



Rezensionen und Aktuelles aus Forschung, Lehre und Praxis

- 117** *Interview mit Dr. Kleinfeld: Erfolgreiche interkulturelle Kommunikation am Beispiel der ISO 26000*
Interview von: Carolin Sauerbier
- 123** *Montiel Alafont, Franciso Javier (2010): Werbegeschichte als Kulturgeschichte. Spanien 1940 – 1989*
Rezensiert von: Tatjana van de Kamp
- 129** *Seelmann-Holzmann, Hanne (2010): Cultural Intelligence: Die Erfolgsformel für Wachstum in einer multipolaren Wirtschaftswelt*
Rezensiert von: Tatjana van de Kamp
- 133** *Balasubramanian, Vinita / Fürth, Antje (Hrsg.) (2010): Leben und Arbeiten in Indien*
Rezensiert von: Klaus Boll

Erfolgreiche interkulturelle Kommunikation am Beispiel der ISO 26000

Interview mit Dr. Annette Kleinfeld, Unternehmensethikerin und Beraterin

Interviewer: Carolin Sauerbier

Am 01. November 2010 erschien die ISO 26000, die Leitfadennorm zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen. Sie stellt einen freiwillig nutzbaren Standard dar, der Organisationen dabei unterstützen soll, ihre spezifische gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen und ein klares Selbstverständnis bezüglich des eigenen Beitrags zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft herauszubilden. Um dem eigenen Anspruch an Legitimität und Gültigkeit gerecht zu werden, bedurfte es eines besonderen Entwicklungsprozesses der ISO 26000, der auch für die Internationale Normungsorganisation ISO ein Novum darstellte. In insgesamt acht international ausgerichteten Treffen waren über 400 Experten aus 99 Ländern an der Entwicklung der neuen Norm beteiligt, wobei sowohl entwickelte als auch Entwicklungsländer zu gleichen Teilen involviert wurden. Nach sechsjährigem Verhandeln und gemeinsamer Teamarbeit wurde 2010 schließlich von 94% aller stimmberechtigten Gruppen für die Veröffentlichung der finalen Version der ISO 26000 gestimmt. Dies stellt vor allem im Hinblick auf die Erfordernisse der interkulturellen Verständigung ein beachtliches Ergebnis dar. Ein Interview mit der Unternehmensethikerin und selbstständigen Unternehmensberaterin Dr. Annette Kleinfeld, die als Expertin aktiv an der Gestaltung der Norm beteiligt war, gibt Antworten darauf, mit welchen interkulturellen Herausforderungen und Kommunikationsproblemen die ISO 26000-Arbeitsgruppe konfrontiert war und wie zu deren Lösung beigetragen werden konnte.

Liebe Frau Dr. Kleinfeld, Kommunikations- und Verhandlungsschwierigkeiten werden im interkulturellen Kontext noch salienter. Welche Probleme bzgl. der interkulturellen Kommunikation traten aus Ihrer Sicht im ISO 26000-Entwicklungsprozess auf?

Dr. Annette Kleinfeld: An erster Stelle natürlich ein sprachliches Problem: Die wenigsten der Teilnehmer konnten zu diesen zum Teil doch sehr sensiblen Themen in ihrer Muttersprache kommunizieren. Selbst wenn man gut und halbwegs fließend Englisch sprechen kann, fällt es deutlich schwerer, Nuancen oder Emotionen, die man mit der Muttersprache noch eher transportieren könnte, unter Nutzung einer lingua franca wie Englisch dem Gegenüber zu vermitteln. Dabei spielten nicht nur die reinen Sprachkenntnisse, sondern auch para- und nonverbale Dimensionen von Kommunikation eine Rolle. Gemeint ist damit bspw. die Asymmetrie zwischen Muttersprachlern und Nicht-Muttersprachlern durch Tempo und Geschicklichkeit, in denen man die jeweiligen Argumente in die Verhandlung oder in den inhaltlichen Dialog einbringen konnte. Gerade für Vertreter aus weniger entwickelten Ländern, die bereits aus anderen Gründen Minderwertigkeitsge-

fühle gegenüber den Vertretern von Industrieländern hatten, war diese Situation sehr schwierig. Oft fehlte ihnen der Mut, dem „geschliffenen“ Wortbeitrag eines Engländers oder US-Amerikaners etwas entgegenzusetzen, auch wenn sie inhaltlich anderer Meinung waren. Die Moderatoren des Prozesses haben diese Probleme aber zunehmend erkannt und zum einen durch die „Spielregeln“ der Dialoge um entsprechende Rücksichtnahme gebeten, zum anderen sind sie Muttersprachlern ins Wort gefallen, wenn diese zu schnell und zu undeutlich im Plenum zu sprechen begannen. In kleineren Runden übernahmen oft auch andere Teilnehmer diese Rolle und so begann sich im Laufe des Prozesses der Stil fast umzukehren: man hörte denjenigen besonders aufmerksam zu, die offensichtlich nicht gut Englisch sprachen, signalisierte häufig deutlich nonverbal, wenn man sie verstand und schuf so zunehmend eine Atmosphäre des Vertrauens und des Wohlwollens gegenüber denjenigen, die sprachlich nicht so sicher waren. Muttersprachler hingegen, die sich besonders häufig zu Wort meldeten, wurden mit nonverbal ausgedrückter Missbilligung „bestraft“, weil sie vermeintlich oder tatsächlich ihre sprachliche Überlegenheit ungebührlich ausnutzten.

Der zweite zentrale Problembereich betraf in der Tat die interkulturell bedingten Sprech- und Verhandlungsgewohnheiten. Während insbesondere Vertreter westlicher Länder bei ihren Diskussionsbeiträgen direkt zur Sache kamen und ihre Position vorgetragen haben, haben Teilnehmer aus dem asiatischen Raum zunächst einmal ihren Respekt bekundet gegenüber den anwesenden Vorsitzenden und Moderatoren oder die bisherigen Ergebnisse des Prozesses – auch zum jeweiligen Problem, um das es ging – anerkannt und gewürdigt. Das damit jeweils verbundene Resümee wurde von den nicht interkulturell Vorgebildeten westlichen Teilnehmern als „umständlich“ und „überflüssiges Geschwafel“ angesehen, für andere hatte es den positiven Nebeneffekt, dem Dialog auch bei sprachlicher Unsicherheit viel besser folgen zu können.

Ich sehe es inzwischen übrigens als Gerücht an, dass der direkte Sprachstil tatsächlich der effizientere ist: ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Verständigung auf gemeinsame Antworten, Lösungen und Positionen war in diesem multikulturellen Prozess die zwischenmenschliche Ebene: Je besser sich die Teilnehmer kennenlernten, je öfter man sich sah und je intensiver man auch gemeinsam etwas jenseits der Arbeitseinheiten unternahm (neben Essen gehen vor allem Tanzen oder gemeinsame sportliche Aktivitäten), desto leichter wurde es, sich auch bei „heiklen“ Themen oder (für eine der bei-

den Parteien) schwierigen Positionen auf einer gemeinsamen Ebene zu verständigen und zu einem Konsens zu gelangen.

Welche Maßnahmen können Sie außerdem konkret nennen, die dazu beitragen, interkulturelle Probleme zu beheben bzw. zu mildern? Wie haben die Beteiligten zu einer effektiven und erfolgreichen Gestaltung der interkulturellen Aushandlungen beigetragen?

Dr. Annette Kleinfeld: Wichtig waren tatsächlich die gemeinsamen „Spielregeln“, die von der Sitzungsleitung bzw. der ISO nach dem ersten großen internationalen Treffen aufgestellt wurden – darunter z.B. dass jeder langsam und klar sprechen soll und dass jeder jederzeit nachfragen solle, wenn ihm etwas unklar geblieben sei oder zu schnell ging. Letzteres wurde naturgemäß von den Vertretern der eher „indirekten“ Kulturen nicht selbst aktiv genutzt – dafür entwickelten andere, auch Angehörige von Industrieländern selbst, ein Gespür dafür und schalteten sich bei Bedarf – im Interesse ihrer Nachbarn – ein. Auch dadurch wuchs die Vertrauensbasis untereinander kontinuierlich. Man spürte allgemein, dass es vielen nicht (mehr) darum ging, nur die jeweilige eigene Position ohne Rücksicht auf Verluste und unter Nutzung aller, insbesondere sprachlicher Vorteile „durchzusetzen“, sondern dass es darum ging, alle mitzunehmen, um zu einem echten Konsens zu gelangen.

Was sich ebenfalls als sehr wichtig und hilfreich für die inhaltliche Diskussion herausstellte, war der Umstand, dass ISO-Normen einen ausführlichen Teil mit Definitionen und Begriffsklärungen enthalten, um die ebenfalls gemeinsam gerungen wurde. Der Vorteil: es wurde im Anschluss nicht mehr nur über Worte (oder deren richtige Übersetzung) verhandelt, sondern über das, was damit im Dokument gemeint war. Dadurch konnte die Gruppe im zweiten Teil des Prozesses zumindest auf einer gemeinsamen, weil inhaltlich gemeinsam festgelegten, Begriffswelt aufbauen.

Spannend zu beobachten war schließlich, dass und in welchem Maße alle „interkulturell“ dazulernten: Manche Rituale, wie der Dank an den Vorsitzenden, bevor man zu sprechen begann, wurden auch von anderen Teilnehmern übernommen, während bei den Asiaten in der Endphase die Kommentare immer direkter wurden.

Die Meisterleistung interkultureller Verständigung im Rahmen dieses Prozesses lässt sich an zwei herausragenden Ergebnissen festmachen: Es gelang der Gruppe bei zwei sehr schwierigen Partnern, die noch in der vorletzten Abstimmungsrunde mit ganz spezifischen Argumenten gegen die Annahme des Entwurfs gestimmt hatten, die Ablehnung in Zustimmung zu wandeln: bei China und bei den arabischen Ländern.

Welcher Prozess führte Ihrer Meinung nach zu diesem Ergebnis?

Dr. Annette Kleinfeld: In beiden Fällen waren kleinere Unterarbeitsgruppen gebildet worden, die über mehrere Tage hinweg mit den Ländern über ihre Bedenken sprachen. Als Schlüsselement wirkte meiner Meinung nach hier die Tatsache, dass sich die unterschiedlichen Parteien einmal in einem geschützten Rahmen in kleinem Kreis gegenübertraten, wobei nicht über die Einwände Chinas oder der arabischen Länder gelacht oder darüber hinweggegangen wurde. Ganz im Gegenteil: die Einwände wurden ernst genommen und man versuchte, Verständnis dafür zu entwickeln. Dadurch wurde die Kompromissbereitschaft der westlichen Seite erkennbar, was wiederum die Kompromissfähigkeit der arabischen Länder bzw. Chinas stärkte und außerdem die Kommunikation auf eine zwischenmenschliche, vertrauenswürdige Ebene hob. Gleichzeitig war auch interkulturelles Verständnis der asiatischen Kultur in diesem Zusammenhang bedeutsam. Uns war bewusst, dass die chinesischen Beteiligten zu Hause „ihr Gesicht“ zu wahren hatten. Wir mussten ihnen mit Verhandlungen, Kompromissen und Teil-Zugeständnissen entgegenkommen, wovon sie dann in der Heimat mit gestärktem Selbstvertrauen berichten konnten. Abgesehen davon, dass es gelang, ihnen inhaltlich ein kleines Stück entgegenzukommen, konnte meines Erachtens diese besondere Form der Zuwendung und die intensive Auseinandersetzung der übrigen Ländervertreter mit ihren Anliegen eine wichtige Vertrauensbasis schaffen, was schließlich den Ausschlag für die Einigung gab!

Würden Sie sagen, dass es sich beim Entwicklungsprozess der ISO 26000 eher um interkulturelle Verhandlungen oder um interkulturelle Teamarbeit handelte?

Dr. Annette Kleinfeld: Teils/teils. Vor allem anfangs oder in Situationen mit großer Uneinigkeit handelte es sich eher um Verhandlungsprozesse, in denen nicht nur die unterschiedlichen Stakeholder-Interessen, sondern auch die divergierenden Interessen der Länder durchzusetzen waren. Hingegen ermöglichte die über einen längeren Zeitraum andauernde Arbeit in kleineren Gruppen tatsächlich das Entstehen von Teamarbeit. Dabei standen nicht mehr die unterschiedlichen zu vertretenden Interessen im Vordergrund, sondern es galt, Kompromisse zu finden und ein gemeinsames Ziel zu erreichen, bei dem alle gewinnen konnten. Interessant zu beobachten war dabei, dass Zugeständnisse, die im kleineren Rahmen von vorher führenden gegnerischen Stimmen gemacht wurden, später auch tatsächlich in der großen Gruppe Bestand hatten. Dort wurden die Meinungen entweder – sofern möglich – vorsichtig diplomatisch in Richtung des Kon-

senses angepasst, oder die vorher gegnerischen Stimmen üben sich in Zurückhaltung.

Ist die gemeinsame Arbeit und interkulturelle Kommunikation mit Veröffentlichung der ISO 26000 abgeschlossen oder bleiben weiterhin Verbindungen bestehen?

Dr. Annette Kleinfeld: Natürlich werden Bemühungen unternommen, den Kontakt zueinander aufrecht zu erhalten. Ganz explizit geschieht dies bspw. über Diskussionsplattformen im Internet. Diese werden nicht von allen mit derselben Intensität genutzt, sind aber besonders hilfreich, wenn es um den Erfahrungsaustausch geht, wie die neue Norm in den jeweiligen Ländern angenommen wird. Es ist aber klar zu erkennen, dass das gemeinsame Ziel – einen international gültigen und anerkannten Leitfaden zu gesellschaftlicher Verantwortung von Organisationen zu schaffen – erreicht wurde. Damit entfallen der gemeinsame Arbeitsauftrag und die direkte Zusammenarbeit. Nun arbeiten die Beteiligten selbständig im jeweils eigenen Land daran, der ISO 26000 die gebührende Aufmerksamkeit zu verschaffen, was zeitliche Ressourcen beansprucht und die Intensität des Kontaktes deutlich verringert. Natürlich bleiben Bekanntschaften bzw. Freundschaften bestehen und man setzt bspw. gerade in Zeiten solch schrecklicher Ereignisse wie aktuell in Japan sämtliche Hebel in Bewegung, um herauszufinden, ob es den ISO-Beteiligten aus Japan gut geht. Dadurch, dass so viele Kulturen an der Entwicklung der ISO26000 beteiligt waren und auch die Treffen international ausgerichtet wurden, ist die Welt ein Stückchen persönlicher geworden und mehr zusammengewachsen.

Für 2013 ist die Überarbeitung der ISO 26000 angedacht und ich bin mir sicher, dass wir dort schnell wieder dort anknüpfen können, wo wir beim letzten gemeinsamen Treffen in Kopenhagen aufgehört haben.

Welchen Ratschlag würden Sie jemandem mit auf den Weg geben, der sich mit interkulturellem Teambuilding beschäftigt? Was sollte man tun? Wovon würden Sie abraten?

Dr. Annette Kleinfeld: Die goldene Regel „Was du nicht willst, das man dir tu, das füg' auch keinem andern zu.“ gilt natürlich auch in interkulturellen Teamsettings und spielt meiner Meinung nach eine bedeutende Rolle. Ich würde Muttersprachler davor warnen, ihren sprachlichen Vorteil auszunutzen und ihre damit verbundene Überlegenheit auszuspielen, um die eigenen Interessen durchzusetzen. Damit stößt man höchstens auf Ablehnung und Allianzen auf der Gegenseite. Ganz klar vorteilhaft ist es hingegen, sich während der Zusammenarbeit und auch schon vorher interkulturelles Wissen anzueignen, die eigene „interkulturelle Sensibilität“ zu

stärken und sich in der Fähigkeit des Perspektivenwechsels zu üben. Dazu helfen ganz grundsätzliche Überlegungen wie „Welchen Hintergrund bringt diese Person mit? Wie würde ich in der Situation unter den gegebenen Umständen reagieren?“ etc. Außerdem kann ich nur empfehlen, sich in seiner eigenen Person einmal etwas zurückzunehmen und auf das Neue und das Fremde einzulassen. Das erste Treffen 2005 in Salvador, Brasilien war vor allem auch von gemeinsamen Freizeitaktivitäten geprägt und aus Sicht vieler beteiligter Deutscher völlig unproduktiv, da kein inhaltlicher Fortschritt zu erkennen war. Meiner Meinung nach kommt diesem Treffen jedoch eine große Bedeutung zu, da hier erste Netzwerke und ein Gemeinschaftsgefühl entstanden sind. Man näherte sich auch auf zwischenmenschlicher Basis an, wodurch Vertrauen geschaffen werden konnte und damit der Grundstein gelegt wurde für die anschließend so erfolgreiche und zufriedenstellende interkulturelle Zusammenarbeit.

Vielen Dank für das Gespräch, Frau Dr. Kleinfeld.