge und Meinungsäußerungen der thailändischen Mitarbeiter zu fördern.

Darüber hinaus beschreibt beispielsweise ein deutscher Geschäftsführer, wie er bei Konfliktsituationen innerhalb des Unternehmens eine eigene Technik zur Wahrheitsfindung entwickelt hat. Dabei führt er grundsätzlich mit zahlreichen Mitarbeitern Einzelgespräche und hört unter Vermeidung direkter verbaler Ansprache des Problems möglichst viele unterschiedliche Meinungen. Er betont hierbei besonders das Entgegenkommen der thailändischen Mitarbeiter in Bezug auf eine offene, direkte Kommunikation, das sich einstellt, sobald von deutscher Seite der gewohnte, direkte Weg erst einmal verlassen wird.

Was ist diesen Beispielen gelungener interkultureller Konfliktvermeidung gemeinsam?

Als Grundlage für die Herausbildung funktionierender Formen der Zusammenarbeit stellt sich offensichtlich, wie eingangs vermutet, ein genaues Verständnis für das Verhalten des Kommunikationspartners, aber auch der eigenen Wirkung und ihrer Interpretation durch den Kommunikationspartner, dar, ein Verständnis, das über die Erkenntnisse eindimensionaler Kulturbeschreibungen hinausgeht. Darüber hinaus scheint ebenfalls das beidseitige Aushalten von Gegensätzen, das bei Bolten als „Sowohl-als-auch‘ Denken“ (Bolten 2002, S. 17) beschrieben wird, eine weitere zentrale Voraussetzung für die Vermeidung von Konflikten und die Entstehung neuer, in der Individualität der jeweiligen Interkultur begründeter Arten der Kooperation zu sein. Statt, wie von bestehenden Ansätzen gefordert, die gemeinsame Einigung auf bestimmte Verhaltensmuster oder die vollständige In-

Stefanie Rathje, Holzhammer und Mimose

tegration oder Verschmelzung von Verhaltensweisen anzustreben, bildet also eher das gemeinsame Ertragen von Ambivalenz eine günstige Ausgangsposition zur Konfliktvermeidung.

Neben dieser Forderung nach einer grundsätzlichen Anerkennung von Differenz scheint jedoch noch ein weiterer, vielleicht philanthropischer, Aspekt eine wichtige Rolle zu spielen. So zeichnen sich die genannten Beispiele dadurch aus, dass in jedem Fall zunächst eine indirekte Bestärkung der jeweils fremden Verhaltensweisen vorgenommen wird, indem die handelnden Individuen vorläufig fremde Verhaltensweisen übernehmen, ohne von deren Sinnhaftigkeit überzeugt zu sein. Diese Übernahme verlangt keine Gegenforderung einer ebensolchen Anpassung durch den Gegenüber, scheint aber paradoxerweise gerade dadurch den Weg für eine solche Anpassung zu ebnen. Aktive interkulturelle Konfliktvermeidung erscheint dabei also eher als ein Akt menschlicher Großzügigkeit als ein Produkt rationaler Aushandlungsprozesse.

Abschließend lässt sich die Hypothese aufstellen, dass die oben beschriebenen Voraussetzungen gegeben sein müssen, um eine konfliktfreie interkulturelle Zusammenarbeit zu ermöglichen. So scheint die Herausbildung funktionsfähiger ‚Hybrid‘-Formen der Zusammenarbeit nur dann erreichbar, wenn die Kommunikationspartner ein fundiertes interkulturelles Verständnis besitzen, wenn sie in der Lage sind, einen Zustand der Nichtentscheidbarkeit von „richtigem“ Verhalten auszuhalten und darüber hinaus die Bereitschaft besitzen, zunächst einmal eigenes Verhalten ohne Gegenforderung an die Bedürfnisse des anderen anzupassen, auch wenn das fremde Verhalten unverständlich und nicht zielführend erscheint. Die genaue Ausgestaltung einer funktionsfähigen Interkultur muss dann zwar letztlich aufgrund ihrer radikalen Individualität vom Einzelfall abhängen, der fruchtbare Boden für ihr Entstehen scheint unter den geschilderten Umständen jedoch zumindest bereitet.

6. Literatur

- Adler 2002 Adler, N. J.: International Dimensions of Organizational Behavior, Cincinnati 2002, 4. Aufl. (South Western)
- Apfelthaler 1999 Apfelthaler, G.: Interkulturelles Management, Wien 1999 (Manz)
- Bolten 1998 Bolten, J.: Integrierte interkulturelle Trainings als Möglichkeit der Effizienzsteigerung und Kostensenkung in der internationalen Personalentwicklung, in: Barmeyer, C.; Bolten, J. (Hg.): Interkulturelle Personalorganisation, Sternenfels/Berlin 1998 (Wissenschaft & Praxis), S. 157-178
- Bolten 1999 Bolten, J.: Grenzen der Internationalisierungsfähigkeit - Interkulturelles Handeln aus interaktionstheoretischer Perspektive, in: Bolten, J. (Hg.): Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Sternenfels/Berlin 1999, 2. Aufl. (Wissenschaft & Praxis), S. 25-42
- Bolten 2002 Bolten, J.: Das Kommunikations-Paradigma im internationalen M&A-Prozess - Due Diligences und Post-Merger-Management im Zeichen der "Zweiten Moderne", in: Interculture Online - Journal of international communication, 2002, Nr. 2
- Brinkama/Richter/
Zhong 1996 Brinkama, A.; Richter, M.; Zhong, M.: Deutsche Führungskräfte und Mitausreisende in Thailand, Königswinter 1996 (IFIM)
- Cooper/Cooper
1994 Cooper, R.; Cooper, N.: Culture Shock Thailand, Singapore 1994, 3. Aufl. (Times Books International)
- Demorgon 2001 Demorgon, J.: Die deutsch-französische Kommunikation - Wie? Warum?, in: Bolten, J.; Schröter, D. (Hg.): Im Netzwerk interkulturellen Handelns - Theoretische und praktische Perspektiven der interkulturellen Kommunikationsforschung, Sternenfels 2001 (Wissenschaft & Praxis), S. 242-245
- Dubey-Villinger
2001a Dubney-Villinger, N.: Thai business culture - Hierarchy and groups, initiative and motivation, in: Kidd, J. B.; Li, X.; Richter, F.-J. (Hg.): Advances in Human Resource Management in Asia, New York 2001 (Palgrave), S. 105-116
- Glaser/Strauss
1967 Glaser, B.; Strauss, A. L.: The discovery of grounded theory - Strategies of qualitative research, London 1967 (Wiedenfeld and Nicholson)
- Hall 1989 Hall, E. T.: The Dance of Life, New York/London/Toronto/Sydney/Auckland 1989 (Anchor Books Editions)
- Hansen 2000 Hansen, K.: Kultur und Kulturwissenschaft, Paderborn 2000, 2. Aufl. (UTB)
- Hofstede 1984 Hofstede, G.: Culture's Consequences - International differences in Work-Related Values, Newbury Park 1984, Abridged Edition (Sage Publications)
- Hofstede 1997 Hofstede, G.: Lokales Denken, globales Handeln - Kulturen, Zusammenarbeit und Management, München 1997, Akt. Ausgabe der dt. Übersetzung (dtv)
- Holmes/
Tangtongtavy
1995 Holmes, H.; Tangtongtavy, S.: Working with the Thais - A guide to managing in Thailand, Bangkok 1995, 2. Aufl. (White Lotus)
- Knapp 1999 Knapp, K.: Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal in

-
- der Wirtschaft, in: Bolten, J. (Hg.): Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Sternenfels/Berlin 1999, 2. Aufl. (Wissenschaft & Praxis), S. 9-24
- Liang 1996 Liang, Y.: Höflichkeit - Fremdheitserfahrung und interkulturelle Handlungskompetenz, in: Wierlacher, A.; Stötzel, G. (Hg.): Blickwinkel - Kulturelle Optik und Gegenstandskonstitution, München 1996 (Iudicium), S. 399-411
- Matthes 1991 Matthes, J.: "Das Gesicht wahren" - eine kulturelle Regel im interkulturellen Vergleich, in: Universitas 5, Stuttgart 1991, S. 429-439
- Mulder 2000 Mulder, N.: Inside Thai society - Religion, Everyday Life, Change, Chiang Mai 2000 (Silkworm Books)
- Müller 1993 Müller, B.-D.: Die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation für die Wirtschaft, in: Müller, B.-D. (Hg.): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, München 1993, 2. Aufl. (Iudicium), S. 27-52
- Rathje 2003 Rathje, S.: Unternehmenskultur als Interkultur - Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand (Dissertation, eingereicht an der Universität der Künste Berlin 2003)
- Schreyögg 1993 Schreyögg, G.: Unternehmenskultur zwischen Globalisierung und Regionalisierung, in: Haller, M. et al. (Hg.): Globalisierung der Wirtschaft - Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern, Stuttgart, Wien 1993 (Haupt), S. 149-170
- Slagter/ Kerbo 2000 Slagter, R.; Kerbo, H. R.: Modern Thailand, Boston 2000 (McGraw-Hill)
- Stüdlein 1997 Stüdlein, Y.: Management von Kulturunterschieden - Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen, Wiesbaden 1997 (Gabler)
- Weggel 1989 Weggel, O.: Die Asiaten, München 1989 (Beck)
- Zeidenitz/ Barkow 2000 Zeidenitz, S.; Barkow, B.: The Xenophobe's Guide to the Germans, London 2000, 3. Aufl. (Oval)