

„Zoomen“ zum Entdecken interkultureller Verständigungs- potenziale und -ressourcen

*“Zooming” to discover ways and resources of intercultural
understanding*

Ulrich Zeuschel

Diplom-Psychologe,
Seniorberater der osb
Hamburg GmbH (Orga-
nisationsberatung)

Abstract (Deutsch)

Die Beobachtung und Beschreibung kultureller Unterschiede kann je nach Erkenntnis- und Verständigungszweck in unterschiedlichen Abstraktionsgraden erfolgen. Ähnlich wie bei einem digitalisierten Foto kann die Bildauflösung dabei durch Hinein- oder Heraus-Zoomen verändert werden und neue Perspektiven auf die Situation oder die anderen Beteiligten generieren. Der Grundgedanke dieses Hinein- und Heraus-Zoomens in interkulturellen Interaktionen wird für die verschiedenen Phasen der Gruppenentwicklung in Anlehnung an das klassische Modell von Tuckman (1965) betrachtet. Im Sinne der Förderung von konstruktiver Verständigung und produktiver Zusammenarbeit über kulturelle Differenzen hinweg werden Wege zum bewussten Gegensteuern eigendynamischen Heraus- oder Hinein-Zoomens aufgezeigt und die Potenziale für ein gemeinsames Lernen zweiter Ordnung diskutiert.

Schlagwörter: Zooming, Differenzierung, Abstraktion, Verständigung

Abstract (English)

Cultural differences may be observed and described in varying degrees of abstraction, depending upon the intended insight or understanding. Similar to a digitized photograph the resolution of the image will be changed by zooming in or out, and new perspectives on the situation or the other actors may be generated. The basic idea of zooming in and out in intercultural interactions is applied to the various phases of group development, following the classical model of Tuckman (1965). Ways to counterbalance non-productive zooming are pointed out as means to facilitate constructive understanding and productive collaboration across cultural differences, and potentials for mutual second-order learning are discussed.

Keywords: zooming, differentiation, abstraction, understanding

1. *Forming* und Orientierung

„Kultur ist ein Rechner, der es uns ermöglicht, ein Verhalten, das wir für richtig halten, von einem Verhalten, das wir für falsch halten, zu unterscheiden, gleichgültig aus welchem Anlass, und gleichzeitig im Hinblick auf diese Unterscheidung lernfähig zu bleiben.“ (Baecker 2008:337)

Wer kennt es nicht: Eine heterogene Gruppe trifft sich, um für eine bestimmte Zeit als *Team* zusammen zu arbeiten. *Heterogen* kann heißen, die Mitglieder kommen aus verschiedenen Nationen, haben unterschiedliche fachliche Hintergründe und/oder stammen nicht aus der gleichen Organisation. Sie sind geprägt durch unterschiedliche Orientierungssysteme und stehen vor einer mehrfachen Herausforderung: sich über Sinn und Ziele der gemeinsamen Aufgabe klar zu werden, Arbeitsweisen, Zeitpläne und Kommunikationsformen abzustimmen sowie die eigenen Rollen in der Gruppe und deren Identität und *Wir*-Gefühl auszuhandeln. In dieser anfänglichen *Forming*-Phase (Tuckman 1965) der Orientierung und Positionsbestimmung geht es zunächst einmal darum, Unterschiede zu erkennen und zu beschreiben. Der *erste Eindruck* führt dabei leicht zu schnellen, aber erstaunlich stabilen Bewertungen, die in der Regel auf vorhandenen Erfahrungen mit den beteiligten Nationen, Fachdisziplinen und Organisationen aufbauen. Diese Stereotypisierung ist einerseits notwendig zur Komplexitätsbewältigung in der Startphase eines neuen sozialen Systems, birgt andererseits aber die Gefahr, die weiteren Wahrnehmungen zu filtern und sich dadurch selbst zu bestätigen. Da wird dann ganz schnell die Karte des „zentralen Attributionsfehlers“ (Tajfel / Turner 1986) gezogen und Negativeigenschaften der ethnischen, religiösen oder nationalen Oberkategorie (z.B. „die Russen sind ...“) zugeschrieben, während positive Gegenbeispiele als Ausnahmen individuell zugeordnet werden („... aber Alexej ist ganz anders: ...“). Besonders bei nur wenigen und klar erkennbaren Oberkategorien können sich auf diese Weise zunehmend polarisierte und in der Folge antagonistische

Lager bilden – das Gruppenbild wird sozusagen vergrößert durch ein *Heraus-Zoomen* auf übergeordnete Kategorien, die Unterschiede und Abgrenzungen betonen, ähnlich wie eine schematische Landkarte, die Grenzen und Territorien markiert.

Neben der Unterscheidung und Positionierung geht es in der Anfangsphase von Gruppen jedoch notwendigerweise auch um das Erkennen von gemeinsam geteiltem Wissen, von Sinnstiftung und von sozialen und emotionalen Bezügen zueinander. Diese gemeinschaftsbildenden Elemente sind eher nicht in noch abstrakteren Kategorien wie *Weltregion*, *Wissenschaft* bzw. *Praxis* oder *Unternehmensverbund* bzw. *Branche* zu finden, die ohne gemeinsame Erfahrung inhaltsleer bleiben. Produktiver ist das *Hinein-Zoomen* (Bolten 2011) in die konkreten Erfahrungen und Eigenheiten der Beteiligten. Die Entdeckung von Gemeinsamkeiten über unterschiedliche Kategorien hinweg, aber auch von Vielfalt innerhalb einer übergeordneten Kategorie verringert nicht nur die Tendenz zur Polarisierung, sondern eröffnet darüber hinaus neue Interaktionsformen und -konstellationen, ähnlich wie das Hineinzoomen in eine elektronische Landkarte kleinere Verbindungswege, alternative Routen (wie z.B. Flüsse) und interessante Landmarken aufzeigt. In der Kennenlernphase eines neuen Teams braucht es dazu Raum für persönliche Informationen, Storytelling und durchlässige Kommunikationsformate, die nicht nur auf den Hauptzweck der Gruppenarbeit fokussiert sind. Informelle Austauschrunden, möglichst außerhalb der Arbeitsumgebung, zu persönlichen Interessen, Hobbies, Freizeitgewohnheiten oder Lebenserfahrungen können dazu beitragen, Gemeinsamkeiten in der Heterogenität und Abstufungen in der Homogenität zu entdecken und andere Zugänge zueinander als nur die Aufgabenbearbeitung zu ermöglichen.

2. *Storming* und Analyse

Sobald im Zuge der beginnenden Zusammenarbeit unterschiedliche Meinungen, Vorstellungen und Ge-

wohnheiten ins Spiel kommen, treten Unklarheiten, Missverständnisse und Kontroversen auf und werden mit zunehmender Polarisierung auf die verfügbaren Unterscheidungskategorien zurückgeführt: *Die detailverliebten Entwickler vs. Der vorschnelle Vertrieb* oder *Die planungswütigen Deutschen vs. Die chaotischen Franzosen*. Hierbei wird herausgezoomt, indem übergeordnete Kategorien zur Erklärung der Verursachung und zur Prognose der Folgen herangezogen werden.

Zur konstruktiven Analyse der Konfliktlage ist zu klären, ob die automatisch herangezogene „fault line“ (Carte/Chidambaram 2003) die relevanten Unterschiede beschreibt, und herauszufinden, wo die Bruchlinie tatsächlich verläuft – ist es tatsächlich die Entwicklungsabteilung vs. der Vertrieb bzw. die Deutschen vs. die Franzosen, oder geht es um unterschiedliche Vorstellungen über die Marktreife des Produkts bzw. über den Zeithorizont der Projektplanung? Der Begriff „fault line“ hat neben der tektonischen ja auch noch eine moralische Bedeutungsfacette, die auf die gegenseitige Schuldzuschreibung bei Kontroversen verweist: „Wir als Entwickler wollen ja nur, dass die möglichen Risiken der Produktanwendung geklärt sind, aber ihr Vertriebler verspricht den Kunden (schon wieder) das Blaue vom Himmel!“ Eine Möglichkeit zur Bearbeitung solcher Interessensgegensätze ist das Wertequadrat (Schulz von Thun 2007): Zunächst werden die unterschiedlichen Interessen identifiziert und genauer beschrieben, und zwar als Haltungen, die in einem komplementären Spannungsverhältnis stehen – Schulz von Thun spricht hier von „Schwesterntugenden“, die sich gegenseitig brauchen, um nicht in entwertende Übersteigerungen zu fallen. Durch dieses andersartige Hinaus-Zoomen, das dem Grundsatz „Von Positionen zu Interessen kommen“ im bekannten Harvard-Modell der Konfliktklärung (Fisher / Ury / Patton 2013) entspricht, wird das bisherige Muster der gegenseitigen Vorwürfe aufgelöst, bei dem die sich gegenseitig vorgehaltenen übersteigerten Positionen in einem diametralen, unauflösbaren Gegensatz standen. Erst

dieser Musterwechsel ermöglicht es auch, sich auf das ursprünglich verfolgte gemeinsame Ziel rückzubesinnen – im oben genannten Beispiel etwa *Sichere Produkte in konkurrenzfähiger time-to-market produzieren* – und die jeweils notwendigen Beiträge der verschiedenen Akteure zur Zielerreichung zu erkennen und wertzuschätzen.

3. Norming und Integration

Als Ergebnis einer Auseinandersetzung über unterschiedliche Vorstellungen, Meinungen oder Bedürfnisse wird in den meisten Fällen ein neuer Modus der Zusammenarbeit ausgehandelt. Das kann eine einfache Regelung sein, wie z.B. die zulässige Zeitspanne des Zuspätkommens bei Besprechungen, ohne die anderen Beteiligten benachrichtigen zu müssen, oder eine komplexere Prozessveränderung, wie im obigen Beispiel ein gemeinsam getragenes Verfahren zur Qualitätssicherung neu entwickelter Produkte oder ein Kriterienkatalog für ihre Marktreife. Hierbei ist zu bedenken, dass alle Beteiligten diese Regelung als verbindlich akzeptieren müssen, um ihre Nachhaltigkeit zu sichern. Es lohnt sich also, in den zu regelnden Prozess bzw. die Rollen- oder Aufgabenverteilung hinein zu zoomen, z.B. durch eine Simulation der Abläufe, auch für kritische Situationen, um vor-schnelle Scheinklarheit oder einseitige Deutungshoheit der neu getroffenen Regelungen zu vermeiden. Diese vorweggenommene Erfahrung bietet außerdem einen gemeinsamen Referenzrahmen für die notwendige Detailtiefe der Regelung.

4. Performing und Lernen

Auch eine gut funktionierende, produktive Zusammenarbeit lässt sich noch weiter optimieren und bietet Gelegenheiten, aus den gemeinsamen Erfahrungen zu lernen und die ins Spiel gebrachten Unterschiede im Sinne gegenseitiger Anregung synergetisch wirksam werden zu lassen. Regelmäßige Reflexionsrunden oder kollegiale Beratungen sind geeignete Formate, um durch einen Wech-

sel von Hinein- und Heraus-Zoomen neue Erkenntnisse zu gewinnen. Ein häufig verwendetes Modell ist Kolb's Lernzyklus (1984): Ausgehend vom konkreten Erleben und *Wahrnehmen* mit erhöhter Sensibilität werden Situationen gemeinsam reflektiert (Hinein-Zoomen) und neue Deutungsmöglichkeiten erkundet. Aus den unterschiedlichen Perspektiven werden sodann Sinnstiftungen durch abstrahierende Konzeptbildung (Heraus-Zoomen) erprobt, wenn möglich ohne Zwang zu sofortiger Übereinstimmung, sondern mit der Option, die formulierten Hypothesen und erkannten Handlungsmöglichkeiten durch aktives Probehandeln zu überprüfen. Die daraus entstehenden Interaktionen werden in einem weiteren Durchlauf des Lernzyklus reflektiert. Und auch der gemeinsam vollzogene Erkenntnisprozess bietet Gelegenheiten zum Lernen zweiter Ordnung durch Reflexionsfragen wie z. B.

- Wie und wodurch hat sich unsere Sicht der Dinge verändert?
- Was ist über unsere Wahrnehmungsmuster sichtbar geworden?
- Wie hat sich in der Phase der Hypothesenbildung die spezifische Dynamik der Situation im Hier und Jetzt der Gruppe widerspiegelt?
- Wie hängen unsere Lösungspräferenzen mit diesen Mustern zusammen?

5. *Ending* und Evaluation

Die Beendigung eines Projekts oder der Abschluss einer gemeinsam bearbeiteten Aufgabe ist eine leider viel zu selten genutzte Gelegenheit, nicht nur das *Was*, das Ergebnis und den Inhalt der Zusammenarbeit auszuwerten, sondern auch das *Wie*, den Verlauf und die Rahmenbedingungen dieser Zusammenarbeit zu reflektieren. Hier können auch die zuvor durch wiederholtes Hinein- und Heraus-Zoomen gewonnenen Erkenntnisse genutzt werden, um selbstähnliche Interaktionsmuster auf der Mikro- und Makroebene zu erkennen und die Wir-

kungen bewusster Musterwechsel zu analysieren:

- Welche Vor- und Nachteile hat ein Umschalten vom Hinein- zum Heraus-Zoomen bzw. in umgekehrter Richtung bewirkt?
- Was könnten Indikationen für die eine oder die andere Richtung sein?
- Wie angemessen war der Auflösungsgrad unserer Beschreibungen und Analysen für den intendierten Erkenntniszweck?

6. Literatur

Baecker, D. (2008): *Nie wieder Vernunft. Kleinere Beiträge zur Sozialkunde*. Heidelberg: Karl Auer.

Bolten, J. (2011): Unschärfe und Mehrwertigkeit. „Interkulturelle Kompetenz“ vor dem Hintergrund eines offenen Kulturbegriffs. In: Dreyer, W. / Hößler, U. (Hrsg.): *Perspektiven interkultureller Kompetenz*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 55-70.

Carte, T. / Chidambaram, L. (2003): *Towards a theory of accelerated technology deployment in teams. Spanning temporal and compositional fault lines using collaborative technologies*. Vortrag Academy of Management Annual Meeting.

Fisher, R. / Ury, W. / Patton, B. (2013): *Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik*. Frankfurt am Main: Campus.

Kolb, D. (1984): *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.

Schulz von Thun, F. (2007): *Miteinander reden. Fragen und Antworten*. Rowohlt: Reinbek bei Hamburg.

Tajfel, H. / Turner, J.C. (1986): The social identity theory of intergroup behavior. In: Worchel, S. / Austin, W.G. (Hrsg.): *The psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall, S. 7-24.

Tuckman, B.W. (1965): Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin* 63 (6), S. 384-399.